

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кафедра національної економіки

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему:
«ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В
УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ»

Виконав: здобувач 4 курсу бакалаврського рівня
галузі знань

07 - Управління та адміністрування,
спеціальності 073 - Менеджмент

Каратанас Віктор

Керівник: д.е.н., проф. Слободянюк О.

Рецензент: к.е.н., доц. Примаченко І.

м. Одеса - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ.....	7
1.1. Використання креативних технологій в управлінні бізнесом.....	7
1.2. Класифікаційні ознаки креативних технологій.....	12
1.3. Забезпечення ефективності застосування креативних технологій.....	19
РОЗДІЛ 2. ЗАПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬНУ БІЗНЕСІ НА ПРИКЛАДІ ГК «ВІЛЛА МАРТА».....	27
2.1. Організаційна характеристика ГК «Вілла Марта».....	27
2.2. Аналіз фінансових показників ГК «Вілла Марта».....	30
2.3. Запровадження креативних технологій в управління ГК «Вілла Марта».....	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ.....	44
3.1. Передумови використання креативних технологій в готельному бізнесі.....	44
3.2. Складові механізми впровадження креативних рішень у готельному бізнесі	49
3.3. Креативні підходи до мотивації персоналу як передумова впровадження інновацій	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного ринкового середовища та зростаючої конкуренції здатність генерувати інноваційні ідеї та нестандартні рішення стає запорукою успіху для будь-якої компанії. Креативний підхід до управління бізнесом дозволяє виявляти нові можливості, випереджати конкурентів та ефективно адаптуватися до мінливих вимог ринку. Тому питання впровадження методики стимулювання творчого мислення та розвитку новаторських практик управління набуває все більшої актуальності.

Застосування інструментів креативного управління бізнесу допомагає подолати типові обмеження традиційних управлінських моделей. Замість лінійного, консервативного стилю керівництва такі інструменти передбачають нетрадиційні підходи до вирішення проблем, розширюють діапазон альтернативних варіантів та стимулюють пошук унікальних ідей. Що надзвичайно важливо в епоху прискореної глобалізації та скорочення життєвих циклів продукції.

Крім того, сучасні реалії бізнесу вимагають вміння адаптуватися та реагувати на зміни зовнішнього середовища та передбачати тренди. Саме креативне новаторське мислення дозволяє менеджерам приймати нестандартні, але економічно обґрунтовані управлінські рішення в ситуаціях невизначеності. Методики розвитку творчих здібностей персоналу та генерування ідей мають стати невід'ємною складовою стратегічного планування будь-якої успішної організації.

В процесі дослідження були використані праці: Т. Божедарнік [1], О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич [2], І. В. Грабовська [3], Н. С. Гулько, Т. О. Гусаковська [4], О. Гуменна [5], Л. Є. Довгань, В. В. Ткач [6], О. В. Калюжна [9], А. О. Климчук, А. М. Михайлов [10], О. І. Кліпкова [11], О. Є. Кузьмін

[13], І. В. Литвин [14], О. В. Лобода [15], А. Г. Маслоу [16], Р. О. Павлюк [17], О. П. Пашенко [18], О. І. Савченко [19], І. М. Козлова, С. І. Давидов [27], О. В. Слободянюк, І. Ф. Примаченко [29], Л. В. Шостак, О. В. Слободянюк [30]. Водночас існує ряд невирішених аспектів стосовно ефективного застосування інструментів креативного управління бізнес-процесами у тому числі в сфері готельних послуг, що зумовлює необхідність їх ґрунтовного вивчення та додаткових наукових розвідок з даної проблематики.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є систематизація наукових підходів та практичних засад щодо використання креативних технологій в управлінні сучасним бізнесом. Для досягнення поставленої мети було передбачено виконання наступних завдань:

- охарактеризувати поняття та сутність креативності в управлінні бізнесом;
- надати загальну характеристику класифікаційних ознак та характеристик креативних технологій;
- здійснити економічне обґрунтування використання креативних технологій у бізнесі;
- провести організаційну характеристику готельного комплексу «Вілла Марта»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності готельного комплексу «Вілла Марта»;
- проаналізувати впровадження креативних технологій в управління готельним комплексом «Вілла Марта»;
- оцінити ефективність використання креативних технологій в готельному комплексі «Вілла Марта»;
- визначити передумови ефективного впровадження креативних підходів у готельний бізнес;
- запропонувати шляхи та методи вдосконалення використання креативних технологій в готельному комплексі «Вілла Марта»;

– розробити креативні підходи до мотивації персоналу як передумову впровадження інновацій в готельному комплексі «Вілла Марта».

Об'єктом дослідження - є процес використання креативних технологій в управлінні бізнесом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та практичних аспектів використання креативних технологій в управлінні бізнесом.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської роботи є такі методи: аналіз наукової літератури, спостереження, теоретичного узагальнення, порівняння, графічний аналіз, метод SWOT-аналізу, метод аналізу фінансових показників, метод експертних оцінок тощо.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання готельними бізнес-структурами для вдосконалення системи управління через впровадження креативних технологій та інноваційних методик управління. Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Дана робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

1.1. Використання креативних технологій в управлінні бізнесом

У сучасних умовах креативність та її чинники є важливими детермінантами успішної управлінської діяльності, оскільки вони сприяють швидкому прийняттю рішень, формуванню оригінальних стратегій, впровадженню інновацій та виконанню інших значущих управлінських функцій.

У сучасному діловому середовищі відбувається неухильне зростання попиту на креативні технології та новаторські підходи. Цей попит генерують численні компанії, що спеціалізуються на розробці інновацій, зокрема рекламні агентства, архітектурні та дизайн-бюро, науково-виробничі об'єднання, консалтингові фірми та багато інших організацій. Їхня діяльність безпосередньо пов'язана з упровадженням концепцій креативного менеджменту, створенням нових технологій та продуктів, що зумовлює потребу в креативному мисленні та нестандартних рішеннях.

Про підвищений попит на менеджерів з високим рівнем креативності свідчить поява на ринку праці вакансій для «креативних менеджерів» [1].

Креативність – це здатність особистості до творчого самовираження в різних сферах професійної діяльності, що проявляється у створенні нових, нестандартних методів, прийомів та підходів до виконання професійних обов'язків, а також у розробці та виробництві унікальних продуктів.

Розвиток креативності особистості – це формування стійкої спрямованості творчої діяльності особистості, створення умов для кількісних і якісних змін креативності особистості, а найбільш актуальним полем для подальших досліджень креативності як детермінанти професійної діяльності є

особистісна та соціальна культура, яка визначає фактори індивідуальної творчості [1].

Креативність буквально означає «креативність, оригінальність». В принципі, це стосується як питань управління командою, так і тих, що стосуються чітко формалізованих предметних галузей і зазнають зміщення, «дрейфу» критеріїв визначення цілей.

Креативні технології представляють собою інноваційні підходи та методи, які сприяють вирішенню проблем, підвищенню ефективності та стимулюють творчий потенціал. Вони можуть включати в себе використання нових ідей, методів розв'язання завдань, технологічних інновацій, а також розвиток нових продуктів і послуг.

Креативні технології можуть бути різноманітними і включати в себе такі аспекти:

1. Дизайн-мислення (Design Thinking). Це підхід до розв'язання проблем, який акцентується на співпраці, інтерактивності та емпатії з користувачами. Він сприяє глибокому розумінню потреб клієнтів та розробці інноваційних продуктів та послуг.

2. Технології Інтернету речей (Internet of Things, IoT). Ця концепція полягає в з'єднанні фізичних пристроїв через Інтернет, що дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних для оптимізації процесів та покращення взаємодії з клієнтами.

3. Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI). AI включає в себе використання алгоритмів та комп'ютерних систем, які навчаються робити висновки на основі великої кількості даних. Він може бути використаний для автоматизації процесів, прогнозування тенденцій та підтримки прийняття рішень в бізнесі. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) використовується для створення нових продуктів та послуг, а також для покращення досвіду клієнтів.

4. 3D-друк використовується для створення прототипів, виробництва деталей та інструментів, а також для персоналізації продуктів.

5. Блокчейн використовується для забезпечення безпеки та прозорості транзакцій, а також для створення нових бізнес-моделей.

Креативні технології застосовуються в різних галузях та секторах, включаючи промисловість та виробництво, фінанси та банківська справа, медіа та реклама, освіта та навчання, медицина та охорона здоров'я.

Бізнес використовує креативні технології для розробки нових продуктів та послуг, покращення процесів виробництва та управління, підвищення ефективності маркетингу та реклами або підтримки інноваційного середовища та культури в компанії тощо.

Креативний менеджмент – це управління процесом творчого мислення (індивідуального та командного). Це теж управління, орієнтоване на творчий результат. Управління креативністю реалізується за допомогою креативних методів і прийомів [4].

Якщо менеджмент – це ефективне управління економікою, включаючи міжособистісні стосунки, управління виробництвом, раціональне використання ресурсів з метою отримання прибутку, то відмінність креативного менеджменту полягає в тому, що методи вирішення економічних завдань і проблем повинні бути творчими, нестандартно і несподівано. Менеджери з креативним мисленням вміють дивитися на стандарт нестандартно, а точніше дивитися на кілька варіантів впровадження чи використання з точки зору можливостей [2-4].

Звернімося до різноманітних підходів науковців щодо тлумачення суті креативного менеджменту, узагальнених у таблиці 1.1.

Ситуаційний підхід до креативного менеджменту визначає його як процес створення сприятливих умов на підприємстві для творчого розвитку персоналу. Основною метою є стимулювання накопичення творчих ідей для вирішення виробничих та господарських проблем.

Адміністративний підхід розглядає креативний менеджмент як систему управлінських взаємовідносин, спрямованих на постановку цілей і реалізацію ідей для вирішення виробничих проблем і подолання їх наслідків.

Таблиця 1.1

Основні погляди вчених на визначення сутності креативного менеджменту як наукової концепції

Погляд	Визначення
Ситуаційний	«Креативний менеджмент – це низка сприятливих умов, створюваних керівниками підприємства для творчого розвитку працівників і службовців, спрямованих на накопичення творчих ідей для вирішення виробничо-господарських проблем і подолання їх наслідків».
Адміністративний	«Креативний менеджмент – сукупність управлінських взаємовідносин між керівниками та підлеглими, метою яких є постановка цілей щодо пошуку ідей, їх реалізації, розв'язання проблем виробництва та господарства, подолання їх наслідків і таке інше
Систематичний	Креативний менеджмент розглядається як підсистема управління інноваціями, спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління створювати та розвивати нові ідеї у формі наукової чи технічної інформації.
Маркетинговий	«Креативний менеджмент – це низка цілеспрямованих дій менеджерів компанії, спрямованих на формування ідей для задоволення існуючих і потенційних потреб суспільства».

Джерело: створено автором за джерелами [1-5]

Систематичний підхід визнає креативний менеджмент як підсистему управління інноваціями, спрямовану на забезпечення здатності управлінських суб'єктів генерувати та розвивати нові ідеї у формі наукової або технічної інформації.

Маркетинговий підхід визначає креативний менеджмент як набір цілеспрямованих дій менеджерів компанії, спрямованих на створення ідей для

задоволення потреб суспільства, які можуть бути як існуючими, так і потенційними.

За визначенням В. Журавльова, креативний менеджмент – це управління людьми в організації з метою максимального розкриття та використання їхніх творчих можливостей на передпроектній та проєктній фазах інноваційного циклу для створення нових корисних інновацій на різних рівнях. [8].

За своїм змістом креативний менеджмент підприємств — це творча інноваційна діяльність, яка керує творчим процесом розробки та впровадження оригінальних управлінських інновацій. Креативний менеджмент спрямований на розробку та впровадження інновацій у плануванні, організації, мотивації, контролі, комунікації та прийомі управлінських рішень в управлінській діяльності, тобто організаційно-управлінських інновацій. Цей тип інновацій зумовлений конкретними обставинами формування систем організації та управління підприємством в умовах інноваційно-інформаційної економіки. Цей тип інновацій характеризується відносно невеликими обсягами фінансування та відносно короткими термінами розробки та впровадження [8].

Аналізуючи практику впровадження інноваційних управлінських технологій на вітчизняних підприємствах, встановлено низьку зацікавленість керівників у їх широкому поширенні. Крім того, більшість запроваджених інноваційних методів організації та управління часто були просто впровадженням технічних інформаційних засобів, Інтернет-технологій та сучасних програмних засобів на великих підприємствах.

Щоб креативність могла повною мірою розкриватися і використовуватися на практиці, потрібні відповідні інструменти та методи. Саме тут на допомогу приходять креативні технології. Вони є засобами, що сприяють реалізації творчого потенціалу та дозволяють ефективно впроваджувати нові ідеї в різних сферах діяльності.

