ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО–ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО–ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»

(на матеріалах ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина»»)

Студента 4 курсу, 404 групи,
денної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом» _____ Артема СОЛОВІЙ

Науковий керівник, _____ Ольга ХИТРОВА
к.е.н., доцент

Завідувач кафедри Валентина ЧИЧУН
к.е.н., доцент _____

Чернівці 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 6

1.1. Роль та значення креативного менеджменту у функціонуванні підприємств готельно–ресторанного бізнесу 6

1.2. Методологічний інструментарій та моделі креативного управління підприємствами сфери гостиності 13

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «БІЗНЕС–ЦЕНТР «БУКОВИНА» 20

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства 20

2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства 26

2.3. Комплексна оцінка організації системи креативного менеджменту на підприємстві 32

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЗНЕС–ЦЕНТР «БУКОВИНА» 41

3.1. Шляхи оптимізації креативного менеджменту на підприємстві 41

3.2. Прогнозування реалізації запропонованих заходів 49

ВИСНОВКИ 55

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ 58

ДОДАТКИ 62

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України та її західного регіону зокрема характеризується високим рівнем турбулентності, посиленням ринкової конкуренції та стрімкою зміною споживчих уподобань. За таких умов традиційні, лінійно–стандартизовані підходи до управління підприємствами індустрії гостинності втрачають свою ефективність. Готивно–ресторанний бізнес, як одна з найдинамічніших та емоційно насичених сфер, гостро потребує впровадження новітніх управлінських парадигм, здатної забезпечити гнучкість бізнес–процесів, диференціацію сервісу та формування довгострокової лояльності клієнтів. Ключовою домінантою та драйвером інноваційного розвитку в цьому контексті стає креативний менеджмент, який базується на максимальній актуалізації творчого потенціалу персоналу та дифузії нестандартних управлінських і сервісних рішень.

Питання дослідження креативного менеджменту висвітлювалися у працях вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, таких як: А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко, В. К. Федорченко – визначили стратегічні орієнтири та національні пріоритети розвитку туристичного та готельно–ресторанного бізнесу; Х. Й. Роглєв, Г. Б. Мунін, М. П. Мальська – дослідили сучасні моделі організації готельного господарства, сервісологію та управління якістю послуг; І. М. Антоненко, М. І. Нечаюк, Л. М. Шульгіна – висвітлили інструменти кастомізації ресторанного сервісу, формування лояльності клієнтів та адаптації підприємств до цифрових викликів.

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання побудови цілісної, інтегрованої та наскрізної системи креативного менеджменту на підприємствах сфери гостинності потребує додаткового вивчення. Зокрема, залишаються недостатньо розкритими механізми синергії хмарних технологій управління ідеями персоналу (на кшталт платформ корпоративної

комунікації) із процесами глибокої кастомізації сервісу в умовах діяльності багатопрофільних регіональних комплексів.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, комплексний аналіз та розробка прикладних науково–практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи креативного менеджменту в діяльності готельно–ресторанного підприємства ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» для підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі **завдання**:

– дослідити теоретико–методологічні засади, роль, значення та функції креативного менеджменту в готельно–ресторанній сфері;

– проаналізувати існуючий методологічний інструментарій та ключові моделі креативного управління підприємствами сфери гостинності;

– надати загальну організаційно–економічну характеристику ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»»;

– оцінити результати діяльність підприємства;

– здійснити комплексну діагностику діючої системи креативного менеджменту на досліджуваному підприємстві;

– обґрунтувати стратегічні шляхи оптимізації та модернізації системи креативного менеджменту в ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» за рахунок впровадження інноваційних модулів сервісу та цифровізації.

– здійснити предиктивне моделювання та прогнозування соціально–економічної ефективності від реалізації запропонованих креативних заходів.

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування системи креативного менеджменту підприємства готивно–ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання інструментів, методів та моделей креативного управління в діяльності ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»».

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить системний підхід. У процесі дослідження використано такі наукові методи: аналізу та синтезу (при вивченні теоретичної бази), компаративного та трендового фінансово–економічного аналізу (для оцінки показників діяльності підприємства) , анкетування та експертних оцінок (для розрахунку індексів задоволеності клієнтів CSAT), а також методи економіко–математичного моделювання та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно–правові акти України, монографії та наукові публікації провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань індустрії гостинності та креативного управління, а також первинна фінансова, статистична та управлінська звітність ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» за період 2022–2024 років.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в інтеграції концепції «економіки вражень» (Experience Economy) та сучасних хмарних крос–функціональних систем управління ідеями персоналу (на базі рішень MS Teams) у загальну модель менеджменту регіонального багатопрофільного готельно–ресторанного комплексу.

Практичне значення одержаних результатів. Сформовані рекомендації та інноваційні модулі персоналізації сервісу мають високий ступінь прикладної готовності й розроблені безпосередньо під специфіку ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» для підвищення операційного завантаження готелю та ресторану в періоди сезонного міжсезоння.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Роль та значення креативного менеджменту у функціонуванні підприємств готельно–ресторанного бізнесу

Креативний менеджмент (Creative Management) є новітньою управлінською парадигмою, що ґрунтується на максимальній актуалізації творчого потенціалу персоналу та дифузії інновацій задля інтенсифікації загальної ефективності підприємства. У науковому дискурсі креативне управління інтерпретують як сукупність методів та інструментарію, що стимулюють генерування й практичну реалізацію оригінальних ідей, які забезпечують адаптацію компаній до перманентних ринкових трансформацій та формування ексклюзивних ціннісних пропозицій для споживачів (Брич & Корман, 2018)

Ключовий вектор креативного менеджменту спрямований на каталізацію інноваційних рішень та пошук детермінант прогресивного розвитку бізнесу. Крім того, даний підхід акцентує на імперативності активного залучення співробітників до процесів ідеєгенерації, колегіального вирішення проблем, а також імплементації творчих підходів у повсякденну операційну діяльність організації (Кравчик & Гарафонова, 2024). Це не лише дозволяє суб'єктам господарювання оперативно нівелювати поточні виклики, а й проектувати пролонговані стратегії розвитку, орієнтовані на випередження динамічних запитів клієнтів.

У профільній літературі виокремлюють декілька фундаментальних концептів, що формують теоретичний базис креативного управління:

1. **Інноваційний підхід.** Його ключовою домінантою є безперервна інтеграція передових технологій та управлінських рішень, спрямованих на створення продуктів і послуг, які релевантні архітектоніці сучасного ринку (Димитрова–Бурлаєнко, 2017). У готельно–ресторанному бізнесі цей вектор екстраполюється на впровадження нетипових форматів обслуговування, колористику й рецептурну новизну меню або ж проектування автентичних, ексклюзивних умов проживання для гостей.

Вагомий внесок у дослідження механізмів оновлення управлінських технологій зробив Дж. Шумпетер. Його фундаментальна концепція «творчого руйнування» доводить безальтернативність інновацій для еволюції загальних систем та управлінських процесів. Науковець обґрунтував, що інтеграція новітніх рішень виступає драйвером економічного зростання та базисом формування стійких конкурентних переваг, що безпосередньо корелює із сучасними моделями менеджменту в готельно–ресторанній індустрії (Foroughi et al., 2022).

2. **Творча свобода.** Філософія креативного менеджменту передбачає делегування повноважень, що дозволяє працівникам проявляти ініціативу та реалізовувати власні ідеї. Такий підхід ілюструє ефективність партисипативного управління (залучення персоналу до прийняття рішень) і детермінує зростання рівня лояльності та задоволеності працею, оскільки фахівці відчувають себе безпосередніми суб'єктами організаційних трансформацій (Кондрацька, 2026).

3. **Гнучкість та адаптивність.** Креативний менеджмент забезпечує високу швидкість реакції на ринкові флуктуації (коливання) та передбачає перегляд усталених процедур задля досягнення максимального синергетичного ефекту. Це критично важливо для підприємств HoReCa, де мобільність та інноваційність виступають засадничими чинниками ринкового успіху (Костіна, 2023).

Сутнісні характеристики креативного менеджменту диференціюють його від традиційних управлінських схем, підкреслюючи його специфічну

архітектоніку в структурі сучасної компанії. Цей підхід покликаний стимулювати інноваційну активність, розширювати когнітивні межі мислення та руйнувати застарілі шаблони під час розв'язання проблемних ситуацій (Крикуненко, 2012). Він передбачає ментальну відкритість до концептуальних ідей, готовність до впровадження нестандартних гнучких рішень та управлінський експериментализм. У межах готельного та ресторанного сегменту зазначені функції мають особливу вагу, оскільки саме вони трансформуються в унікальні продукти й послуги, які відповідають викликам сьогодення та максимізують рівень конкурентоспроможності бізнесу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні ознаки креативного менеджменту

Рисунок розроблений автором на основі джерел (Островська, 2021)

Таким чином, креативний менеджмент постає як прогресивний інноваційний підхід до управління, який через інтеграцію творчого

потенціалу та адаптацію людських ресурсів до кон'юнктури ринку відкриває нові стратегічні горизонти для капіталізації та розвитку підприємств готивно–ресторанного бізнесу.

У контексті готивно–ресторанної індустрії креативний менеджмент доцільно інтерпретувати як процес імплементації нестандартних підходів та інструментів у загальну систему управління з метою генерації автентичних ідей, продуктів і послуг, що виступає базисом для формування стійких конкурентних переваг (Островська & Вітряк, 2024). За умов динамічного технологічного прогресу та перманентного зростання споживчих запитів, впровадження творчих управлінських рішень трансформується у ключову передумову забезпечення ринкової життєздатності підприємств. Сфера HoReCa, яка традиційно орієнтована на високі стандарти сервісу, критично залежить від спроможності менеджменту оперативно знаходити інноваційні рішення, адаптуватися до ринкових коливань та випереджати очікування клієнтів (Островська & Гузар, 2023).

Фундаментальні завдання креативного менеджменту в готельно–ресторанному бізнесі відіграють превалируючу роль у забезпеченні стратегічної стійкості та довгострокового комерційного успіху підприємств. До цієї групи завдань належать: проектування креативно–орієнтованих стратегічних планів, моделювання та координація інноваційних процесів, а також практичне освоєння творчих методик управління. Такий підхід гарантує не лише своєчасне реагування на зовнішні ринкові виклики, а й проактивну генерацію ідей, спрямованих на диверсифікацію та модернізацію наявного асортименту послуг і продукції. Як наслідок, готелі та ресторани отримують змогу утримувати лідерські позиції у своєму ринковому сегменті, максимізуючи операційну ефективність та споживчу привабливість.

Одним із домінантних завдань креативного управління є розробка та практичне масштабування творчих методів роботи з метою всебічного задоволення ексклюзивних вимог споживачів (Чорненька, 2006). За умов жорсткої конкуренції успіх бізнесу залежить не стільки від лінійної відповіді

на наявний попит, скільки від здатності менеджменту передбачати латентні (приховані) потреби клієнтів, створюючи унікальні ціннісні пропозиції, які ідентифікують бренд на ринку. Творчі інновації у сервісній діяльності можуть охоплювати глибоку персоналізацію обслуговування, реалізацію концептуальних дизайнерських рішень під час організації простору, а також проектування незабутнього клієнтського досвіду та емоцій (Experience Economy) (Ledi et al., 2024).

Таким чином, функціональна архітектура креативного менеджменту в готельно–ресторанній справі виступає гарантом сталого розвитку підприємства через синергію інноваційної продуктової політики, гнучкого стратегічного планування та високоякісного сервісного супроводу.

У таблиці 1.1. систематизовано ключові функції креативного менеджменту в індустрії гостинності, наведено їхній змістовний опис та визначено прикладні інструменти реалізації, що у сукупності підкреслює вагомість інноваційно–творчого складника для капіталізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1.

Основні функції креативного менеджменту в готельно–ресторанному бізнесі

Функція креативного менеджменту	Опис функції	Приклади реалізації
1	2	3
Стратегічне планування та креативність у формуванні бізнес–стратегії	Розробка довгострокової стратегії розвитку з використанням креативних методів для адаптації до ринкових змін.	Впровадження нових концепцій брендингу, розробка унікальних подій для залучення клієнтів, використання нестандартних рішень.
Управління інноваціями та їх інтеграція в процеси обслуговування	Впровадження новітніх технологій та інновацій у процес обслуговування для підвищення якості послуг і ефективності бізнесу.	Автоматизація процесів (онлайн–бронювання), використання мобільних додатків, розробка індивідуальних пропозицій для гостей.
Розвиток креативних	Розробка і впровадження індивідуальних та	Тематичні номери в готелях, «поп–

підходів до задоволення потреб клієнтів	унікальних рішень для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.	ап» події в ресторанах, кулінарні майстер–класи, персоналізація обслуговування гостей.

Розроблено автором на основі джерела (Monteiro & Sousa, 2021)

Основні аспекти ролі креативного менеджменту.

1. Стимулювання інновацій та диференціації Підприємства готельно–ресторанного бізнесу працюють у перенасиченому ринку. Креативний менеджмент допомагає створювати унікальні продукти та послуги: концептуальні ресторани, тематичні номери в готелях, інтерактивні формати обслуговування, food design (художнє оформлення страв), віртуальні ресторани та кейтеринг з креативними рішеннями. Це дозволяє виділитися серед конкурентів і сформувати лояльність клієнтів.

2. Підвищення конкурентоспроможності У сучасних умовах (цифровізація, персоналізація, екологічні вимоги) креативний підхід дає змогу швидко адаптуватися. Приклади: перехід на онлайн–формати під час карантинів, впровадження AR/VR для віртуальних турів готелями, персоналізовані меню на основі даних про клієнтів. Креативність стає інструментом стратегічного розвитку та підвищення ринкової частки.

3. Оптимізація внутрішніх процесів та управління персоналом Креативний менеджмент передбачає створення середовища, де працівники (кухарі, офіціанти, адміністратори) можуть пропонувати ідеї. Це підвищує мотивацію, знижує плинність кадрів (актуально для галузі з високим навантаженням) та сприяє генерації ідей «знизу». Управління креативністю персоналу включає тренінги, командну роботу та системи винагород за інновації.

4. Покращення клієнтського досвіду (Customer Experience) Гостинність – це емоційна сфера. Креативні рішення допомагають створювати незабутні враження: унікальний дизайн інтер’єру, тематичні події, персоналізований сервіс, інтеграція технологій (чат–боти, smart–

номери). Задоволені клієнти стають амбасадорами бренду через соціальні мережі.

5. Адаптація до зовнішніх викликів У постпандемійний період та в умовах воєнного стану в Україні креативний менеджмент допомагає знаходити нестандартні рішення: гібридні формати роботи, стійкі (sustainable) практики, локальні продукти, колаборації з іншими бізнесами (Ostrovska).