Використання креативних технологій в управлінні бізнесом є надзвичайно актуальним питанням в сучасних ринкових умовах. Застосування інноваційних інструментів для стимулювання творчого мислення та генерування нестандартних ідей стає невід'ємною частиною ефективного менеджменту в провідних компаніях.

Креативні технології дозволяють подолати обмеження традиційних управлінських підходів, зруйнувати усталені стереотипи та розкрити приховані можливості для розвитку бізнесу. Вони передбачають використання методик, спрямованих на розвиток новаторського потенціалу працівників, цілеспрямований пошук оригінальних рішень та впровадження інновацій в різні сфери діяльності організації. [9]

Проте, слід зазначити, що сукупність креативних технологій є доволі різноманітною. Існує низка класифікаційних ознак, за якими їх можна систематизувати та виокремити різні групи, підходи та методи. Розуміння цієї класифікації дозволяє менеджерам більш усвідомлено підбирати відповідні інструменти для вирішення конкретних управлінських завдань.

1.2. Класифікаційні ознаки креативних технологій

Креативність та інновації роблять продукт або послугу унікальними, надаючи їм вищу якість і конкурентну перевагу, яка значною мірою залежить від працівників. Тому бізнес-структури повинні прагнути до задоволення потреб і очікувань працівників щодо їхнього професійного розвитку та визнання їхньої праці. У контексті стимулювання трудової активності ключова роль належить системі заохочення творчості. Особлива увага має приділятися інноваціям та підтримці нижчих рівнів творчого вираження.

Під стилем управління бізнесом і формуванням інноваційної культури розуміють методи, прийоми та дії, які використовуються менеджерами у їхній діяльності. Існують два типи стилів лідерства в інноваціях, що базуються на цільовій орієнтації: управління, зорієнтоване на завдання та управління, зорієнтоване на співробітника.[9, 11].

Креативні технології завжди відрізнялися високим ризиком і навіть непередбачуваністю. Тому в управлінні потрібне співвідношення художніх і наукових методів. Слід зазначити, що креативність забезпечує структурна гнучкість та інноваційний потенціал є ключовими аспектами для успішного просування компанії на ринку. Якісна креативність вважається однією з необхідних умов для досягнення цієї мети. Він здатний відрізнити компанію від конкурентів, просвітити споживачів про унікальність продукту та методично розвивати капітал бренду [11].

Креативність як системний підхід наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Креативність: системний підхід

Джерело: створено автором за джерелом [11]

Перевагами використання креативних технологій є підвищення продуктивності, зниження витрат, створення нових продуктів та послуг, покращення досвіду клієнтів, підвищення конкурентоспроможності тощо. Однак їх використання зв'язано із високою вартістю, необхідністю у кваліфікованих кадрах, відсутністю інфраструктури та ризиками, що пов'язані з кібербезпекою. Отже при їх впровадженні на підприємствах рекомендується державна підтримка розвитку, створення освітніх програм для підготовки кадрів, розвиток інфраструктури, підвищення обізнаності бізнесу про можливості креативних технологій.

Таким чином використання креативних технологій допомагає українському бізнесу ставати більш стійким, конкурентоспроможним та інноваційним і призведе до економічного зростання та підвищення добробуту українського народу.

Для ефективних творчих прийомів необхідно розуміти методи управління, а також розуміти специфіку творчої діяльності. Ці компоненти дозволять створити ефективні креативні послуги, в яких поява інноваційних ідей буде результатом створення креативної атмосфери, управління ефективно структурованим креативним процесом і пошуку методів і технологій, необхідних для вирішення креативних завдань. завдання. При цьому необхідно пам'ятати, що креативність у роботі персоналу компанії – це завжди додатковий ризик для власника, оскільки передбачає додаткову свободу, зниження контролю та підвищення довіри. Тому сфера творчої діяльності підприємств і організацій є однією з найбільш складних для прогнозування та досягнення результатів, що ускладнює визначення можливих перспектив впровадження інноваційних розробок [14].

Керівнику підприємства необхідно знати, які основні правила він повинен пам'ятати, щоб надалі працювати з творчими співробітниками. Перший: оцінити творчий потенціал осіб – експертів, залучених до вирішення творчих завдань; вибрати групу експертів як самостійний «творчий відділ»;

сформувати тимчасову творчу проектну групу; оцінити найбільш ефективну мотиваційну установку для заохочення експертів до прояву своєї творчості; визначити необхідну майстерність евристики та техніки для кращого та ефективнішого вирішення завдань творчого проєкту створення можливості використання аналогій для керування спонтанною діяльністю мозку та нервової системи для вирішення запропонованих проектних завдань формування експертних груп для оцінки розроблених інноваційних пропозицій [12, 13].

У креативних технологіях розрізняють теоретичний і прикладний аспекти. Теорія креативних технологій є складовою частиною теорії креативності. Останній має багато видів за різними галузями використання: науково-технічна теорія творчості, теорія художньої творчості тощо, і їм відповідає напрям креативних технологій. У той же час вся технічна система піднімає творчий менеджмент на новий рівень наукової, логічної та формальної якості. Управління розробкою креативних рішень в організаціях. Сучасні організації, що працюють у складних соціально-економічних середовищах, повинні постійно створювати та впроваджувати різноманітні інновації, щоб забезпечити ефективну роботу в сучасній економіці. Інновація, у свою чергу, часто передуює генерації нових ідей і пошуку нових рішень [13, 14].

Основні аспекти креативного менеджменту включають доведення креативних ідей до готового продукту або технології, стимулювання працівників до особистого і колективного творчого розвитку, а також прийняття рішень на основі раціонального мислення та інтуїції. Інтуїтивні методи включають у себе раптове осяяння, коли об'єкт сприймається з абсолютно нового кута зору, та псевдо-інтуїтивне, коли ідея формується на основі попереднього досвіду. [18].

Важливим аспектом управління розвитком креативних технологій у сучасних організаціях надзвичайно важливими є навчання та мотивація

співробітників. На сьогоднішній день було розроблено багато нових концепцій і методів у цих областях, спрямованих на підвищення ефективності роботи та задоволеності персоналу, що призвело до появи терміну «креативна освіта». [17]

Різноманітність креативних технологій, які можна застосовувати в управлінні, дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, стимулювати інновації, підвищувати ефективність процесів та залучати талановитих співробітників. Впровадження креативних технологій в управління може сприяти підвищенню продуктивності, зменшенню ризиків, покращенню співпраці та сприяти розвитку підприємства.

Таким чином, інтеграція креативних технологій в управлінську практику виявляється ключовим чинником успішного функціонування сучасного бізнесу. Креативність охоплює всі аспекти життя, від побутових питань до вирішення проблем на державному рівні.

Класифікаційні ознаки креативних технологій наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікаційні ознаки креативних технологій

№	Ознака класифікації	Групи креативних технологій
1.	За спрямованістю	Технології для генерування ідей
		Технології для вирішення проблем
2.	За етапом процесу	Технології для пошуку нових ідей
		Технології для відбору та розвитку ідей
3.	За формою роботи	Індивідуальні творчі технології
		Групові креативні технології
4.	За специфікою	Універсальні креативні технології
		Спеціалізовані креативні технології

Джерело: складено автором

Багато відомих та менш відомих осіб вважають некоректним розглядати креативність як метод; скоріше, це інструмент, який присутній у кожної

людини на базовому рівні, оскільки креативність закладена як у свідомість, так і в підсвідомість. Різноманітність методів застосування креативності доповнюється широким спектром питань, у яких вона може бути використана, що робить її можливості фактично безмежними.

Креативні технології є інструментами та методами, що сприяють розвитку і реалізації творчого потенціалу в різних сферах діяльності. Вони можуть бути класифіковані за сферою застосування, методами впливу та технологічними рішеннями.

Розглянемо більш детально кожен з виділених класифікаційних ознак креативних технологій. За спрямованістю - технології для генерування ідей призначені для стимулювання творчого мислення, пошуку нових концепцій, нестандартних рішень. Наприклад, мозковий шторм, метод фокальних об'єктів, морфологічний аналіз тощо. Технології для вирішення проблем орієнтовані на пошук шляхів подолання певних перешкод, розв'язання складних ситуацій. Серед них - метод інверсії, алгоритм розв'язання винахідницьких завдань (АРИЗ) та інші.

За етапом процесу - технології для пошуку нових ідей застосовуються на початкових стадіях креативного процесу для генерації максимальної кількості ідей (мозковий шторм, метод асоціацій тощо). Технології для відбору та розвитку ідей використовуються для аналізу, селекції та доопрацювання перспективних ідей (морфологічний аналіз, метод фокальних об'єктів та інші).

За формою роботи - індивідуальні творчі технології реалізуються окремою особою (метод фокальних об'єктів, алгоритм розв'язання винахідницьких завдань). Групові креативні технології передбачають колективну роботу (мозковий шторм тощо).

За специфікою - універсальні креативні технології можуть використовуватися в різних сферах (мозковий шторм, метод морфологічного аналізу). Спеціалізовані креативні технології призначені для конкретних

галузей або типів завдань (наприклад, теорія розв'язання винахідницьких завдань для інженерного проєктування).

Така класифікація допомагає систематизувати різноманітні креативні інструменти, зрозуміти їх особливості та доцільність застосування в тих чи інших ситуаціях управлінської практики. Представимо це графічно (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Класифікаційні ознаки креативних технологій

Джерело: складено автором

Класифікаційні ознаки допомагають системно розглянути різноманітність креативних технологій, зрозуміти їх характерні риси та особливості застосування залежно від конкретних цілей та контексту.

Таким чином розуміння різноманітності креативних технологій та їх класифікаційних ознак дає змогу менеджерам більш усвідомлено підходити до вибору відповідних інструментів для вирішення конкретних управлінських завдань.

Однак, крім теоретичних аспектів, важливим є також економічне обґрунтування доцільності впровадження таких технологій в практику бізнес-організацій.

1.3. Забезпечення ефективності застосування креативних технологій

Впровадження та розвиток креативних технологій в сучасних організаціях є чи не одним із найважливіших та ефективних інструментів у конкурентній боротьбі, оскільки дозволяє формувати абсолютно нові ідеї, рішення, процеси, продукти, послуги та виконувати їх з більш високою якістю, порівняння з конкурентами для задоволення потреб споживачів. Крім того, креативні технології дозволяють організаціям переходити до нових бізнес-ідей і загальних способів діяльності.

Крім того, можна більш конкретно виділити деякі фактори техніко-економічного, організаційного менеджменту, правового та психосоціального характеру, які обмежують або полегшують впровадження та розвиток творчих технологій і творчої діяльності в організаціях.

Чинники, які стримують креативну діяльність, можна розділити на дві основні категорії: техніко-економічні та організаційно-управлінські [20]:

1. Техніко-економічні чинники - це економічна криза, низький науково-інноваційний потенціал країн і регіонів, підвищена складність і витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), відсутність маркетингових досліджень, недостатній попит на продукцію, закритість ринків збуту, високі економічні ризики, відсутність джерел фінансування, слабка матеріально-технічна та наукова база, домінування інтересів виробництва з орієнтацією на короткострокову перспективу тощо.

2. Організаційно-управлінські чинники - механічний характер організаційної структури, надмірна централізація, відсутність стратегічного планування та відсутність креативних команд, консерватизм, домінування авторитарного стилю керівництва, недосконалий зворотний зв'язок та ефективна комунікація, домінування вертикального інформаційного потоку, труднощі міжвідомчої взаємодії, відсутність орієнтації на поточні ситуації є

ринки збуту тощо, недосконала законодавча база інноваційної діяльності, захист інтелектуальної власності тощо

Врахування цих чинників допомагає прискорити процес впровадження та розвитку креативних технологій в бізнес-структурах. Перед впровадження використовують наступні завдання:

- «ідентифікація ключових проблемних зон в організації, де креативні рішення можуть призвести до суттєвих змін»;
- «розробка методики та інструментів для стимулювання креативності на різних рівнях управління»;
- «формування креативних команд з представників різних дисциплін для генерації новаторських ідей»;
- «оцінка фінансової та стратегічної ефективності креативних рішень перед їх впровадженням»;
- «реалізація та моніторинг впроваджених креативних рішень з метою постійної оптимізації та адаптації»;
- «аналіз впливу реалізованих креативних рішень на конкурентну позицію організації та на інноваційний розвиток суспільства»;
- «організація тренінгів та майстер-класів для постійного розвитку креативного потенціалу співробітників»;
- «взаємодія з іншими організаціями та установами для обміну креативними рішеннями та практиками, що сприяють інноваційному розвитку»;
- «створення системи метрик для вимірювання ефективності креативних рішень та їх впливу на розвиток організації та суспільства в цілому»;
- «поширення знань та досвіду в сфері креативного менеджменту через наукові публікації, конференції та медіа» [8, 11].