Значення креативного менеджменту.

- Економічне: Зростання доходів за рахунок нових послуг, оптимізації витрат через інноваційні процеси, підвищення ефективності.
- Соціальне: Формування творчої корпоративної культури, розвиток персоналу, внесок у культурні індустрії.
- Стратегічне: Перетворення підприємства з «стандартного» надавача послуг на інноваційного лідера ринку.
- Маркетингове: Креативний маркетинг (унікальний контент, вірусні кампанії) значно посилює видимість.

Дослідження українських авторів (Н. Костіна, О. Польова, Л. Кондрацька та ін.) підтверджують, що креативний менеджмент є домінантою інноваційних підприємств готельно–ресторанної сфери та важливим фактором їхнього виживання й розвитку в умовах турбулентності.

Креативний менеджмент перестає бути додатковим інструментом і стає необхідною складовою успішного функціонування підприємств готельно–ресторанного бізнесу. Він забезпечує баланс між ефективністю операційної діяльності та постійним оновленням пропозиції, що особливо критично в сучасній Україні. Подальший розвиток теми передбачає аналіз конкретних методів, моделей та практичних кейсів впровадження креативного менеджменту.

Підсумовуючи вищевикладене, постає об'єктивна необхідність акцентувати на домінантній ролі творчого бачення в архітектоніці управління суб'єктами досліджуваної індустрії. Саме креативно–орієнтований

менеджмент виступає гарантом стратегічної гнучкості та адаптивності підприємств до перманентних трансформацій висококонкурентного ринкового середовища. Сучасні заклади розміщення та ресторанного господарства мають орієнтуватися не лише на базове задоволення утилітарних запитів споживачів, а й на проектування ексклюзивних, персоналізованих сервісних рішень, здатних випереджати клієнтські очікування і формувати стійкі ринкові переваги.

1.2. Методологічний інструментарій та моделі креативного управління підприємствами сфери гостиності

В умовах стрімких змін і надзвичайно високої конкуренції в сучасному готельно–ресторанному секторі креативне управління є одним із ключових факторів успіху будь–якого закладу. У цій галузі важливо не лише генерувати новаторські ідеї, а й системно впроваджувати їх у практику. Саме тому моделі креативного менеджменту відіграють вирішальну роль у розробці ефективної стратегії та забезпеченні стабільної роботи підприємств готельно–ресторанного бізнесу. Розуміння та практичне застосування цих моделей дозволяє не тільки утримувати ринкові позиції, а й активно розвиватися, оперативно адаптуючись до змінених потреб клієнтів і нових тенденцій.

Креативність визначається як здатність людини генерувати оригінальні ідеї та знаходити нестандартні рішення проблем. Вона є важливим чинником конкурентоспроможності будь–якої компанії, яка прагне динамічного розвитку. Менеджмент, у свою чергу, забезпечує організацію та координацію процесів для досягнення стратегічних цілей. Поєднання цих двох елементів формує принципово новий підхід до управління – креативний менеджмент (Островська & Гузар, 2023).

Креативність як феномен має різні джерела: божественне натхнення, щасливий випадок, свідоме прагнення до творчості, наполегливість та систематичне застосування спеціальних методів. У готельно–ресторанному

бізнесі кожен із цих аспектів може бути використаний для створення унікальних ідей, підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних переваг закладу (Островська & Гузар, 2023).

Таким чином, інтеграція креативності та менеджменту сприяє формуванню сучасних управлінських концепцій, які допомагають готелям і ресторанам ефективно функціонувати в умовах інтенсивної конкуренції та мінливого ринкового середовища.

Креативний менеджмент як самостійна наукова дисципліна привертає значну увагу дослідників і практиків, які вивчають шляхи підвищення ефективності організацій через впровадження інноваційних підходів. Його сутність полягає в активному використанні творчих рішень і інновацій для вдосконалення діяльності підприємств. У готельно–ресторанній сфері креативний менеджмент набуває особливої актуальності, оскільки саме від здатності задовольняти потреби клієнтів і вирізнятися на ринку залежить успіх бізнесу. Для ефективного впровадження креативного менеджменту в практику підприємств гостинності використовуються різні моделі, які систематизують творчий процес з урахуванням специфіки галузі (Островська, 2021).

Модель креативного менеджменту – це комплекс управлінських підходів і методів, спрямованих на виявлення, розвиток та реалізацію творчого потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Її головна особливість полягає в поєднанні традиційних управлінських функцій із цілеспрямованим формуванням середовища, що стимулює креативність та інновації (Крикуненко, 2012). Нижче розглянуто найактуальніші моделі креативного менеджменту для підприємств готельно–ресторанного бізнесу:

1. Інноваційно–орієнтована модель Ця модель акцентує увагу на постійній інтеграції інновацій у всі сфери діяльності закладу. Її основа – впровадження сучасних технологій, нових послуг і прогресивних підходів до обслуговування клієнтів. Модель передбачає швидку адаптацію до змін

зовнішнього середовища та споживчих очікувань. У готелях це може бути впровадженням мобільних додатків для бронювання, smart–систем управління номерами та автоматизацією сервісу. У ресторанах – інтерактивні меню, роботизована доставка страв та оновлення кухонних процесів. Такий підхід забезпечує створення конкурентних переваг і формування унікального клієнтського досвіду (Huzar et al., 2023).

2. Клієнтоцентрична модель Модель базується на глибокому розумінні потреб і очікувань гостей. У сфері гостинності успіх залежить від рівня персоналізації послуг. Креативне управління тут спрямоване на створення індивідуальних пропозицій, адаптованих під конкретного клієнта – від спеціальних пакетів послуг для різних сегментів до персоналізованого меню з урахуванням дієтичних уподобань. Успішна реалізація моделі вимагає постійного збору зворотного зв’язку та оперативного реагування на зміни в уподобаннях клієнтів.

3. Модель дизайн–мислення Дизайн–мислення – це креативний підхід до вирішення проблем, що ґрунтується на емпатії щодо клієнта. Модель включає такі етапи: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, створення прототипів та тестування. У готельно–ресторанному бізнесі її застосовують для розробки нових послуг, концепцій закладів і форматів обслуговування, які перевершують очікування гостей (наприклад, адаптивний інтер’єр або інтерактивні кулінарні майстер–класи).

4. Партнерська модель Модель передбачає активну співпрацю з іншими організаціями для створення унікальних продуктів і послуг. У готельно–ресторанній сфері це можуть бути партнерства з туристичними компаніями, локальними виробниками, культурними закладами тощо. Спільні проєкти дозволяють розширювати асортимент послуг, обмінюватися ресурсами та знаннями, знижувати витрати та суттєво підвищувати рівень інновацій (Lüthy, 2025).

5. Проєктно–орієнтована модель Ця модель розглядає діяльність підприємства як сукупність окремих проєктів. Кожен проєкт (новий формат

обслуговування, тематична подія, запуск нової лінійки послуг) має чіткі цілі, терміни, бюджет і відповідальних. Такий підхід забезпечує структурованість, кращий контроль і гнучкість у впровадженні креативних ідей (Molina-Castillo et al., 2023). Усі розглянуті моделі креативного менеджменту є ефективними в умовах готельно–ресторанного бізнесу, оскільки враховують ключові особливості цієї галузі: високий темп змін, пріоритет клієнтського досвіду та постійну потребу в інноваціях. Їх практичне застосування дає змогу не лише суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечити тривалу лояльність гостей через створення унікальних і незабутніх вражень (Zona et al., 2020).

В умовах сучасного готельно–ресторанного бізнесу інструменти креативного менеджменту набувають важливого стратегічного значення, оскільки сприяють генерації інновацій та посиленню конкурентоспроможності підприємств. З огляду на швидкі зміни на ринку та зростання вимог споживачів, ефективне управління креативністю стає ключовим чинником забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес–процесів. Ці інструменти охоплюють різноманітні методи стимулювання творчої активності персоналу, впровадження інноваційних рішень та вдосконалення сервісних пропозицій, що дає змогу створювати ексклюзивні продукти й послуги, максимально орієнтовані на потреби сучасних клієнтів. Систематичне застосування методів креативного менеджменту дозволяє суттєво підвищити якість обслуговування, зміцнити лояльність клієнтів та забезпечити сталий розвиток закладу (Molina-Castillo et al., 2023).

Методи креативного менеджменту в готельно–ресторанній сфері являють собою комплекс організаційних і управлінських підходів, спрямованих на стимулювання інноваційної активності персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони традиційно поділяються на три ключові групи стимулів: економічні, адміністративні та морально–психологічні, кожна з яких має власні механізми впливу на працівників (Островська, 2021).

Економічні методи ґрунтуються на матеріальному заохоченні працівників. Вони включають бонуси, премії та інші фінансові винагороди за запропоновані ідеї та реалізовані інновації. Матеріальне стимулювання ефективно підвищує мотивацію персоналу до творчої діяльності, оскільки безпосередньо пов’язує зусилля працівників з їхнім визнанням і винагородою. Наприклад, запровадження системи премій за кращі інноваційні пропозиції стає потужним каталізатором розробки нових підходів до обслуговування та підвищення задоволеності гостей (Ostrovska et al., 2021).

Адміністративні методи спрямовані на оптимізацію організаційної структури та трудових процесів. Вони передбачають делегування повноважень, розширення автономії працівників і залучення їх до прийняття рішень. Такий підхід не лише знижує навантаження на керівництво, а й підвищує відчуття значущості кожного співробітника, стимулюючи його до активного пошуку нестандартних рішень і підвищення загальної креативності команди.

Морально–психологічні методи фокусуються на створенні сприятливого психологічного клімату в колективі. Вони передбачають проведення тренінгів, воркшопів, брейнштормінгів та інших заходів, що сприяють вільному обміну ідеями, командній взаємодії та експериментам. Такі практики формують атмосферу довіри, відкритості та взаємної підтримки, що значно розкриває творчий потенціал працівників (рис. 1.2.) (Островська, 2021).



Рис. 1.2. Методи креативного менеджменту в сфері готельно–ресторанного бізнесу (складено автором)

Рисунок розроблений автором на основі джерела (Aksoy et al., 2022)

На рисунку 1.2 наочно представлено основні методи креативного менеджменту, що застосовуються в готельно–ресторанному бізнесі. Виділено три групи стимулів – економічні, адміністративні та морально–психологічні, – які комплексно впливають на інноваційну активність персоналу. Рисунок підкреслює, що найвищий ефект досягається лише за умови їхнього взаємодоповнюючого застосування.

Таким чином, ефективність креативного менеджменту в готельно–ресторанній галузі значною мірою залежить від комплексного та системного використання економічних, адміністративних і морально–психологічних інструментів. Їхнє синергетичне поєднання створює потужне середовище для генерації інновацій і є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Методи креативного менеджменту в готельно–ресторанній галузі є важливими інструментами, які розвивають інноваційне мислення та активізують персонал до створення нових концепцій і рішень. Їх можна систематизувати за характером впливу на творчий процес і способами залучення працівників. Основні групи методів – організаційні, фізіологічні та психологічні – пропонують різні підходи до генерації ідей та прийняття управлінських рішень. Застосування цих методів не лише вдосконалює управління, а й створює необхідні умови для інноваційного розвитку в умовах жорсткої конкуренції.

Організаційні методи креативного менеджменту спрямовані на оптимізацію творчого процесу через раціональну організацію діяльності учасників. Одним із поширених підходів є метод Едісона, який передбачає розподіл пошуку нових ідей між різними групами працівників. Такий розподіл відповідальності підвищує ефективність генерації ідей. Важливу роль відіграють також системи матеріального та морального заохочення, які стимулюють активну творчу участь персоналу.

Фізіологічні методи базуються на стимулюванні мозкової активності людини з метою посилення її креативного потенціалу. Вони можуть включати різні техніки, що впливають на фізіологічні процеси організму та сприяють виникненню нестандартних асоціацій. Однак у практиці готельно–ресторанного бізнесу такі методи застосовуються обмежено та вимагають виключно легальних і безпечних форм реалізації.

Психологічні (асоціативні) методи, за концепцією Л. Гліненка та А. Смердова, ґрунтуються на активізації підсвідомих процесів і вільному потоці думок. До них належать різноманітні техніки асоціативного мислення: метод каталогу, метод фокальних об’єктів, метод гірлянд асоціацій та інші. Ці методи допомагають генерувати оригінальні ідеї шляхом побудови несподіваних зв’язків (Чорненька, 2006).

Окрему групу становлять різновиди мозкового штурму (брейнштормінгу). Серед них: традиційний мозковий штурм, круговий метод,

зворотний мозковий штурм, метод Хебо, конференції ідей, «наради піратів» тощо. Головними принципами цих методів є відкладення критики на етапі генерації ідей, рівноправність учасників та створення атмосфери, яка заохочує вільне висловлювання думок. Це значно підвищує кількість і якість запропонованих ідей (Du et al., 2022). Стратегії креативного менеджменту відіграють ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств готельно–ресторанного бізнесу. Поєднання економічних (бонуси, премії), адміністративних (делегування повноважень, підвищення автономії) та морально–психологічних (тренінги, воркшопи, брейнштормінги) методів дозволяє сформувати позитивне творче середовище в колективі. Комплексне застосування цих підходів сприяє не лише зростанню продуктивності та кількості інновацій, а й покращенню загального психологічного клімату в команді. Успішне впровадження креативного менеджменту можливе лише за умови системного підходу та активної підтримки з боку керівництва. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не просто адаптуватися до змін на ринку, а й виступати лідерами у створенні нових тенденцій у сфері гостинності.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХІМЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Бізнес–центр «Буковина» (ЄДРПОУ 31229615) є одним із провідних підприємств готельно–ресторанної сфери міста Чернівці. Підприємство зареєстровано 13 грудня 2000 року. Воно здійснює свою діяльність на базі готельно–туристичного комплексу

«Буковина», який розташований за адресою: вул. Головна, 141, м. Чернівці, 58022 (рис. 2.1.).