Роль креативних технологій у забезпеченні стійкого розвитку українського бізнесу зростає. Військова агресія росії створила нові виклики,

але й відкрила нові можливості для використання креативних технологій для адаптації до нових умов, підтримки економіки та протидії ворогу. Так завдяки креативним технологіям бізнес адаптувався до нових умов, підтримує економіку країни, протидіє ворогу. Держава разом з бізнесом розробляє нові продукти та послуги, які допоможуть людям жити та працювати в умовах війни, є підтримка зв'язку та комунікації, проводиться збір та аналізу інформації, здійснюється гуманітарна допомога, проводиться інформаційна кампанія, розробляються дрони для розвідки та доставки гуманітарної допомоги, використовуються 3Dдрук для виготовлення протезів та захисного обладнання, створюються онлайн платформи для підтримки бізнесу та збору коштів, застосовуються VR/AR для навчання та реабілітації.

Креативні технології допомагають українському бізнесу стати більш стійким, конкурентоспроможним, інноваційним та відіграти важливу роль у відновленні країни після війни в умовах сьогодення.

Використання креативних технологій допомагає Україні вистояти у цій війні та стати сильнішою після її закінчення. Це може стати рушійною силою відновлення країни та її економіки.

У сучасному бізнес-середовищі конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Креативні технології забезпечують гнучкість управління, інновації та стратегічну глибину, необхідні для виживання та розвитку бізнесу.

Ефективність впровадження креативних технологій допомагає бізнес-структурам охоплювати від стратегічного планування до соціальної відповідальності та пропонувати практичні рішення для кожної сфери діяльності. Це не тільки сприяє інноваціям і ефективності, але й забезпечує цілісність і гармонію в управлінні організацією, формувати стійку корпоративну культуру [14].

Заслуговує на увагу при впровадженні креативних технологій вид мотивації працівників. Найважливішим критерієм є вид впливу. Пряма

мотивація може бути реалізована через матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули включають у себе премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення. Нематеріальні стимули, з іншого боку, можуть виявлятися у формі грамот, нового кабінету або коригування робочого графіка. У обох випадках співробітник заздалегідь усвідомлює, що виконання роботи якісно призведе до отримання винагороди. Непряме стимулювання не передбачає впливу на конкретних працівників. Але в той же час слід вжити заходів, щоб стимулювати його інтерес до роботи і викликати у нього відчуття задоволення після виконання завдання. [12, 13].

При управлінні бізнесом з'являється тип креативного менеджера.

Його основними рисами виступають:

1. Проблемне бачення світу - менеджер креативного типу володіє вмінням стратегічно мислити та передбачати проблеми заздалегідь.
2. Вміння задавати питання заздалегідь - він аналітично підходить до ситуацій, ставлячи запитання, що можуть виникнути у майбутньому.
3. Системне та панорамне сприйняття дійсності - менеджер розуміє функціонування та розвиток об'єкта управління з системного підходу.
4. Логічне мислення та правильні висновки - він здатний аналізувати інформацію та приймати правильні та успішні висновки, навіть при обмеженій інформації.
5. Психологічна саморегуляція - менеджер розвиває здатність контролювати свої емоції та ставлення до проблем.
6. Імітація функцій різних членів команди - він може ефективно адаптуватися та пристосовуватися до різних ролей у команді.
7. Психологічне розуміння - менеджер може розрізняти та розуміти різні характеристики людей та їх підходи до роботи, що дозволяє використовувати різні точки зору.

8. Інноваційне та стратегічне мислення - він здатний виходити за межі стандартних та традиційних підходів, маючи інноваційні та стратегічні думки.

Застосування креативних підходів в управлінні бізнесом може забезпечити низку вагомих економічних переваг для компаній. По-перше, це можливість генерувати інноваційні ідеї для створення нових продуктів, послуг або вдосконалення існуючих пропозицій. Впровадження таких інновацій на ринку дозволяє збільшити обсяги продажів, залучити нових клієнтів та посилити конкурентні позиції фірми.

Основні риси та критерії менеджера креативного типу наведено на рис. 1.3.

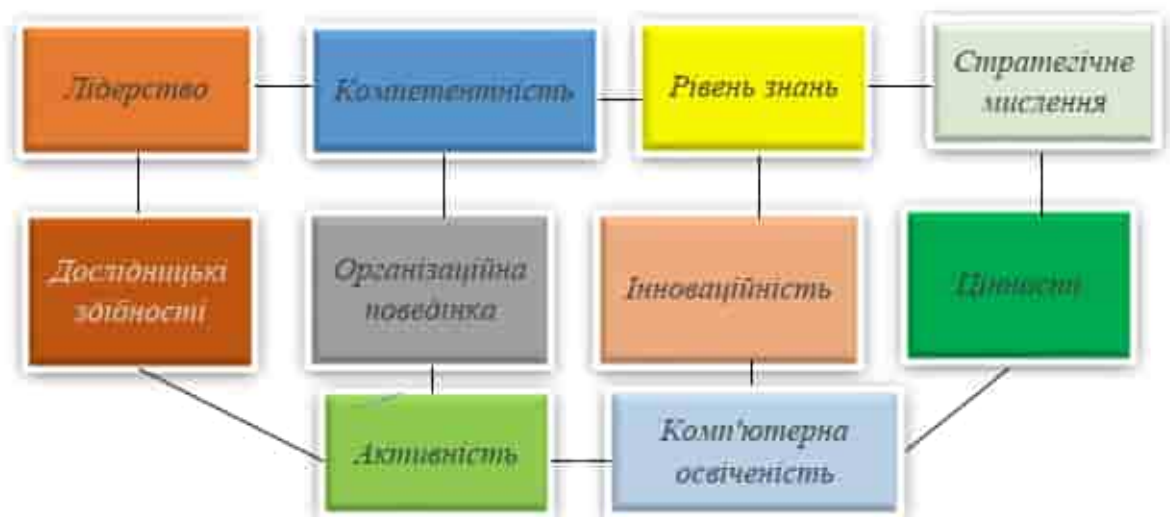


Рис. 1.3. Основні риси та критерії менеджера креативного типу

Джерело: створено автором за джерелом [3]

Креативні технології сприяють пошуку нестандартних рішень для оптимізації бізнес-процесів, ресурсозбереження, підвищення продуктивності праці персоналу. Це забезпечує скорочення витрат та економію коштів для підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі.

З іншого боку, стимулювання творчого мислення працівників та залучення їх до процесу генерації ідей підвищує їх мотивацію, лояльність до

компанії та прихильність корпоративним цілям. Це зменшує плинність кадрів, витрати на навчання нових співробітників та допомагає зберегти цінні людські ресурси.

Не можна оминути й такі переваги, як підвищення гнучкості та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, здатності передбачати тренди та своєчасно реагувати на них за рахунок новаторського креативного підходу в управлінні.

Економічні вигоди від впровадження креативних технологій наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Економічні вигоди від впровадження креативних технологій

№	Сфера впливу	Економічні переваги
1.	Доходи	Нові продукти/послуги. Вихід на нові ринки. Залучення нових клієнтів.
2.	Витрати	Оптимізація бізнес-процесів. Ресурсозбереження. Підвищення продуктивності.
3.	Персонал	Утримання цінних кадрів. Підвищення мотивації та лояльності.
4.	Конкурентоспроможність	Посилення ринкових позицій.
5.	Адаптивність	Гнучкість та передбачення трендів

Джерело: створено автором

Візуалізуємо економічні переваги від використання креативних технологій за допомогою рисунка 1.4.

Економічне обґрунтування використання креативних технологій є ключовим аспектом для будь-якого бізнесу, оскільки це може вплинути на його конкурентоспроможність, прибутковість і стійкість на ринку.



Рис. 1.4. Економічне обґрунтування використання креативних технологій

Джерело: створено автором

На основі аналізу можна зробити висновок, що впровадження креативних технологій може призвести до збільшення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, розширення ринків і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Висновки до розділу 1.

1. У науковій літературі поняття креативних технологій визначається як інноваційні підходи, спрямовані на створення нових продуктів, послуг або рішень з використанням творчих методів та технологій. Сутність креативних технологій полягає у сприянні розвитку творчих здібностей, генерації інноваційних ідей, мультидисциплінарності, застосуванні передових технологій та співпраці. Застосування креативних технологій в управлінні бізнесом є нагальною потребою сучасних компаній. Ці інноваційні інструменти дозволяють стимулювати новаторське мислення персоналу, генерувати оригінальні ідеї та знаходити нестандартні рішення для різноманітних управлінських завдань. Розуміння класифікаційних ознак

креативних технологій допомагає менеджерам більш усвідомлено підбирати доцільні методики залежно від конкретних цілей та специфіки галузі.

2. Різноманітність креативних технологій, які можна застосовувати в управлінні, дозволяє бізнесу адаптуватися до змін, стимулювати інновації, підвищувати ефективність процесів та залучати талановитих співробітників. Впровадження креативних технологій в управління сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню ризиків, покращенню співпраці та сприяти розвитку підприємства.

3. Вагомим аргументом на користь впровадження креативних підходів є їх економічна ефективність. Застосування таких технологій створює передумови для зростання доходів бізнесу через розробку інноваційних продуктів та освоєння нових ринків. Водночас оптимізація бізнес-процесів, ресурсозбереження та підвищення продуктивності праці забезпечують істотну економію витрат організації.

Загалом, використання креативних технологій формує цілу низку конкурентних переваг - посилення ринкових позицій компанії, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища, збереження кваліфікованого персоналу та покращення його мотивації. Отже, креативний менеджмент є дієвим сучасним підходом в управлінні бізнесом, який обіцяє суттєві економічні вигоди.

РОЗДІЛ 2. ЗАПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ НА ПРИКЛАДІ ГК «ВІЛЛА МАРТА»

2.1. Організаційна характеристика ГК «Вілла Марта»

Готельний комплекс «Вілла Марта» (ГК «Вілла Марта») – це нова сучасна будівля, розташована в центрі Трускавця, в 400 м до центрального бювету мінеральних вод №1, БОЛ №1 (Додаток А). Вілла була побудована в 2007 році. Готель відкрився в 2008 році.

ГК «Вілла Марта» втілює в собі строгі лінії фасаду та м'якість внутрішнього оздоблення, точність деталей оздоблення та свободу прийняття інтер'єрних рішень, європейський стиль та доброзичливість українців.

ГК «Вілла Марта» має не лише теплі та комфортні номери, а й якісний та привітний персонал, який надає індивідуальне обслуговування кожному клієнту. [31]

Юридична назва підприємства – ФОП Аксентійчук Марта Іларіонівна, що розшифровується як Вілла Готель «Марта». Керівник агентства – Аксентійчук Марта Іларіонівна. Адреса готелю знаходиться у Львівській області, місто Трускавець, вул. Білас, 7а.

Туристичний збір у розмірі 1% від вартості проживання оплачується з особи за весь період перебування.

ГК «Вілла Марта» пропонує наступний комплекс послуг: прийом лікаря – обстеження та лікування здійснюється лікарем вищої категорії; власна лікувальна база (процедури відпускаються на сучасному обладнанні провідних фірм світу); триразове харчування «шведський стіл»; бар працює протягом дня; зона доступу до Wi-Fi інтернету; сауна; загальні аналізи та обстеження; масажні процедури; процедури по очищенню та детоксикації

організму; за необхідності, додаткові лікувально-оздоровчі процедури в СПА Центрі «Медпалас», що знаходиться поруч; парковка; індивідуальний підхід, домашній затишок та комфорт. Сервіс за додаткову оплату: паркінг; ресторан; сауна; підводний душ-масаж; масажний кабінет; косметичний салон «Жанет»; доступ до Інтернету; прання та прасування одягу; вібромасаж, підводний душ-масаж, ручний масаж; транспортні послуги, в т.ч. трансфери з вокзалів Трускавця, Львова [31].

Відповідно до запропонованих послуг, готель має автостоянку, медичну базу, сауну, ресторан з баром та дитячий майданчик.

Гості можуть насолодитися смачним, корисним і розкішним сніданком, обідом і вечерею в ресторані «Марта». Страви міжнародної та української кухні готуються з натуральних високоякісних продуктів згідно з технічними картами та рецептурними книгами.

Пропонуються спеціальні дієтичні меню, які підвищують ефективність лікувальних процедур, що дозволяє якісно допомогти людям з порушенням обміну речовин і ожирінням. Всі відпочиваючі можуть проконсультуватися з дієтологом, щоб підібрати оптимальний раціон.

У готелі є дитяче меню, бар і літня тераса. Є у кімнатах необхідні побутові речі: фен, косметичний набір, столові прибори, електрочайник. Для зберігання особистих цінностей передбачений сейф.

Для бронювання пропонується два пакети – «сніданок» (включає проживання, сніданок, консультація лікаря) і «повний пансіон» (проживання, консультація лікаря, триразове харчування).