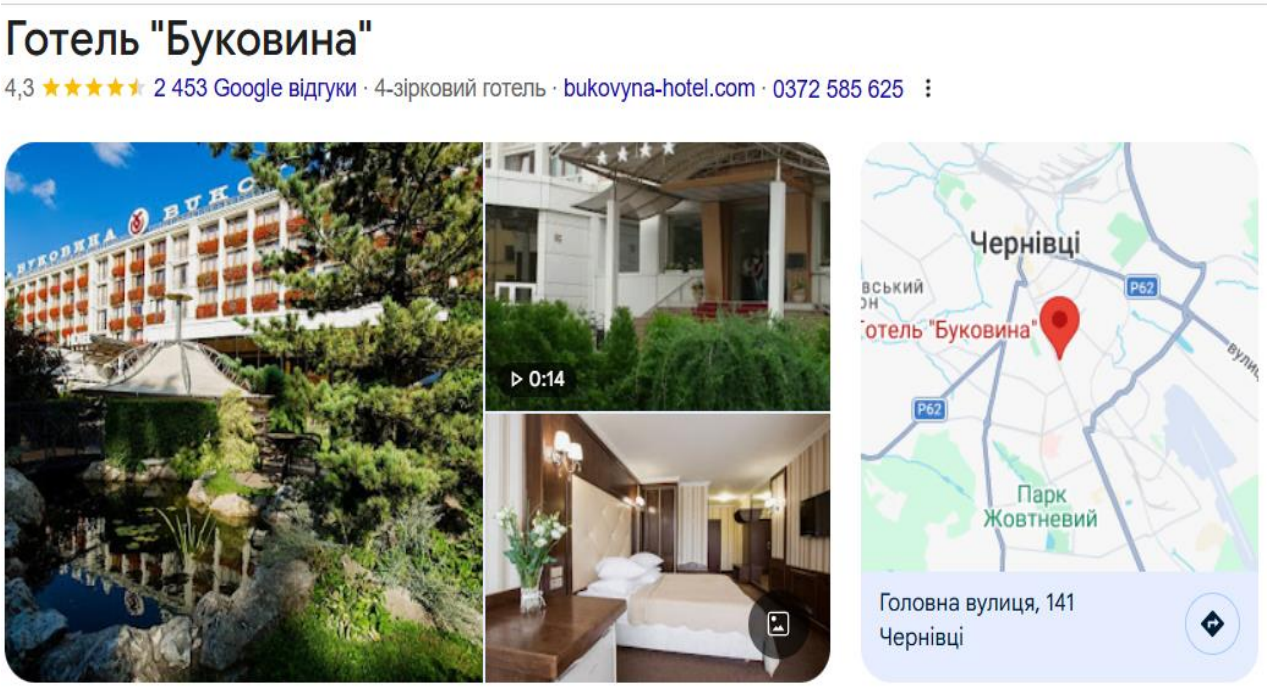


Рис. 2.1. Місцерозташування ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»

Рисунок розроблений автором на основі джерела (https://bukovyna-hotel.com/)

Готель «Буковина» має багату історію і давно вважається візитівкою Буковинського краю. Комплекс розташований у парковій зоні міста, поблизу історичного центру, ботанічного саду Чернівецького національного університету та парку імені Тараса Шевченка. Таке вигідне місцезнащення забезпечує поєднання затишку природного середовища з близькістю до ділової та культурної інфраструктури міста.

За роки діяльності підприємство пройшло значний шлях модернізації. Якщо на початкових етапах «Буковина» позиціонувалася як туристичний комплекс середнього рівня, то сьогодні це сучасний чотиризірковий готель, який відповідає міжнародним стандартам гостинності. У 2021 році готель офіційно отримав категорію 4*. Комплекс активно розвивається: оновлюється номерний фонд, впроваджуються сучасні технології, розширюється спектр додаткових послуг.

Підприємство демонструє стійкість навіть у складних умовах (пандемія COVID–19, воєнний стан). Воно забезпечує автономне функціонування завдяки резервним системам енергопостачання (дизельні генератори), інтернету (включаючи Starlink) та водопостачання.

ТОВ «Бізнес–центр «Буковина» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства становить 10 000 000 грн. Основними засновниками є фізичні особи, серед яких Чинуш Валерій Миколайович та інші партнери. Керівництво підприємства (рис. 2.2.):



Рис. 2.2. Керівництво підприємства

Рисунок розроблений автором на основі джерела (https://bukovyna-hotel.com/)

Організаційна структура управління є лінійно–функціональною. На чолі стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються директори окремих напрямків (готельне господарство, ресторанний комплекс, продаж і маркетинг, адміністративно–господарська частина) (рис. 2.3.)



Рис. 2.3. Організаційно–управлінська структура ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»

Рисунок розроблений автором на основі джерела (https://bukovyna-hotel.com/)

Для об’єкта дослідження характерною є лінійна структура управління. Ця схема організації управління готельним комплексом передбачає чіткі лінійні зв’язки між усіма рівнями управління, за якої вся повнота відповідальності за прийняття управлінських рішень та результати роботи зосереджується безпосередньо в лінійного керівника.

Лінійний менеджер несе повну відповідальність за діяльність як усього готельного комплексу (у разі невеликого об’єкта), так і за роботу окремих

структурних підрозділів (у більших підприємствах). Кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівнику, який приймає всі управлінські рішення. При цьому керівник вищого рівня не має права віддавати розпорядження працівникам, минаючи їхнього прямого начальника. Таким чином, реалізується принцип єдиноначальності. Окремі спеціалісти можуть надавати лінійному керівнику консультативну допомогу, збирати та аналізувати інформацію, готувати варіанти рішень, проте вони не наділені правом безпосередньо віддавати розпорядження підлеглим.

Перевагами лінійної структури управління є її простота, чіткість взаємодії, висока дисципліна, швидкість прийняття рішень та узгодженість дій персоналу. Недоліками такої структури вважаються низька гнучкість, слабка адаптивність до швидких змін на ринку готельних послуг, а також обмежені можливості керівників у вирішенні питань, які потребують глибоких спеціальних знань у вузьких галузях.

Готель «Буковина» пропонує 152 номери різних категорій, що дозволяє обслуговувати як індивідуальних туристів, так і великі групи. Номерний фонд включає:

- Стандартні двомісні номери;
- Напівлюкси та комфорт;
- Люкси (включаючи весільний, елітний, представницький);
- Номери підвищеної комфортності (VIP);
- Номер для людей з обмеженими можливостями.

Усі номери обладнані сучасними меблями, кондиціонерами, телевізорами з кабельним/супутниковим ТБ, міні–барами, безкоштовним Wi–Fi, санвузлами з необхідними туалетно–косметичними засобами. Дизайн виконаний у спокійних пастельних тонах, що створює атмосферу затишку.

Матеріально–технічна база комплексу включає: сауну; фітнес–центр і тренажерний зал; салон краси «Фіалент»; бізнес–центр з конференц–залами (до 30–100 осіб залежно від формату); платний паркінг; літній майданчик.

Підприємство постійно інвестує в оновлення обладнання та інтер'єрів для підтримання конкурентоспроможності. Ресторанний комплекс є важливою складовою діяльності ТОВ «Бізнес–центр «Буковина». Ресторан «Чернівці» пропонує страви української та європейської кухонь. Гості можуть скористатися послугами a'la carte, організовувати банкети, фуршети та корпоративні заходи. До послуг також входить бар, обслуговування в номерах та літній майданчик.

Додаткові послуги:

- Організація конференцій, семінарів, тренінгів;
- Трансфер (аеропорт, вокзал);
- Екскурсійне обслуговування;
- Прання та хімчистка;
- Послуги няні;
- Оренда автомобілів;
- Продаж квитків;
- Wi–Fi на всій території;
- Автономні системи життєзабезпечення (актуально в умовах воєнного стану).

Підприємство орієнтується на кілька цільових сегментів:

- Ділові туристи (бізнесмени, учасники конференцій);
- Туристи–індивідуали та групи;
- Високий сегмент (VIP–гості, зірки, політики);
- Місцеві жителі (ресторанні послуги, банкети).

Конкуренцію в Чернівцях складають як сучасні мережеві готелі, так і невеликі бутік–готелі. Перевагами «Буковини» є вдале розташування, великий номерний фонд, розвинена інфраструктура для проведення заходів та багаторічна репутація.

Підприємство демонструє стабільні фінансові показники. Основні джерела доходу – розміщення (близько 55–60%), ресторанні послуги (25–30%), додаткові послуги та конференц–сервіс (10–15%). У складних умовах

підприємство підтримує зайнятість номерного фонду на рівні, достатньому для рентабельності, завдяки гнучкій ціновій політиці та роботі з корпоративними клієнтами.

На сучасному етапі ТОВ «Бізнес–центр «Буковина» планує:

- Подальшу модернізацію номерного фонду;
- Розширення використання цифрових технологій (онлайн–бронювання, smart–системи);
- Розвиток екологічних та sustainable практик;
- Посилення присутності в міжнародних системах бронювання;
- Розвиток MICE–туризму (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions).

ТОВ «Бізнес–центр «Буковина» є сучасним, конкурентоспроможним підприємством готельно–ресторанного бізнесу з 25–річною історією. Завдяки вдалому розташуванню, якісній матеріально–технічній базі та професіоналізму персоналу комплекс займає стабільні позиції на ринку Чернівців і Буковини. Подальший розвиток підприємства напряму пов’язаний із впровадженням креативних управлінських рішень, цифровізацією та підвищенням якості клієнтського досвіду

Готельно–ресторанний комплекс «Буковина» позиціонує себе як сучасний, комфортний і багатофункціональний заклад, що поєднує високий рівень сервісу, розвинену інфраструктуру та домашню атмосферу. Завдяки великому номерному фонду, конференц–потужностям та досвідченому персоналу підприємство успішно обслуговує індивідуальних туристів, бізнес–клієнтів та великі групи.

2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства

Для сучасних закладів ресторанного господарства здатність утримувати постійних гостей є ключовим індикатором результативності менеджменту та бездоганного сервісу. Ресторан ТОВ «Бізнес–центр

«Буковина», спираючись на високі стандарти гостинності та креативні рішення в організації дозвілля, фокусує свою діяльність на побудові довготривалих взаємовідносин із відвідувачами, що безпосередньо забезпечує стабільно високий рівень їхньої задоволеності. У ресторанному сегменті Чернівців рівень утримання клієнтів критично залежить від суб'єктивного сприйняття сервісу, зокрема: бездоганної якості обслуговування; унікальної атмосфери та інтер'єрних рішень залів; наявності додаткових переваг (ексклюзивних послуг, індивідуальних бенкетних пропозицій, живого музичного супроводу тощо). Внутрішній аналіз діяльності підприємства вказує на те, що для подальшого зростання лояльності гостей ресторану «Буковина» необхідно зосередитися на безперервному підвищенні кваліфікації лінійного персоналу та впровадженні персоналізованого підходу до кожного відвідувача. Таблиця 2.1 демонструє основні показники діяльності комплексу, що включають заповнюваність, середній чек ресторану, кількість клієнтів та рівень утримання. Ці показники є важливими для оцінки загальної ефективності готельно–ресторанного бізнесу, зокрема у періоди коливань попиту.

Таблиця 2.1.

Основні показники діяльності ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»

Показник	Значення	Примітки
1	2	3
Заповнюваність готелю	75–80%	Пік у літні місяці та в періоди свят
Середній чек ресторану	500–600 грн	Залежить від подій, святкових днів
Кількість обслуговуваних клієнтів	300–400 осіб/місяць	Максимум у літній сезон
Рівень утримання клієнтів	60–65%	Завдяки якісному сервісу та креативному підходу

Розроблено автором на основі джерела (https://bukovyna-hotel.com/)

Рівень заповнюваності є одним з найважливіших показників ефективності готельного бізнесу. У ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» він може значно коливатися залежно від сезонності, святкових періодів і загальної ділової активності у Чернівецькій області. За даними досліджень

ринку, середній рівень заповнюваності готелів поблизу великих міст у літній період досягає близько 80–85%, тоді як у міжсезоння може знижуватися до 60%. Такий рівень зростає у святкові та вихідні дні завдяки притоку гостей з інших регіонів та з–за кордону [32]. Для кращого розуміння рівня завантаженості готелю упродовж року може бути використана таблиця 2.2.

Таблиця 2.2.

Рівень завантаженості готелю упродовж року

Місяць	Середній рівень заповнюваності, %	Примітки
1	2	3
Січень	55	Низький сезон
Квітень	65	Зростання перед святами
Липень	85	Пік сезону
Жовтень	60	Міжсезоння
Грудень	80	Підвищення до новорічних свят

Розроблено автором на основі джерела (https://bukovyna-hotel.com/)

У таблиці 2.2 відображено сезонну динаміку завантаженості номерного фонду готелю впродовж року з урахуванням періодів святкової активності та міжсезоння. Моніторинг цих коливань дає змогу чітко визначити місяці пікового попиту, що є критично важливим для точного планування маркетингових кампаній, гнучкого ціноутворення та оптимізації розподілу внутрішніх ресурсів підприємства.

Щодо ресторанного напряму діяльності, то базовий середній чек на одного гостя наразі варіюється в межах 600–700 гривень. Цей показник, аналогічно до рівня заповнюваності готелю, має виражену сезонну залежність: у літні місяці та під час загальнонаціональних свят спостерігається зростання купівельної спроможності та готовності клієнтів до більших витрат. Окрім чинника сезонності, на розмір середнього чека суттєво впливають: формат і специфіка заходів (проведення масштабних банкетів, корпоративів чи весільних урочистостей); актуалізація сезонного меню, яке стимулює додатковий попит на ексклюзивні або преміальні позиції страв та напоїв.

Деталізовані дані щодо варіативності витрат відвідувачів наведені у таблиці 2.3, яка класифікує середній чек ресторану відповідно до типу події та пори року. Завдяки такому аналітичному підходу менеджмент закладу може чітко ідентифікувати періоди генерації найбільшого доходу від ресторанних послуг та оперативно коригувати комерційні пропозиції для підтримання стабільного попиту.

Таблиця 2.3.

Середній чек ресторану ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» залежно від типу події і сезону

Період	Середній чек, грн	Примітки
1	2	3
Звичайні дні	600	Середні витрати за один візит
Вихідні та свята	700	Підвищений попит на святкові меню
Літній сезон	750	Високий сезон із більшими замовленнями

Розроблено автором на основі джерела (https://bukovyna-hotel.com/)

Спираючись на аналіз локального ринку гостинності, ресторанний комплекс ТОВ «Бізнес–центр «Буковина» щомісяця обслуговує в середньому від 300 до 400 відвідувачів. Найвища динаміка приросту клієнтського потоку фіксується у літній період (сезон терас та весільних урочистостей), а також під час новорічно–різдвяних свят і масштабних ділових форумів.

Середня тривалість перебування гостей у закладі становить близько 1,5–2 годин, що повністю відповідає міжнародним стандартам для підприємств харчування з повним циклом обслуговування (Full Service). У періоди пікового завантаження та проведення святкових чи корпоративних заходів цей час зазвичай зростає: клієнти довше залишаються в закладі завдяки додатковим послугам, як–от тематичні розважальні програми, виступи естрадних виконавців чи живий музичний супровід.