ГК «Вілла Марта» має медичне відділення, яке забезпечує оздоровлення відпочиваючих. Гарним доповненням до такого виду хірургічного втручання стане дієтичне харчування. Також пропонуються консультації таких фахівців як терапевт, педіатр, ендокринолог, невролог, уролог, окуліст. [31]

Гості вілли можуть проконсультуватися з терапевтом, який призначить індивідуальні процедури мінеральною водою. Можна зробити аналізи крові та

сечі, а також ультразвукову діагностику за сучасними американськими технологіями, дослідження електрокардіограми та біологічний аналіз крові.

Медичне відділення пропонує широкий спектр оздоровчих процедур. Серед них різноманітні види масажів: класичний, аеромасаж, підводний душ-масаж, а також масаж рефлекторних зон рук і стоп.

Відвідувачам доступні омолоджуючі, мінеральні, перлинні та гідромасажні ванни, а також ванни з додаванням фіторозчинів.

В асортименті послуг - висхідний і циркулярний душ, детокс-терапія, інгаляції з вітамінними та лікувальними сумішами, сонотерапія, апаратний лімфодренаж, магнітотерапія за допомогою чеського обладнання Dimar, світлотерапія, сауна та процедури з використанням кисневих пінок.

В ГК «Вілла Марта» у Трускавці гарантується індивідуальне обслуговування кожного відпочиваючого. За допомогою сучасних детоксикаційних процедур з організму виводяться шкідливі речовини. Під час омолоджуючої ванни використовується спеціальний бальзам Nanofile, який запобігає старінню шкіри та зволожує шкіру після солярію. [31]

Також на прийомі у лікаря можна проводити ін'єкції ліків і внутрішньовенні крапельниці. При бажанні відпочиваючі зможуть придбати оздоровчу продукцію від відомих виробників біоактивних добавок.

Співробітники вілли мають схвальні відгуки від гостей за бездоганне обслуговування та віддане ставлення, а також індивідуальне обслуговування кожної людини.

Об'єднання організаційної характеристики з аналізом фінансово-господарської діяльності дозволяє отримати комплексне уявлення про ефективність управління Готельним комплексом «Вілла Марта».

Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Аналіз фінансових показників ГК «Вілла Марта»

Аналіз фінансових показників є невід'ємною складовою ефективного управління бізнесом. Фінансові індикатори відображають реальний стан справ компанії, її прибутковість, ліквідність, платоспроможність та інші ключові аспекти діяльності. Регулярний моніторинг і ретельне вивчення фінансових показників дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблемні зони, потенційні ризики та можливості для розвитку.

Розрахунок і трактування фінансових коефіцієнтів відіграє важливу роль у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Показники рентабельності демонструють ефективність використання ресурсів і прибутковість різних напрямків діяльності.

Аналіз ліквідності та платоспроможності допомагає оцінити здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями. Коефіцієнти ділової активності характеризують раціональність використання активів та ефективність операційних циклів. Крім того, динаміка змін фінансових індикаторів у часі дає цінну інформацію для визначення тенденцій і прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства. Benchmarking, тобто порівняння показників з конкурентами або галузевими середніми значеннями, допомагає виявити сильні та слабкі сторони діяльності організації.

Загалом, фінансовий аналіз є потужним інструментом для об'єктивної оцінки поточної ситуації, ідентифікації проблем і можливостей та розробки стратегій подальшого розвитку бізнесу. Регулярний моніторинг ключових показників забезпечує менеджмент своєчасною і достовірною інформацією для прийняття виважених рішень. Використовуючи дані фінансової звітності проведемо аналіз фінансових показників ГК «Вілла Марта».

Доходи ГК «Вілла Марта» представлені у таблиці у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Доходи ГК «Вілла Марта»

Показник	Значення, тис. грн.		
	2021	2022	2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	284200,0	264900,0	294350,0
Інші операційні доходи	60000,0	61000,0	64000,0
Інші доходи	700,0	720,0	725,0
Надзвичайні доходи	0,0	0,0	0,0
ВСЬОГО сукупного доходу	340700,0	320720,0	351725,0

Джерело: створено автором за [Даніми фінансової звітності]

Чистий дохід від реалізації продукції мав стрімку позитивну динаміку. За період з 2021 по 2023 рік він зріс на 39,4%, що свідчить про активне зростання операційної діяльності готелю.

Загальна сума сукупного доходу також демонструє сталій приріст протягом аналізованого періоду, збільшившись на 92,04%. Це вказує на успішне впровадження креативних підходів та інновацій у різних сферах діяльності готелю.

Водночас, динаміка інших доходів має нестійку тенденцію – спочатку спостерігається різке падіння на 19,5%, а потім знову стрімке зростання у 2023 році. Що є ознакою нестабільності певних джерел доходу і потребуватиме ретельного аналізу причин коливань.

Наведені вище дані свідчать про наявність позитивних тенденцій, що означає підвищення рівня платоспроможності «Вілла Марта».

Динаміка сукупних доходів «Вілла Марта» є позитивною, і демонструє тенденцію до зростання.

Витрати ГК «Вілла Марта» представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Витрати ГК «Вілла Марта»

Показник	Значення, тис. грн.		
	2021	2022	2023
Собівартість реалізованої продукції	100000,0	111000,0	133000,0
Адміністративні витрати	33000,0	35000,0	37000,0
Витрати на збут	78000,0	102000,0	130000,0
Інші операційні витрати	40000,0	38000,0	42000,0
Фінансові витрати	0,0	110,0	1,0
Інші витрати	2400,0	240,0	400,0
ВСЬОГО сукупних витрат	254400,0	287350,0	342400,0

Джерело: створено автором за [Даними фінансової звітності]

Собівартість реалізованої продукції зростала з 100000 тис. грн. в 2021 році до 133000 тис. грн. в 2023 році, що становить збільшення на 120%. Адміністративні витрати також зросли з 33000 тис. грн. в 2021 році до 37000 тис. грн. в 2023 році, що представляє зростання на 145,45%. Витрати на збут виявилися найбільш зростаючим показником, збільшившись з 78000 тис. грн. в 2021 році до 130000 тис. грн. в 2023 році, що становить зростання на 161,54%. Інші операційні витрати також зросли з 40000 тис. грн. в 2021 році до 42000 тис. грн. в 2023 році, що представляє зростання на 155,26%. Фінансові витрати та втрати від участі у капіталі залишилися незмінними протягом усього періоду. Інші та надзвичайні витрати не зазнали значних змін протягом цього періоду. Загальні сукупні витрати також зросли з 254400 тис. грн. в 2021 році до 342400 тис. грн. в 2023 році, що становить збільшення на 593,58%.

Ці дані свідчать про динаміку змін у витратній політиці організації протягом трьох років. Зростання витрат, зокрема на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, свідчить про збільшення обсягу діяльності організації або зміну стратегії управління, що може бути спричинене різними факторами, такими як розширення бізнесу, розвиток нових ринків або зміни в законодавстві. Збільшення загальних витрат на

593.58% свідчить про значний ріст фінансового обсягу діяльності організації протягом зазначеного періоду.

Структура витрат наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура витрат «Вілла Марта»

Джерело: створено автором за [Даними фінансової звітності]

Аналіз показників фінансової звітності готелю "Вілла Марта" вказує на деякі труднощі, з якими стикається підприємство. Зокрема, зниження чистого прибутку на 59,17% за 2023 рік порівняно з попереднім роком свідчить про певні проблеми в управлінні, які можуть бути пов'язані зі змінами у попиту на послуги готелю через пандемію COVID-19 та війну в Україні.

Власний капітал компанії залишався незмінним протягом аналізованого періоду.

Поточні активи та зобов'язання зросли у 2023 році, що може свідчити про розширення операційної діяльності.

Спостерігається значне погіршення показників рентабельності - як валової, так і чистої та рентабельності власного капіталу, яке пов'язано зі зростанням витрат на впровадження креативних підходів та інновацій. Коефіцієнти ліквідності залишаються в нормативних межах, хоча демонструють незначну тенденцію до зниження. Оборотність активів дещо знизилась, що може бути наслідком зростання обсягів операційної діяльності

та розширення бізнесу. Фінансові показники ГК «Вілла Марта» наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники ГК «Вілла Марта»

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
Чистий дохід від реалізації	284200,0	264900,0	294350,0	10150	103,57
Інші операційні доходи	60000,0	61000,0	64000,0	4000	106,67
Інші доходи	700,0	720,0	725,0	25	103,57
<i>Всього сукупного доходу</i>	<i>340700,0</i>	<i>320720,0</i>	<i>351725,0</i>	<i>11025</i>	<i>103,24</i>
Собівартість реалізованої продукції	100000,0	111000,0	133000,0	33000	133,0
Адміністративні витрати, тис. грн.	33000,0	35000,0	37000,0	4000	112,12
Витрати на збут, тис. грн.	78000,0	102000,0	130000,0	52000	166,67
Інші операційні витрати, тис. грн.	40000,0	38000,0	42000,0	2000	105,0
Фінансові витрати, тис. грн.	0,0	110,0	1,0	1,0	-
Інші витрати	2400,0	240,0	400,0	-2000	16,67
<i>Всього сукупних витрат</i>	<i>254400,0</i>	<i>287350,0</i>	<i>342400,0</i>	<i>88000</i>	<i>134,59</i>
Валовий прибуток	184200,0	153900,0	161350,0	-22850	87,6
Чистий прибуток	86300,0	33370,0	9325,0	-76975	10,81
Власний капітал	200000,0	200000,0	200000,0	-	100
Поточні активи	150000,0	160000,0	170000,0	20000	113,33
Поточні зобов'язання	100000,0	110000,0	120000,0	20000	120
Рентабельність продажів (валова), %	64,8%	58,1%	54,8%	-10	84,57
Рентабельність продажів (чиста), %	30,4%	12,6%	3,2%	-27,2	10,53
Рентабельність власного капіталу, %	43,2%	16,7%	4,7%	-38,5	10,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,15	0,14	-0,01	93,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,5	1,45	1,42	-0,08	94,67
Коефіцієнт покриття	1,5	1,45	1,42	-0,08	94,67
Оборотність активів	2,27	2,08	2,07	-0,2	91,19

Джерело : створено автором за [Даними фінансової звітності]

Рентабельність продажів поступово знижується з року в рік, що свідчить про зменшення ефективності операційної діяльності. Рентабельність власного

капіталу різко впала в 2022-2023 рр., що вказує на проблеми з прибутковістю використання інвестованих коштів.

Коефіцієнти ліквідності перебувають в межах нормативних значень, хоча спостерігається незначна тенденція до зниження. Оборотноість активів залишається відносно стабільною протягом розглянутого періоду.

Загалом, не зважаючи на позитивні показники ліквідності, варто звернути увагу на погіршення рентабельності та спадаючу динаміку чистого прибутку, що може свідчити про зниження ефективності діяльності компанії. Дані свідчать про активні інвестиції компанії в розвиток бізнесу в 2023 році, однак ці інвестиції поки не забезпечили відповідного приросту прибутковості. Водночас, показники ліквідності та фінансової стійкості залишаються на прийнятному рівні, що створює передумови для успішної реалізації стратегії розвитку в наступних періодах.

Зробимо аналіз сильних та слабких сторін організації, можливостей і загроз для готелю, тому проведемо SWOT-аналіз «Вілла Марта», який наведемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу «Вілла Марта»

<i>S-сильні сторони організації</i>	<i>W-слабкі сторони організації</i>
Високий рівень професійної компетентності управлінського та обслуговуючого персоналу. Розгалужена мережа обслуговування споживачів. Широкий спектр наданих послуг. Вигідне місце розташування підрозділів.	Відсутність системи постійного професійного розвитку персоналу. Недостатня маркетингова діяльність. Низький рівень рекламної присутності
<i>O-можливості організації</i>	<i>T-загрози організації</i>
Сприятливі демографічні тенденції. Збільшення попиту на надані послуги. Розширення аудиторії та ринків збуту. Зацікавленість у високих темпах ринкового зростання.	Низький рівень входу бар'єрів у галузь. Поява нових конкурентів. Розширення конкурентної продукції. Зменшення рівня споживчого попиту. Підвищення рівня оподаткування. Ризик інфляційного тиску.

Джерело: створено автором

SWOT-аналіз «Вілла Марта» розкриває як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, з якими воно зіштовхується. До сильних сторін відносяться високий рівень кваліфікації персоналу, велика зона обслуговування, широкий асортимент послуг і вигідне розташування готелю. Однак відсутність системи підвищення кваліфікації та недостатня рекламна діяльність є слабкими сторонами.

Можливості готелю включають сприятливі демографічні зміни, збільшення попиту на послуги, обслуговування нових ринків і нових сегментів, а також високі темпи зростання ринку. З іншого боку, загрози включають низький бар'єр для входу в галузь, появу нових конкурентів, зменшення рівня доходів населення, збільшення податків і зборів, а також загрозу інфляції.

Оцінимо рівень конкурентоспроможності готелю. Це необхідно для виявлення існуючих проблем, щодо фірм-конкурентів, які працюють на споживчому ринку міста та встановлення значимості кожного з аналізованих показників.

Розрахунок рівня конкурентоспроможності готелів базується на сумах окремих показників, які оцінюють різні аспекти діяльності готелю. Ці показники можуть включати такі параметри, як якість обслуговування, зручність розташування, вартість послуг, рівень комфорту, репутація серед клієнтів, додаткові послуги, чистота, та інші важливі критерії. Таблиця містить наступні дані. Найменування готелю — назва кожного готелю, що оцінюється. Розрахунок рівня конкурентоспроможності — сума оцінок за окремими критеріями для кожного готелю. Рівень конкурентоспроможності — підсумкове значення, отримане в результаті складання всіх оцінок.

Рівень конкурентоспроможності кожного готелю розраховується шляхом складання індивідуальних оцінок за різними критеріями. Кожен критерій має свою вагу, яка відображає його важливість у загальній оцінці. Наприклад, оцінки за критеріями для готелю "Софія" (0,75, 0,4, 0,65, тощо.)

складаються, і отримується підсумкове значення 3,35. Аналогічно, для інших готелів проводиться цей самий процес складання оцінок за відповідними критеріями.

Метод дозволяє об'єктивно оцінити конкурентоспроможність кожного готелю на основі сукупності важливих для клієнтів характеристик та порівняти їх між собою.

Розрахунок рівня конкурентоспроможності представлений в наступній таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок рівня конкурентоспроможності

Найменування готелю	Розрахунок рівня конкурентоспроможності	Рівень Конкурентоспроможності
Готель «Софія»	$0,75 + 0,4 + 0,65 + 0,35 + 0,35 + 0,3 + 0,12 + 0,43$	3,35
«Вілла Марта»	$0,45 + 0,7 + 0,39 + 0,29 + 0,27 + 0,18 + 0,12 + 0,53$	2,93
Готель «Христина»	$0,62 + 0,55 + 0,51 + 0,21 + 0,45 + 0,18 + 0,12 + 0,53$	3,17
Готель «Віан»	$0,45 + 0,55 + 0,51 + 0,21 + 0,35 + 0,18 + 0,12 + 0,43$	2,8

Джерело : створено автором

Готель "Софія" має високий рівень конкурентоспроможності, що складає 3,35. Це може свідчити про те, що готель успішно впорався з різними аспектами, які впливають на конкурентоспроможність, такими як маркетингові стратегії, якість обслуговування, інноваційність, фінансова стабільність тощо.

Готель "Вілла Марта" має рівень конкурентоспроможності, що складає 2,93. Це означає, що готель має певний потенціал, але можливо ще потребує деяких зусиль у покращенні окремих аспектів для досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності.

Готель "Христина" має рівень конкурентоспроможності, що складає 3,17. Це свідчить про те, що готель займає проміжне положення між "Софією" та "Віллою Мартою", і може мати свої сильні та слабкі сторони, які впливають на його конкурентоспроможність.

Готель "Віан" має найнижчий рівень конкурентоспроможності, що складає 2,8. Це може вказувати на те, що готель має певні недоліки у своїй діяльності, які потребують уваги та вдосконалення для підвищення його конкурентну силу.

Готель "Софія" може похвалитися найвищим рівнем конкурентоспроможності в місті. Це пояснюється тривалим часом його присутності на ринку, активною участю у житті міста та частими заходами стимулюючого характеру, такими як акції та розіграші призів.

У той час як готель "Віан" має найнижчий рівень конкурентоспроможності через недостатнє використання новітніх інформаційних технологій, що сповільнює процес обслуговування споживачів.

Готель "Вілла Марта" має середній рівень конкурентоспроможності, але для підвищення його ефективності необхідно розробити заходи по вдосконаленню.

Найпотужнішими конкурентними силами для "Вілла Марта" є боротьба за ринкову позицію і лояльність клієнтів. Конкуренція зумовлена бажанням кількох готелів задовольнити запити споживачів, тому необхідно активно працювати над збереженням та залученням нових клієнтів. Також важливо враховувати конкурентну силу споживачів.

Завдяки використанню креативних технологій, таких як автоматизація бронювання, CRM системи, віртуальні тури та інноваційні рішення, «Вілла Марта» здатна підвищити доходи, знизити витрати та покращити показники рентабельності. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню позицій готелю на ринку та забезпечує його довгостроковий успіх.

2.3. Запровадження креативних технологій в управління ГК «Вілла Марта»

В умовах кризи та військових дій в Україні, готелі мають можливість скористатися зменшенням випуску для покращення якості обслуговування та реалізації проєктів модернізації. Це відкриває можливості для впровадження новітніх технологій та методів у готельній справі, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та покращенню її фінансових показників.

Підвищення якості обслуговування пов'язане з використанням інновацій різного характеру, але першочерговими є технологічні та процесні інновації, і готелі систематично впроваджують ці інновації.

Довгострокова заміна електронних замків в готелі «Вілла Марта» - одне з важливих питань. Тому, за результатами опитування, 80% гостей незадоволені існуючими електронними замками карткової системи, оскільки карткова система часто розмагнічена. Щоб вирішити цю проблему, біля кожної кімнати розмістили електронні таблички з QR-кодами, що містять інформацію про ключову систему доступу до кімнати. Це означає, що гості можуть використовувати систему свайп-карток і входити в номер за допомогою QR-коду. Тобто, кожен гість при поселенні в номер отримає персональний пароль, відсканувавши електронний код, гість може увійти в номер, відсканувавши QR-код і ввівши персональний пароль. Цей мобільний ключ є сучасною альтернативою використанню безконтактних замків. Повне встановлення мобільних ключів заплановано на початок зими 2023 року. [31]

Ось приблизні витрати на встановлення електронного QR-коду для входу в номер:

1. Встановлення одного мобільного ключа в номер - 600 грн.
2. Додаткове обладнання: BLE (Bluetooth Low Energy) - 200 грн.
RFID-зчитувач - 400 грн.

Загальна вартість встановлення полиць з QR-кодами мобільного ключа становить 151 тис. грн. Це нововведення фінансується на 100% за рахунок доходу готелю. [31]

Наступним інноваційним рішенням є придбання робочих смартфонів для всіх співробітників. Ця інновація, відома як Hotelkit, була впроваджена в готелях і наразі є однією з найдоступніших для працівників готелю.

Hotelkit – це готельна операційна платформа, яка об'єднує команди, покращує внутрішні комунікації та повністю оцифровує та оптимізує щоденний робочий процес готелю [31].

Кожен співробітник отримує Hotelkit на початку зміни, і протягом робочого дня він може спілкуватися з кожним відділом або службою, необхідною для вирішення конкретної робочої проблеми. Через ці телефони не можна дзвонити, всі проблеми вирішуються автоматично через зв'язок. Співробітник певного відділу вибирає потрібний йому підрозділ, потім вибирає проблему і звертається до потрібної йому служби [9].

Використана модель телефону Samsung Galaxy M32 2021 M325F 6/128GB, вартістю 5000 грн. Телефони Hotelkit розподілені по різних підрозділах готелю: відділ господарської служби – 10, відділ адміністративного обслуговування – 5, відділ господарської діяльності – 15, відділ техніки – 5, відділ ресторанного господарства – 15. Всього 50 мобільних телефонів загальною вартістю 250 тис. грн. Ця інноваційна технологія спрощує спілкування між людьми. Заявки обробляються оперативно та якісно. Наступне нововведення – розумні кімнати, частково введені в окремі кімнати. Оскільки планується заміна штор у всіх кімнатах, то в якості альтернативи рекомендуються автоматичні панелі. Він включатиме автоматичне відкривання або закривання штор, увімкнення та вимкнення світла в частині кімнати, налаштування кондиціонування повітря та подачу тепла в кімнату.

Це інноваційне рішення активно впроваджується в готелі «Вілла Марта», де зараз розпочато встановлення панелей «Smart Room» у номерах

вищої категорії. Нововведення робить відпочинок більш комфортним, оскільки є модернізацією звичайних кімнатних механізмів. [31]

Світові готельні бренди широко впроваджують інтелектуальні енергосистеми, які автоматично регулюють потужність освітлювальних приладів: збільшують або зменшують потужність освітлювальних приладів залежно від рівня освітлення в номері та автоматично вимикають освітлення, коли гість залишає номер. Варто відзначити, що система запам'ятає сцени, залишені відвідувачами, і відтворить їх автоматично. Розумні готелі використовують передові технології для поліпшення досвіду перебування гостей та оптимізації управління готелем. (Додаток).

Встановлено автоматичну систему «smart room», яка наразі працює лише в номерах вищої категорії: Presidential Room – 1 номер, Deluxe Room – 6 номерів; Номери категорії Spa-lux – 4. Тобто встановлено 11 систем – загальна вартість 93 500 грн.

Крім того, інтелектуальна панель для спілкування гостей із персоналом дозволить швидко та ефективно вирішувати потреби гостей. Гості зможуть надсилати запити на обслуговування номерів і прибирання через додаток або онлайн-портал, що спростить комунікацію між гостями та персоналом готелю та забезпечить їм більший комфорт.

Такі інноваційні рішення допоможуть готелю "Вілла Марта" залишатися конкурентоспроможним та забезпечити задоволення та комфорт для своїх гостей навіть у складний час кризи та воєнних дій. (Додаток).

Також натиснувши на головне меню, гості можуть вибрати потрібні їм функції. Також мати можливість знайти відповіді та запитання, які йому потрібні, у віртуального адміністратора. Вартість встановлення смарт-панелей для зв'язку між гостями та співробітниками – близько 3 тис. грн за номер, потрібно 252, загальна вартість – близько 756 тис. грн.

Отже, готель «Вілла Марта» прагне використовувати креативні технології для покращення досвіду своїх гостей, підвищення ефективності

роботи та виділення себе на конкурентному ринку. Приклад готелю «Вілла Марта» показує, як впровадження креативних технологій може покращити якість обслуговування готелю та бути економічно життєздатним. Цей досвід можна відтворити та використати в інших закладах розміщення.

Готель "Вілла Марта" відзначається успішним впровадженням креативного менеджменту, створюючи стимулююче середовище для розвитку креативності працівників, інвестуючи в системний підбір та навчання персоналу, використовуючи інноваційні підходи управління та маючи ефективну стратегію мотивації та лідерства.

Таблиця 2.6

Креативні технології в ГК «Вілла Марта»

№	Інновація / Технологія	Опис
1.	Електронні інформаційні таблички з QR-кодами	Заміняють традиційні паперові інструкції та меню в номерах. За допомогою QR-коду гості можуть отримати доступ до всієї необхідної інформації про готель на своїх смартфонах.
2.	Мобільні додатки для співробітників	Забезпечують зручний доступ до внутрішніх систем готелю, баз даних, розкладу змін тощо прямо з робочих смартфонів. Полегшують комунікацію та координацію між відділами.
3.	Розумні номери (Smart Rooms)	Системи автоматизації та "Інтернет речей" для керування освітленням, кліматом, мультимедіа в номерах за допомогою голосових команд, смартфонів або сенсорних панелей.
4.	Роботизовані системи обслуговування	Роботи-асистенти, які можуть доставляти їжу та напої в номери, сервірувати столи тощо. Дозволяють оптимізувати витрати на персонал та забезпечити безконтактне обслуговування.
5.	Технології віртуальної/доповненої реальності	Використання VR/AR для демонстрації номерів, конференц-залів та інших приміщень потенційним клієнтам в інтерактивному форматі.
6.	Безконтактна реєстрація та виїзд	Процеси заїзду і виїзду гостей максимально автоматизовано за допомогою мобільних додатків, планшетів на ресепшн тощо.
7.	Інтегровані платформи для персоналізації послуг	Централізовані системи для збирання та аналізу даних про переваги гостей і надання персоналізованих пропозицій.
8.	Чат-боти та голосові асистенти	Технології штучного інтелекту для віддаленої підтримки гостей цілодобово та надання необхідної інформації.

Джерело : створено автором

Ці та інші креативні технології спрямовані на підвищення зручності для гостей, оптимізацію операційних процесів, скорочення витрат на персонал та формування конкурентних переваг готелю на ринку. Їх впровадження дозволяє надавати інноваційний сервіс та створювати позитивний клієнтський досвід. Ці креативні технології дозволять генерувати нові ідеї для вдосконалення сервісу, розробляти інноваційні готельні продукти, оптимізувати внутрішні процеси, створювати ефективні маркетингові кампанії, розвивати творчий потенціал персоналу та формувати стратегічне бачення розвитку бізнесу. Їх застосування сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності готелю.

Висновки до розділу 2

1. Готель «Вілла Марта» – це нова сучасна будівля, яка втілює в собі строгі лінії фасаду та м'якість внутрішнього оздоблення, точність деталей оздоблення та свободу прийняття інтер'єрних рішень, європейський стиль та доброзичливість українців. «Вілла Марта» має не лише теплі та комфортні номери, а й якісний та привітний персонал, який надає індивідуальне обслуговування кожному клієнту.