Одним із ключових індикаторів ефективності для ТОВ «Бізнес–центр «Буковина» є коефіцієнт лояльності клієнтів (Customer Retention Rate), який безпосередньо залежить від рівня їхньої задоволеності сервісом та якістю надаваних послуг. Згідно з галузевими статистичними даними, для готельно–ресторанних комплексів такого класу показник повторних візитів становить близько 60–65%. Для досліджуваного підприємства такий високий рівень утримання клієнтів забезпечується стабільно високими стандартами обслуговування, вигідним розташуванням у центральній частині Чернівців, наявністю розвиненої бізнес–інфраструктури та комфортною атмосферою, що стимулює появу позитивних відгуків і рекомендацій (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні показники лояльності та задоволеності клієнтів у комплексі ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»»

Показник	Значення	Примітки
1	2	3
Утримання клієнтів	60–65%	Завдяки якісному сервісу
Середній час перебування	1,5–2 години	Збільшується в дні свят та подій
Задоволеність клієнтів	Висока	Позитивні відгуки та повторні візити

Розроблено автором на основі джерела (https://bukovyna-hotel.com/)

.

Ретроспективний аналіз динаміки ключових операційних та фінансових показників є фундаментальним етапом дослідження для визначення стратегічних векторів і перспектив подальшого розвитку підприємства. Оцінка траєкторії цих змін за останні роки дозволяє наочно продемонструвати, наскільки гнучко та ефективно менеджмент ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» реагував на макроекономічні виклики, а також як трансформувалися головні економічні параметри діяльності комплексу в умовах мінливого ринкового середовища.

Аналіз фінансово–економічних показників, таких як рівень заповнюваності, обсяги продажів у ресторані, а також утримання клієнтів, є

необхідним для оцінки динаміки розвитку комплексу. Наприклад, у 2020–2022 роках багато готелів і ресторанів зазнали значного спаду через пандемічні обмеження, тоді як у 2023–2024 роках, з послабленням обмежень, було зафіксовано поступове відновлення активності у сфері гостинності (див. таб. 2.5).

Таблиця 2.5.

Порівняльний аналіз ключових техніко–економічних показників діяльності ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»»

Рік	Середній рівень заповнюваності, %	Середній чек ресторану, грн	Кількість обслуговуваних клієнтів на місяць
1	2	3	4
2020	50	500	200
2021	55	520	220
2022	60	580	250
2023	75	620	300
2024	80	650	350

Розроблено автором на основі джерела (https://bukovyna-hotel.com/)

Компаративний аналіз ключових техніко–економічних індикаторів діяльності ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» за період з 2020 по 2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Як демонструють дані аналітичної таблиці, коефіцієнт завантаженості номерного фонду та середній чек ресторанної служби мали чітко виражену тенденцію до зростання впродовж останніх кількох років. Це безпосередньо відображає процеси стабілізації локального ринку гостинності, відновлення внутрішнього ділового туризму та підвищення споживчого попиту після періоду тривалих кризових обмежень.

Аналіз емпіричних даних показує, що до 2024 року середньорічний рівень заповнюваності готелю «Буковина» сягнув 80%, що є високим показником для регіонального ринку та підтверджує значну затребуваність

послуг комплексу серед бізнес–туристів і гостей міста. Паралельно зафіксовано планомірне збільшення середнього чека ресторану. Така тенденція зумовлена не лише інфляційними коригуваннями цін, а й успішною диверсифікацією сервісу, зокрема інтеграцією додаткових преміум–послуг (організація комплексного конференц–сервісу, кава–брейків та VIP–обслуговування). Водночас середньомісячна кількість клієнтів ресторанного комплексу зросла з 200 осіб у 2020 році до 350 осіб у 2024 році. Цей стрибок свідчить про успішне розширення цільової аудиторії та високу ефективність впроваджених маркетингових заходів, спрямованих на популяризацію бренда у Чернівецькому регіоні.

З метою забезпечення подальшого стабільного розвитку ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» доцільно прогнозувати подальше зростання операційних показників через стратегічне розширення спектра послуг, модернізацію стандартів обслуговування та впровадження інноваційних комерційних пропозицій (наприклад, пакетних турів «проживання + конференц–зал»). Для закріплення ринкових позицій менеджменту варто фокусуватися на підвищенні коефіцієнта утримання клієнтів (CRR). Цього можна досягти шляхом оптимізації корпоративних програм лояльності, розробки персоналізованих B2B–пропозицій для постійних ділових партнерів, а також залучення широкої аудиторії до участі в масштабних тематичних, культурних та бізнесових подіях на базі комплексу.

У підсумку проведеного аналізу результатів операційної та фінансово–економічної діяльності ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» можна констатувати, що підприємство успішно адаптується до динамічних умов сучасного ринку, демонструючи стабільні темпи розвитку та планомірне зростання ключових техніко–економічних показників.

Отримані результати свідчать про ефективну реалізацію комплексної стратегії обслуговування, яка дозволила суттєво підвищити коефіцієнт завантаженості номерного фонду готелю завдяки забезпеченню високої якості сервісу та гнучкій тарифній політиці. Комплекс демонструє високу

ефективність у залученні нових сегментів споживачів (зокрема ділових туристів та організаторів корпоративних заходів), водночас утримуючи стабільно високий рівень лояльності постійних гостей і корпоративних B2B–партнерів. Позитивна динаміка середнього чека та збільшення середньомісячної кількості клієнтів ресторанного комплексу підтверджують успішне задоволення попиту на кейтерингові та бенкетні послуги у Чернівецькому регіоні, що безпосередньо зумовлює підвищення загальної прибутковості та рентабельності підприємства.

Загалом, господарська діяльність ТОВ «Бізнес–центр «Буковина» характеризується стійким вектором зростання та фінансовою стабільністю. Це відкриває широкі перспективи для подальшого стратегічного розвитку комплексу, розширення спектра інноваційних послуг та суттєвого зміцнення його конкурентних позицій на регіональному ринку ділового туризму та гостинності.

2.3. . Комплексна оцінка організації системи креативного менеджменту на підприємстві

Комплексна оцінка діючої системи креативного менеджменту в ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» передбачає деталізацію її структурних елементів, управлінських підходів та стратегічних векторів. Це дозволяє окреслити ключові інструменти, які підприємство використовує для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку гостинності Західної України та формування унікального клієнтського досвіду (Customer Experience).

Система креативного менеджменту БЦ «Буковина» базується на проактивній стратегії, орієнтованій на безперервне впровадження сервісних, технологічних та маркетингових інновацій. Сучасна комерційна стратегія розвитку товариства спрямована на інтенсифікацію диверсифікації ринку через залучення нових цільових сегментів (міжнародних донорів, бізнес–делегацій, учасників MICE–туризму) та одночасне зміцнення лояльності постійних клієнтів. Оскільки комплекс орієнтується як на ділову спільноту та

мешканців Чернівців, так і на внутрішніх та іноземних туристів, виникає об'єктивна потреба в інтеграції креативних практик, що здатні чітко диференціювати бренд «Буковина» з–поміж конкурентів. Базовими компонентами цієї системи є маркетингові та сервісно–технологічні інновації, які у синергетичній взаємодії забезпечують максимізацію показників задоволеності гостей.