2. Аналіз показників фінансової звітності готелю "Вілла Марта" вказує на деякі труднощі, з якими стикається ГК. Зокрема, зниження чистого прибутку на 59,17% за 2023 рік порівняно з попереднім роком свідчить про певні проблеми в управлінні, які можуть бути пов'язані зі змінами у попиту на послуги готелю через пандемію COVID-19 та війну в Україні.

3. Готель «Вілла Марта» прагне використовувати креативні технології для покращення досвіду своїх гостей, підвищення ефективності роботи та виділення себе на конкурентному ринку. Приклад готелю «Вілла Марта» показує, як впровадження креативних технологій може покращити якість обслуговування готелю та бути економічно життєздатним.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНОМ БІЗНЕСОМ

3.1. Передумови використання креативних технологій в готельному бізнесі

Ефективність використання креативних технологій ГК «Вілла Марта» підвищує її конкурентоспроможність. Так ГК постійно впроваджує в свій бізнес-процес інновації, викликані новими продуктами, новими процесами та новими ідеями, постійно покращує якість своїх послуг, підвищує продуктивність та ефективність своєї діяльності тощо.

Креативна система управління складається з набору взаємопов'язаних і скоординованих управлінських дій, головним чином залучаючи одну з наступних трьох областей:

- 1) сформувати організаційну структуру, яка підтримує творчість;
- 2) розробити організаційні системи та процедури, які активізують творчість і створення нових знань;
- 3) організаційна культура та креативне лідерство готелю «Вілла Марта» визначаються системою креативного менеджменту. [18]

Запропонуємо наступні напрями управління задля підвищення креативності ГК «Вілла Марта».

Система креативного менеджменту ГК «Вілла Марта» наведена у таблиці 3.1, що відображає різноманітні напрями управління та їх піднапрями разом із конкретними завданнями для готелю "Вілла Марта", спрямованими на підвищення рівня креативності в організації.

Кожний напрям має свої специфічні завдання, спрямовані на розвиток креативності та створення сприятливого середовища для творчого розвитку працівників.

Таблиця 3.1

Система креативного менеджменту ГК «Вілла Марта»

Напрями управління	Піднапрями	Задачі
Структури для стимулювання креативності	Розвиток потенціалу	Створення формальних та неформальних організаційних структур, спрямованих на підтримку креативності ГК «Вілла Марта».
Система управління людськими ресурсами	Відбір кадрів	Найм винахідливих працівників.
	Різноманітність колективу	Забезпечення функціонування творчих груп, що включає постановку творчих завдань, створення сприятливих умов для ефективної співпраці в групах, керування динамікою колективу та використання різноманітних креативних методик з метою стимулювання творчого мислення.
	Мотивація креативності	Оцінка персоналу, яка включає визначення внеску кожного працівника у процес створення нових знань.
	Управління інформаційними потоками	Навчання - створення умов для навчання і саморозвитку, фінансування у навчання персоналу.
Система управління знаннями	Формування креативної культури компанії	Індивідуалізація системи винагороди відбувається відповідно до оцінки цінності кожного працівника для ГК, що сприяє заохоченню його креативності.
	Управління інформаційним потоками і знаннями	Розробка стратегій управління знаннями, створення системи управління знаннями, що відповідає потребам ГК, стимулювання обміну знань.
Організаційна культура в готелі «Вілла Марта»	Формування креативної культури	Формування сприятливого середовища для розвитку креативності, забезпечення гнучкості у виборі стилю та виявлення лідерських якостей.

Джерело : створено автором

Напрямок "Структури для стимулювання креативності" передбачає розвиток і впровадження формальних і неформальних організаційних структур, спрямованих на підтримку та розвиток креативності в готелі "Вілла Марта".

Напрямок "Система управління людськими ресурсами" включає в себе піднапрямок "Відбір кадрів", що передбачає найм винахідливих працівників для підвищення різноманітності колективу та забезпечення функціонування творчих груп.

Напрям "Мотивація креативності" охоплює оцінку персоналу з метою визначення внеску працівників у створення нових знань та стимулювання їхньої креативності.

Напрям "Управління інформаційними потоками" включає піднапрям "Навчання", що передбачає створення умов для навчання та саморозвитку працівників для підвищення рівня їхньої креативності.

Напрям "Формування креативної культури компанії" включає індивідуалізацію системи винагороди з метою заохочення креативності працівників та формування сприятливого середовища для їхнього розвитку.

Напрям "Система управління знаннями" охоплює піднапрям "Управління інформаційним потоками і знаннями", що передбачає розробку стратегій та систем управління знаннями для стимулювання обміну знань в організації.

Напрям "Організаційна культура в готелі 'Вілла Марта'" включає піднапрям "Формування креативної культури", що передбачає створення сприятливого середовища для розвитку креативності та забезпечення гнучкості у виборі стилю роботи.

Внутрішні передумови розвитку творчої діяльності в готелі «Вілла Марта» розглядаємо з позиції позитивних і негативних тенденцій всередині організації.

Розвиток креативного менеджменту у готелі "Вілла Марта" залежить від рівня креативного суспільства, формування креативної економіки, розвитку креативної освіти, інноваційності підприємства, творчого потенціалу персоналу та лідерських якостей менеджера. Ці фактори спільно впливають на створення сприятливого середовища для креативного управління, що дозволяє готелю використовувати конкурентні переваги для успішного функціонування.

Таким чином управління креативністю виступає як ключова функція управління бізнесом, спрямована на стимулювання творчого розвитку

співробітників на користь організації. Основними компонентами системи креативного менеджменту є цілі, суб'єкти, функції, методи, показники, комунікація та інформація.

Досягнення високої результативності такої системи у ГК «Вілла Марта» можливе за умови дотримання принципів системності, каузальності, ієрархічності, результативності, кумулятивності креативної інформації, відповідальності за прийняті рішення та цілеспрямованості.

Надамо оцінку ефективності використання креативних технологій в ГК «Вілла Марта». Початкові інвестиції в креативні технології складуть близько 5% від загальних активів готелю в базовому 2021 році:

Вартість впровадження = 5% від 150000 тис. грн = 7500 тис. грн.

Щорічні витрати на обслуговування та підтримку систем можуть скласти близько 10% від початкових інвестицій:

Щорічні витрати = 10% від 7500 тис. грн = 750 тис. грн.

Потенційне збільшення виручки від реалізації завдяки інноваціям та покращенню сервісу можна оцінити у 10%:

Додатковий дохід = 10% від 294350 тис. грн (дохід 2023 року) = 29435 тис. грн.

Економія операційних витрат за рахунок оптимізації процесів та автоматизації може скласти близько 5%:

Економія витрат = 5% від 342400 тис. грн (сукупні витрати 2023 року) = 17120 тис. грн.

Формула для розрахунку ефективності інвестицій:

Ефективність = (Додатковий дохід + Економія витрат - Щорічні витрати) / Вартість впровадження

Оцінка ефективності використання креативних технологій в ГК «Вілла Марта» наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності використання креативних технологій
в ГК «Вілла Марта»

Показник	Значення, тис. грн
Вартість впровадження креативних технологій	7500
Щорічні витрати на обслуговування систем	750
Потенційне збільшення доходу від реалізації	29435
Потенційна економія операційних витрат	17120
Ефективність інвестицій	$(29435 + 17120 - 750) / 7500 = 6,12$ або 612%

Джерело : створено автором

За наведеними розрахунками інвестиції у впровадження креативних інноваційних технологій можуть забезпечити ефективність понад 600% для готелю завдяки суттєвому збільшенню доходів та оптимізації витрат.

Розрахуємо також термін окупності інвестицій у креативні технології для готелю:

Термін окупності = Вартість впровадження / (Додатковий дохід + Економія витрат - Щорічні витрати)

Підставимо наші розраховані значення:

Термін окупності = 7500 тис. грн. / (29435 тис. грн. + 17120 тис. грн. - 750 тис. грн.) = 7500 тис. грн. / 45805 тис. грн. = 0,164 року

Перевівши в місяці, отримаємо:

Термін окупності = 0,164 x 12 = 1,96 місяців

Тобто, за наведеними розрахунками, інвестиції у впровадження креативних технологій окупляться приблизно за 2 місяці після їх запуску.

Креативні технології для готелю мають надзвичайно високу ефективність та швидку окупність - менше 2 місяців.

Окупність використання креативних технологій в ГК «Вілла Марта» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Окупність використання креативних технологій
в ГК «Вілла Марта»**

Показник	Значення, тис. грн
Вартість впровадження креативних технологій	7500
Щорічні витрати на обслуговування систем	750
Додатковий дохід	29435
Економія витрат	17120
Ефективність інвестицій	612%
Термін окупності, місяців	1,96

Джерело : створено автором

Проаналізувавши досвід використання креативних технологій готельним комплексом "Вілла Марта" та оцінивши їх ефективність, розглянемо перспективні напрями удосконалення застосування таких інноваційних підходів у готельній індустрії загалом.

3.2. Складові механізму впровадження креативних рішень у готельному бізнесі

З метою формування пропозицій щодо вдосконалення використання креативних технологій у готелі «Вілла Марта» було проведено опитування працівників готельного комплексу. Для цього була створена експертна група з 5 експертів.

Результати опитування щодо основних методів вдосконалення використання креативних технологій у готелі «Вілла Марта» наведемо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Методи використання креативних технологій у ГК «Вілла Марта»

Запропонований метод	% опитування
Налагодження навичок ефективного виконання виробничих завдань з мінімальними витратами ресурсів	96,6
Здатність створювати нестандартні рішення, об'єднуючи дві звичайні ідеї (ідея Кентавра)	91,5
Упровадження авторського підходу до цільових аудиторій на протязі тривалого періоду	91,2
Вираження особистих почуттів у зовнішній обстановці	98,0
Проведення оцінки висококваліфікованими органами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо)	95,5
Стимулювання (мотивування) працівників до креативного підходу у виконанні роботи	88,7
Робота в критичних ситуаціях, де необхідне креативне рішення	84,2
Постійний обмін думками між працівниками з різних сфер або підрозділів	79,5
Зміна оточення та умов праці	71,4
Брейншторм без попереднього призначення часу	60,1
Надання можливості для отримання професійної освіти працівникам	54,3
Організація зустрічей з представниками інших компаній для стимулювання креативності	25,8
Використання літератури, пов'язаної з проблематикою, яку необхідно вирішити	22,6

Джерело: створено автором за джерелом[12]

Таблиця представляє методи формування творчої активності працівників разом із відсотковим показником використання кожного методу. Наприклад, метод «Налагодження навичок ефективного виконання виробничих завдань з мінімальними витратами ресурсів» використовується на рівні 96,6%. Кожен метод спрямований на стимулювання креативності та розвиток творчих навичок працівників в організації.

Зважаючи на наведену таблицю, перераховані методи формування творчої активності працівників вказують на різноманітні стратегії, що використовуються для стимулювання креативності в організації.

Налагодження навичок ефективного виконання виробничих завдань з мінімальними витратами ресурсів спрямоване на оптимізацію робочих процесів та використання ресурсів з ефективністю, що дозволяє працівникам виконувати завдання з високою продуктивністю. «Здатність створювати нестандартні рішення, об'єднуючи дві звичайні ідеї (ідея Кентавра)» - підкреслює значення творчого мислення та здатності сполучати різні концепції для створення нових та інноваційних рішень. «Упровадження авторського підходу до цільових аудиторій на протязі тривалого періоду» - передбачає розробку та застосування унікальних підходів до взаємодії з клієнтами або цільовими групами протягом тривалого періоду, що сприяє стабільності та конкурентній перевазі. «Вираження особистих почуттів у зовнішній обстановці» - підкреслює важливість вираження особистих емоцій та почуттів працівниками у робочому оточенні, що може сприяти відкритій комунікації та співпраці. «Проведення оцінки висококваліфікованими органами» - передбачає проведення оцінки або атестації працівників компетентними органами з метою визначення їхньої ефективності та професійного рівня. «Стимулювання (мотивування) працівників до креативного підходу» - спрямований на створення умов та стимулів, що спонукають працівників до виявлення креативності та ініціативи в роботі. «Робота в критичних ситуаціях, де необхідне креативне рішення» - полягає в створенні ситуацій, що вимагають від працівників невідомих або надзвичайних обставин, що спонукає їх до пошуку інноваційних рішень. «Постійний обмін думками між працівниками з різних сфер або підрозділів» - підкреслює важливість комунікації та співпраці між різними відділами та спеціалістами для сприяння обміну ідеями та створення новаторських рішень. «Зміна оточення та умов праці» - включає в себе створення нових робочих

умов або середовища, що може спонукати працівників до творчого підходу та пошуку нових ідей. «Брейншторм без попереднього призначення часу» - передбачає проведення неструктурованих сесій брейнштормінгу без попереднього планування, що дозволяє вільно висловлювати ідеї та думки працівників. «Надання можливості для отримання професійної освіти працівникам» - включає в себе надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації працівників для розвитку їхніх творчих навичок та здібностей. «Організація зустрічей з представниками інших компаній для стимулювання креативності» - передбачає організацію зустрічей або конференцій з представниками інших компаній для обміну досвідом.

Але, щоб оцінки були максимально об'єктивні, необхідно перевірити узгодженість думок експертів (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Статистичні характеристики перевірки узгодженості думок експертів

Конкуренти	Середнє значення	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	0,94	0,81	0,15
2	1,01	1,01	0,15
3	0,92	0,83	0,15
4	0,95	0,81	0,15

Джерело: створено автором за джерелом [13]

Як вказано на таблиці 3.5, найбільш ефективним методом вдосконалення використання креативних технологій у готелі «Вілла Марта» є розвиток навичок ефективного виконання виробничих завдань при мінімальних витратах ресурсів. У сучасному світі продуктивність і швидкість дуже важливі, оскільки це робить бізнес конкурентоспроможним.

Наступний момент – надзвичайні ситуації, які потребують креативних рішень. 84% співробітників визнають, що поточна ситуація вимагає термінового вирішення. За відсутності мотивації креативність може виникати

саме в критичних ситуаціях, але навіть у цьому випадку результати будуть набагато гіршими. Термінові рішення іноді можуть породити нові ідеї, іноді навіть змусити компанії прийняти рішення, які вони б не прийняли за звичайних обставин, а іноді такі рішення можуть відкрити нові горизонти для компанії.

Регулярне спілкування між співробітниками з різних галузей або відділів також є важливим фактором у покращенні використання креативних технологій, адже в правильному середовищі людина завжди буде в курсі роботи та обмінюватиметься досвідом. Різні точки зору на робочі процеси можна поєднувати, щоб створити абсолютно нові точки зору ідеї схожі на поєднання кольорів.

Наступним пунктом є зміна середовища та умов. Один тип наукового експерименту заснований на зміні середовища об'єкта та вивченні його поведінки, і він працює за такими ж принципами, як і в управлінні ідеями. Середовище безпосередньо впливає на людину, тому його зміна може допомогти створити щось абсолютно нове, корисне як для компанії, так і для окремого працівника.

Всі перераховані способи вдосконалення використання креативних технологій в готелі «Вілла Марта» виводять готель на лідируючі позиції в регіоні по відношенню до конкурентів. Отже стратегічне використання креативних технологій у ГК «Вілла Марта» є взірцем для всіх конкурентів.

У ГК «Вілла Марта» методи вдосконалення використання креативних технологій мають певну основу, деякі з них виникли під час вивчення людської психології, а інші знайшли успіх у відповідних галузях. Робота в готелі вважається однією з найпрестижніших у регіоні, маючи достатню базу талантів працівників. У кожному аспекті готелю є можливості для вдосконалення, і креативні методи управління не є винятком. Спільні підходи до вдосконалення використання креативних технологій представляють новий підхід, який теоретично може призвести до значних змін у сфері управління.

Для успішного впровадження та використання креативних технологій у готельному комплексі «Вілла Марта» також необхідно створити сприятливі умови для мотивації персоналу до застосування креативних підходів у роботі.

3.3. Креативні підходи до мотивації персоналу як передумова впровадження інновацій

В реаліях сучасного готельного менеджменту особлива увага приділяється організації процесів і систем управління персоналом. Управління персоналом готельних підприємств слід розглядати як систему взаємопов'язаних і взаємозалежних організаційних, економічних і соціальних підходів, спрямованих на створення належних умов для ефективної діяльності та максимального використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації.

Розглядаючи передумови системи управління персоналом готелю в інноваційному процесі, можна виділити її властиві характеристики. Будь-які зміни в системі управління персоналом спрямовані на вирішення виявлених проблем відповідно до стратегічних цілей організації. Нездатність точно передбачити результати, які принесуть інноваційні рішення. Зміни в системах управління персоналом можуть викликати конфліктні ситуації серед співробітників та їхній опір.

Інноваційні рішення в управлінні персоналом відрізняються від продуктивно-технологічних рішень тим, що зазвичай вимагають менших фінансових витрат, проте вони складніше піддаються економічному обґрунтуванню їх впровадження. Процес впровадження інновацій ускладнюється психологічним фактором спротиву до змін серед працівників компанії, який зазвичай є більш відчутним, ніж у процесі впровадження технологічних або продуктових новацій.

Аутсорсинг є стандартною практикою в готельній індустрії, особливо в областях, таких як облік заробітної плати та зручності. Функції, що вимагають прямого контакту з гостями, такі як консьєрж, прибирання та рецепція, рідко передаються на аутсорсинг через їхній прямий вплив на репутацію та дохід готелю. Навчання персоналу в цих сферах є критичним – нещодавнє дослідження показало, що 57% людей, які мали негативний досвід роботи в готелі, вважають персонал некомпетентним.

Програма впровадження аутсорсингу персоналу в ГК «Вілла Марта» передбачає залучення на орендній основі певної кількості спеціалістів для виконання певних бізнес-операцій згідно з штатним розкладом. Кількість працівників у кожній категорії визначена наступним чином: Прачка - 5 осіб; Інженер - 7 осіб; Спеціаліст з обслуговування басейну - 5 осіб; Флорист - 5 осіб; Спеціаліст з навчання персоналу - 2 особи; SMM-менеджер - 2 особи.

Кваліфікаційні вимоги до персоналу, який залучається до роботи в готелі ГК «Вілла Марта» на умовах аутсорсингу, наведено в таблиці 3.6.

Таблиця наводить перелік професій та відповідних кваліфікаційних вимог до персоналу готелю. Для кожної служби представлено специфічні обов'язки та необхідні навички для виконання роботи.

Наприклад, в господарській службі відповідальність за обслуговування складських приміщень та ведення обліку товарів, а у відділі маркетингу та продажів - розробка маркетингових стратегій та контекстна реклама. Кожен працівник має відповідати вимогам посади, щоб забезпечити ефективну діяльність готелю.

Сьогодні готель «Вілла Марта» дуже ретельно підходить до вибору системи заохочення, адже з нею компанія має можливість отримати максимальну користь від своїх співробітників. Якщо співробітники зацікавлені в успішному розвитку бізнесу, то вся організація буде працювати ефективніше.

Таблиця 3.6

Кваліфікаційні вимоги до персоналу який залучається до роботи у
ГК «Вілла Марта» на умовах аусорсингу

Служба готелю	Професія	Кваліфікаційні вимоги до персоналу
Господарська служба	Продавець-консультант	Обслуговування складських приміщень в належному санітарному стані. Прийняття, зберігання та видача білизни. Ведення обліку товарів. Виконання прання та прасування білизни.
Господарська служба басейну	Спеціаліст з технічного обслуговування басейну	Забезпечення належного функціонування басейну готелю.
Господарська служба	Декоратор	Підготовка та реалізація декоративних концепцій згідно зі замовленнями. Підбір та підготовка матеріалів для виготовлення декоративних композицій. Створення декоративних елементів з використанням художніх проєктів.
Інженерно-технічна служба	Технік-інженер	Забезпечення безперебійної роботи технічного обладнання. Підвищення надійності роботи обладнання та забезпечення відповідних умов праці. Організація капітального ремонту, технічного обслуговування та модернізації обладнання.
Кадрова служба	Спеціаліст з розвитку персоналу	Організація процесу навчання та розвитку персоналу, підготовка та підвищення кваліфікації. Мотивація працівників до кар'єрного зростання.
Відділ маркетингу та продажів	Менеджер з маркетингу	Розробка та виконання маркетингових стратегій у соціальних мережах. Організація контекстної реклами.

Джерело: створено автором за джерелом [14]

Мотивація – процес дуже складний, оскільки вимагає індивідуального підходу до кожного бізнесу. Адже на це впливають умови середовища, в якому працює готель «Вілла Марта», та потреби його працівників. Визначити

мотиваційні пріоритети для нових наймів – половина успіху. Загальновідомо, що люди, які зосереджені виключно на матеріальній винагороді, не займаються творчими завданнями, інноваціями та навчанням.

Механізм заохочення готелю «Вілла Марта» орієнтований на формування та розвиток майбутніх потреб та розвиток потенціалу співробітників. Для цього вони оцінюють професійну діяльність співробітників, плани та прагнення на майбутнє. Звернення уваги на конкретну робочу ситуацію кожної людини може мотивувати працівників. Готель «Вілла Марта» поєднує такий підхід із фінансовим заохоченням. Результатами оцінювання роботи співробітників можуть бути винагороди або заходи з навчання та професійного розвитку.

Мотивація по KPI «Key Performance Indicators (KPI)» в перекладі з англійської означає «Ключові Показники Ефективності». В даний час це найбільш універсальна і популярна система мотивації співробітників. Концепція даної системи полягає в тому, що перед персоналом ставиться обмежене число чітко сформульованих завдань і від якості виконання цих завдань формується премія.

За статистичними даними близько 87% зарубіжних підприємств застосовують на практиці методи мотивації KPI, при цьому приріст ефективності роботи службовців становить 30%. В готелі «Вілла Марта» також застосовують технологію оплати праці по KPI. Вітчизняними аналітиками було відзначено зростання продуктивності праці не менше 20%, а за економічну вигоду не менше 13%.

Універсального методу розробки системи KPI в дійсності не буває. Існує безліч методів створення механізмів матеріальної мотивації, які з різною точністю називають ключовими показниками ефективності діяльності.

Найбільш відомі методи представлені у вигляді таблиці 3.7. Вони можуть бути корисними для всіх бізнес-структур готельного бізнесу.

Таблиця 3.7

Методи розробки системи KPI для готельного бізнесу

Назва методу	Зміст
Ефективність працівників	Показники, що відображають продуктивність праці персоналу
Проектні показники	Індикатори досягнення цілей та завдань проєкту
EVA	Методика обчислення доданої вартості для визначення фінансової ефективності
Збалансована система показників (Balanced Scorecard)	Модель, що враховує різні аспекти діяльності організації для досягнення стратегічних цілей
Оцінка компетенцій	Система оцінки навичок та здібностей працівників для визначення їх потенціалу
Ключові показники ефективності збутового персоналу	Показники успішності в роботі збутового відділу, що визначаються для фінансового аналізу

Джерело: створено автором за джерелом [15]

Таблиця містить опис різних методів оцінки ефективності працівників і управління організацією. Наприклад, метод EVA використовується для визначення фінансової ефективності, а збалансована система показників враховує різні аспекти діяльності для досягнення стратегічних цілей. Оцінка компетенцій допомагає визначити потенціал працівників, а ключові показники ефективності збутового персоналу допомагають в фінансовому аналізі роботи відділу збуту.

Підхід до вибору методу повинен бути індивідуальним для кожної компанії. Вибираючи правильний метод мотивації співробітників, необхідно враховувати безліч факторів. Ці фактори включають:

- 1) розмір організації та специфіка організаційної структури;
- 2) сфера діяльності компанії;
- 3) наявність стратегії компанії, системи фінансування тощо;
- 4) положення співробітника в компанії, кар'єрний ріст;

5) спосіб мотивації персоналу; Найбільш часто доводиться застосовувати 2-3 методики одночасно, підбираючи відповідну стратегію для певної компанії.

Отже, керівництво готелю «Вілла Марта» пропонує та підтримує впровадження удосконалень, викликаних колективним обговоренням. Високо оцінюються зусилля і досягненні персоналу у формуванні ефективності команди. За творчу роботу та ініціативність – матеріальні й моральні заохочення, службові підвищення. Крім того, діє гнучка система бонусів за успішне виконання та перевиконання планових завдань. Використання аутсорсингу у проведенні заходів надасть готелю «Вілла Марта» певну конкурентну перевагу та вирішить деякі кадрові питання компанії з організації заходів у найближчі роки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що запропоновані в ході дослідження шляхи вдосконалення використання креативних технологій та інноваційних підходів є універсальними та можуть застосовуватися в практичній діяльності будь-якого готельного бізнесу. Імплементация розроблених рекомендацій дозволить готелям різного рівня й спеціалізації підвищити свою конкурентоспроможність та вийти на якісно новий рівень обслуговування за рахунок креативних рішень у маркетингу, дизайні, мотивації персоналу та інших сферах.

Висновки до розділу 3

1. Підбиваючи підсумки, варто наголосити, що розробка стратегії розвитку креативного менеджменту є невід'ємною складовою успішної діяльності сучасного готельного підприємства. Впровадження інноваційних технологій, персоналізація послуг, розвиток професійних навичок персоналу, мотивація творчих ініціатив, використання новітніх маркетингових інструментів та створення сприятливого середовища для генерації ідей – ось

ті напрямки, які дозволять досягти високого рівня обслуговування та задоволеності клієнтів.

2. Управління креативністю – не просто функція менеджменту, а ключова підсистема інноваційного розвитку підприємства. Її метою є сприяння індивідуальній і колективній творчості співробітників, що веде до загального успіху організації. Досвід впровадження креативного менеджменту в ГК «Вілла Марта» демонструє важливість дотримання принципів системності, цілеспрямованості, відповідальності та інших засад для досягнення високих результатів.

3. В ГК «Вілла Марта» активно заохочуються творчі ініціативи персоналу, діє гнучка система матеріального і нематеріального стимулювання, а колективний розум залучається до процесу вдосконалення та прийняття рішень. Використання аутсорсингу для проведення заходів також стане запорукою конкурентних переваг готелю найближчим часом.

Таким чином, комплексний підхід до розбудови креативного менеджменту, імплементований в практику готельного бізнесу, відкриває нові горизонти для інноваційного розвитку індустрії гостинності в цілому. Результати цього дослідження є універсальними та можуть слугувати дороговказом для будь-якого підприємства, що прагне досягти високих стандартів обслуговування за рахунок розкриття креативного потенціалу.

ВИСНОВКИ

У сучасному високо конкурентному бізнес-середовищі застосування креативних технологій в управлінні стає невід'ємною умовою успішного функціонування та розвитку компаній.

Креативні технології - це інноваційні підходи, спрямовані на генерацію оригінальних ідей, створення нових продуктів, послуг чи рішень з використанням творчих методів. Їх впровадження дозволяє стимулювати новаторське мислення персоналу, підвищувати продуктивність, адаптуватися до змін ринку та залучати талановитих співробітників.

Різноманітність креативних технологій забезпечує бізнесу низку конкурентних переваг - посилення ринкових позицій, зростання доходів за рахунок інновацій, оптимізацію витрат, покращення мотивації та збереження кадрів. Економічна ефективність таких підходів підкреслює, що креативний менеджмент є дієвим сучасним інструментом управління бізнесом.

ГК «Вілла Марта» - це нова сучасна будівля, яка втілює в собі європейський стиль та гостинність. Використання інноваційних підходів у дизайні, обслуговуванні, мотивації персоналу дозволило готелю виділитись на ринку та покращити якість послуг. Зокрема, в ГК «Віллі Марта» активно заохочуються творчі ініціативи співробітників, діє гнучка система матеріального і нематеріального стимулювання. Крім того, керівництво готелю пропонує та підтримує впровадження удосконалень, викликаних колективним обговоренням. Використання аутсорсингу для проведення заходів також розглядається як можливість конкурентної переваги найближчим часом.

На прикладі ГК «Вілла Марта» можна пересвідчитись у практичній цінності впровадження креативних технологій. Використання інноваційних підходів у дизайні, обслуговуванні, мотивації персоналу та інших сферах діяльності дозволило готелю виділитись на ринку та покращити якість послуг.

Водночас, аналіз фінансових показників виявив зниження чистого прибутку на 59,17% у 2023 році порівняно з попереднім роком, що свідчить про певні управлінські проблеми, пов'язані з зовнішніми факторами, такими як пандемія COVID-19 та війна в Україні.

Впровадження інноваційних технологій, персоналізація послуг, розвиток професійних навичок персоналу, ефективна мотивація творчих ініціатив, використання сучасних маркетингових інструментів, створення сприятливого середовища для генерації ідей - ось ті напрямки, які дозволять готельному бізнесу досягти вищих стандартів обслуговування.

Загалом, застосування креативних технологій формує низку конкурентних переваг - посилення ринкових позицій, зростання доходів, оптимізацію витрат, покращення мотивації та збереження кваліфікованих кадрів. Комплексний підхід до розбудови креативного менеджменту є дієвим сучасним інструментом управління бізнесом, що обіцяє значні економічні вигоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божедарнік Т., Василюк Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. Економіст. 2015. №3 (березень). С. 37-39.
2. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2017. 528 с.
3. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. Том 2. С. 192-197.
4. Гулько Н. С., Гусаковська Т. О. Управління підприємством на засадах креативного менеджменту. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLIV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2020 рік (м. Полтава, 30–31 березня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ПУЕТ, 2021. Ч. 1. 387 с.
5. Гуменна О. Управління розробкою креативних рішень в організації. URL: <http://ukraine2030.org/>
6. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. Економіка і суспільство. 2018. №15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stat15/1852-dovganletkach-v-v
7. Змінюємо стандарти стилю й комфорту. Офіційний сайт. URL: <https://skyup.aero/uk/>
8. Інноваційні аспекти креативного менеджменту. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307>
9. Калюжна О.В. Конспект лекцій. «Креативний менеджмент». Миколаїв. 2018. 45 с.

10. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.
11. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. Вип. 2(4). Ч. 2. 2015. С. 76-79.
12. Креативна освіта сучасного менеджера. URL: <http://do.gendocs.com/>
13. Кузьмін О.Є. Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/04.pdf.
14. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.7. С. 360-364.
15. Лобода О.В. Креативність як основа психічного здоров'я особистості. URL: <http://archive.nbu.gov.ua/>
16. Маслоу А.Г. Мотивація та особистість. URL: <http://repository.sspu.sumy.ua/>
17. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх вчителів. 2018. С. 78-83.
18. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 406-410.
19. Савченко О. І. Креативний менеджмент як основа бізнес творчості інноваційних компаній. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archiveНаукова_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20впробніцтва/2012/16/20savhen.pdf

20. Сутність креативного менеджменту. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. Тема 3. Креативність у інноваційному підприємстві URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307>
21. Управління персоналом в системі менеджменту організацій URL: https://pidru4niki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personalom_sistemi_menedzhmentu_organizatsiy#46
22. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/>
23. Kasych A.; Horak J.; Glukhova V., Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. Quality – Access to Success. Jun 2021, Vol. 22 Issue 182, p. 3-11.
24. Scientifically Proven Ways to Motivate Employees URL: <https://squareup.com/us/en/townsquare/how-to-motivate-your-employees>
25. Skroupa, 2017 URL: <https://www.mcguinnessinstitute.org/wp-content/uploads/2020/04/Skroupa2017.pdf>
26. Work Motivation-Studies of its Determinants and Outcomes Christina Bjorklund. URL: <https://ex.hhs.se/>
27. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 25 листопада 2022 р.). С. 322. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>
28. Європейська бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/>
29. Слободянюк О.В., Примаченко І.Ф. Система мотивації в проектному менеджменті. Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2024. № 1(29) 2024. С. 549-559.
30. Шостак Л.В., Слободянюк О.В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. Причорноморські економічні

студії. 2021. Випуск №70/2021. С. 104-109. URL:
http://bses.in.ua/journals/2021/70_2021/18.pdf

31. Готель "Villa Marta". URL: <https://villamarta.com.ua>

Додатки

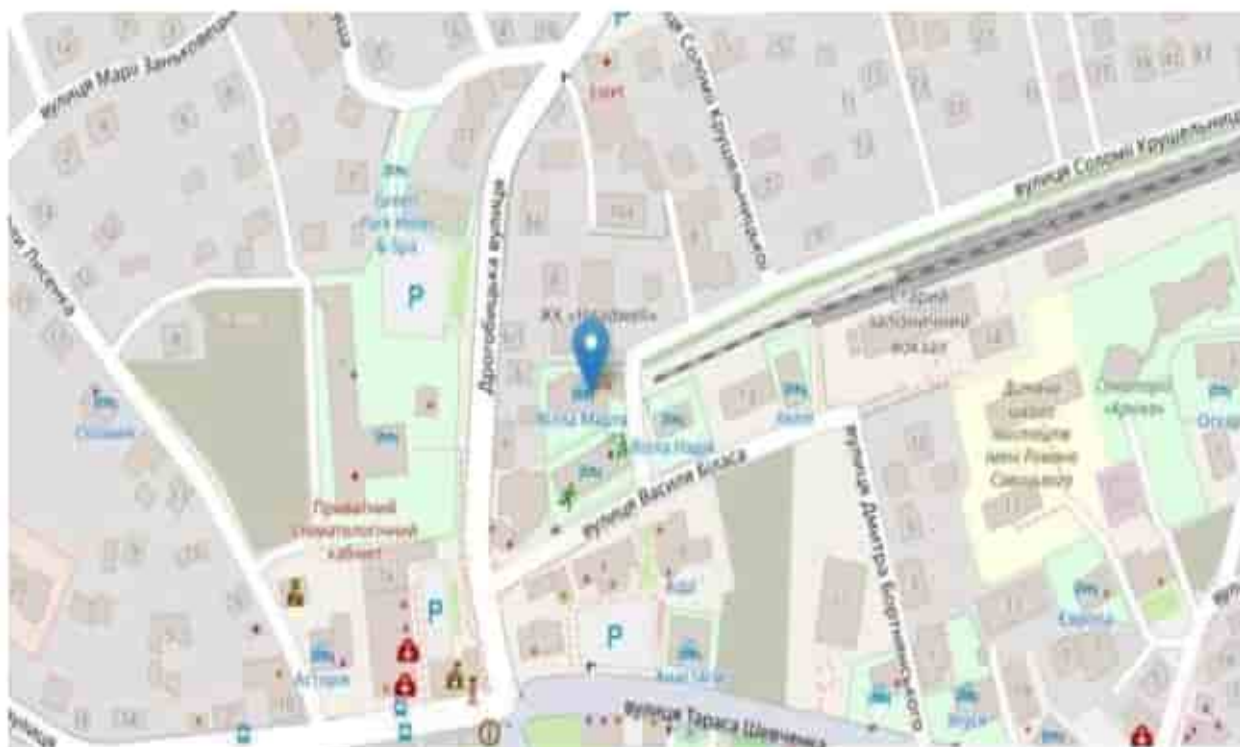


Рис. 1. Розташування готелю «Вілла Марта»



Рис. 2. Готель «Вілла Марта»



Рис. 3. Ілюстрація електронного QR-коду для входу в номер



Рис. 4. Hotelkit в департаменті Housekeeping



Рис. 5. Система «розумної кімнати» в номерах



Рис. 6. Особливості «розумної кімнати»

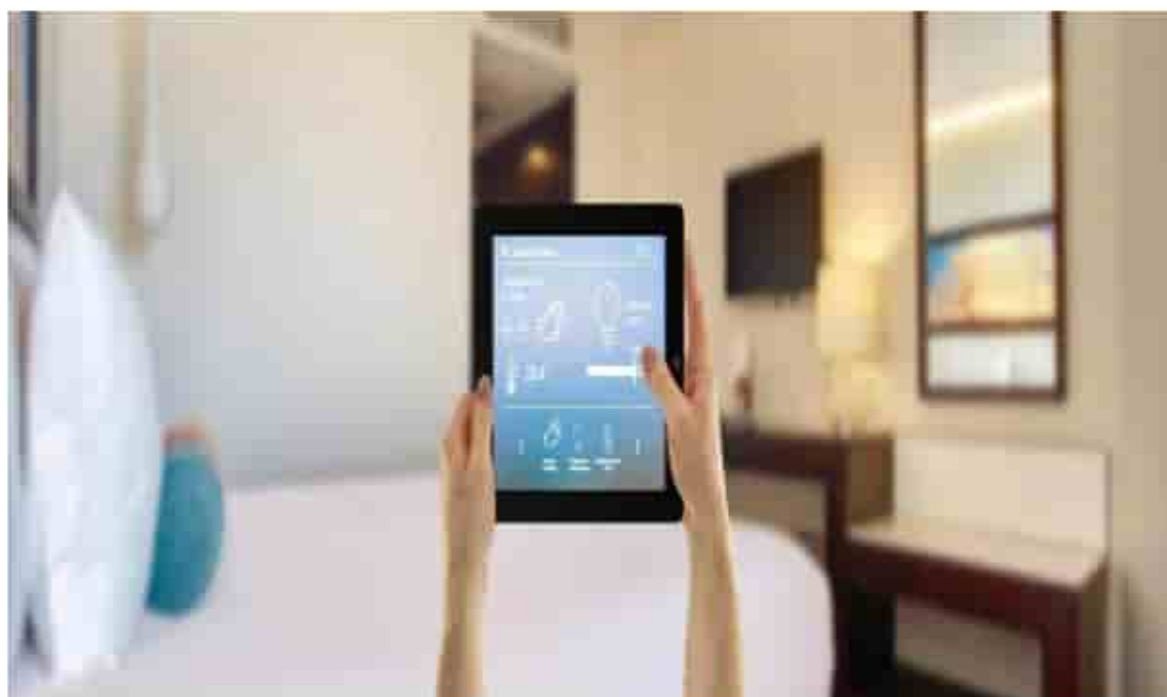


Рис. 7. Активізована панель для спілкування гостей із персоналом