Маркетингові інновації ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» зосереджені на глибокій цифровізації (ді digitalization) каналів комунікації та просування послуг. Підприємство демонструє високу активність у медіапросторі, використовуючи сучасні SMM–інструменти та таргетований маркетинг не лише як інформаційний інструмент, а й як канал двостороннього зв'язку (Feedback Loop). Оперативний аналіз відгуків, споживчих інсайтів та рекомендацій у цифрових каналах дозволяє менеджменту гнучко реагувати на ринкові тренди й адаптувати пропозиції під актуальні запити аудиторії. Складовою маркетингового креативу є розробка лімітованих та унікальних продуктів: спеціальних B2B–пакетів для проведення бізнес–форумів та тест–драйвів; концептуальних сезонних меню в ресторанному комплексі; ексклюзивних пропозицій «All–inclusive Weekend» для турів вихідного дня.

Сервісні інновації виступають головним фундаментом формування тривалої конкурентної переваги комплексу. У БЦ «Буковина» впроваджено філософію гіперперсоналізованого сервісу. Гостям надається можливість кастомізації умов проживання та обслуговування через систему додаткових опцій: від вибору жорсткості матраців і подушок (меню подушок) до інтеграції індивідуального супроводу під час ділових переговорів, експрес–заселення (Fast Track) чи розширеного спектра SPA–процедур.

Досліджуючи стратегічний контур креативного менеджменту підприємства, варто виділити два домінантні вектори, які забезпечують його стійкість: Креативний маркетинг та івент–менеджмент. Комплекс відійшов від стандартного продажу номерного фонду чи площ ресторану, натомість пропонуючи інтегрований «продукт вражень». Сезонні акційні кампанії на

проживання у поєднанні з конференц–сервісом створюють ефект комплексності та залучають клієнтів у періоди традиційного спаду ділової активності. Організація масштабних івентів на базі готелю (гастрономічні вечори, винні дегустації крафтових виробників Буковини, художні виставки у холі бізнес–центру) формує імідж головного соціокультурного та ділового хабу міста.

Креативне управління персоналом (HR–менеджмент). Ефективність сервісу прямо залежить від внутрішньої мотивації персоналу. У ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» діє гнучка система KPI та гейміфіковані мотиваційні програми, які стимулюють співробітників до прояву творчої ініціативи та саморозвитку. Важливим елементом є залучення лінійного персоналу до процесів крос–функціонального брейнштормінгу. Працівники готелю та ресторану беруть безпосередню участь у розробці концепцій нових акцій та івентів, що підвищує їхній рівень залученості (Employee Engagement) та дозволяє генерувати нестандартні ідеї безпосередньо з «першої лінії» контакту з клієнтом. Новітні підходи до просторового та сервісного позиціонування є вагомим важелем диференціації ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»». Ключові інновації тут реалізовані у двох напрямах:

Нові формати інтерактивного обслуговування. Ресторанна та бенкетна служба комплексу впроваджують інтерактивні елементи, що трансформують звичайну вечерю чи кава–брейк на естетичну подію. Це включає організацію відкритих гастрономічних презентацій від шеф–кухаря, тематичні станції фуд–пейрингу під час бізнес–конференцій та елементи театралізованої подачі страв (фламбування, авторська презентація локальних страв у сучасній інтерпретації).

Креативні інтер'єрні рішення та управління атмосферою. Дизайн внутрішнього простору бізнес–центру та готелю поєднує в собі елементи класичної розкоші, ділового мінімалізму та етно–модерну, що підкреслює автентичність Чернівецького регіону. Важливим є принцип динамічної трансформації інтер'єру: локації комплексу та фотозони адаптуються під

специфіку конкретних масштабних подій (міжнародні саміти, сезонні свята, корпоративні стандарти великих B2B–клієнтів), що створює додаткову цінність для організаторів заходів. Фінальним етапом дослідження системи креативного менеджменту в ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» є побудова та впровадження системи оцінки її результативності, яка охоплює три фундаментальні критерії:

Клієнтський аудит (маркетингова ефективність). Головним маркером успішності інновацій є рівень задоволеності (CSAT) та індекс лояльності (NPS) клієнтів. Підприємство використовує автоматизовані системи збору зворотного зв'язку (CRM–опитування після виїзду, моніторинг репутації на платформах Booking, TripAdvisor, Google Maps). Стабільне зростання частки повторних візитів та генерація позитивного органічного контенту (User Generated Content) дозволяють суттєво оптимізувати маркетинговий бюджет завдяки ефекту «сарафанного радіо».

Фінансово–економічний аналіз (економічна ефективність). Будь–яка креативна ініціатива проходить оцінку через призму її впливу на показники дохідності (RevPAR –дохід на доступний номер, та TRevPAR –загальний дохід на доступний номер), прибутковість і загальну рентабельність комплексу. Проведення фінансового моніторингу дозволяє зіставити капітальні витрати на впровадження інновацій (наприклад, оновлення обладнання конференц–залів чи редизайн локацій) із приростом чистого грошового потоку та визначити коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) у креативний капітал.

Стратегічне прогнозування та оптимізація. Визначення перспективних векторів розвитку є необхідною умовою забезпечення довгострокової стійкості БЦ «Буковина». Напрями вдосконалення передбачають подальшу диджиталізацію сервісу (впровадження мобільних додатків для безконтактного керування номерами та замовлення послуг ресторану), розширення технічних можливостей конференц–зон для проведення гібридних (онлайн/офлайн) міжнародних заходів, а також масштабування

екологічних ініціатив (Green Lodging). Для наочності та систематизації отриманих результатів дослідження, у таблиці 2.6 сформовано узагальнену матрицю елементів системи креативного менеджменту ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»».

Таблиця 2.6

Матриця елементів системи креативного менеджменту ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»»

Стратегічний блок	Ключові компоненти та інструменти	Очікуваний ефект / Вплив на діяльність
1	2	3
Маркетингові інновації	Диджиталізація каналів (CRM, SMM), гнучкі B2B та B2C пакетні пропозиції, таргетинг.	Розширення клієнтської бази, оптимізація витрат на рекламу, адаптація до трендів.
Сервісні інновації	Кастомізація послуг, меню подушок, Fast Track, інтерактивні гастро–шоу, трансформація простору.	Зростання показників CSAT та NPS, формування унікального Customer Experience.
Управління персоналом	Гейміфіковані мотиваційні програми, крос–функціональні брейнштормінги, розвиток творчого потенціалу.	Підвищення якості сервісу, зниження плинності кадрів, зростання залученості персоналу.
Контроль та оцінка результатів	Моніторинг фінансових індикаторів (ROI, RevPAR), аналіз лояльності, оцінка перспектив.	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, максимізація чистого прибутку.
Маркетингові інновації	Диджиталізація каналів (CRM, SMM), гнучкі B2B та B2C пакетні пропозиції, таргетинг.	Розширення клієнтської бази, оптимізація витрат на рекламу, адаптація до трендів.
Диджиталізація каналів (CRM, SMM), гнучкі B2B та B2C пакетні пропозиції, таргетинг.	Розширення клієнтської бази, оптимізація витрат на рекламу, адаптація до трендів.	Диджиталізація каналів (CRM, SMM), гнучкі B2B та B2C пакетні пропозиції, таргетинг.

Продовження таблиці 2.6

Кастомізація послуг, меню подушок, Fast Track, інтерактивні гастро–шоу, трансформація простору.	Зростання показників CSAT та NPS, формування унікального Customer Experience.	Кастомізація послуг, меню подушок, Fast Track, інтерактивні гастро–шоу, трансформація простору.

Гейміфіковані мотиваційні програми, крос–функціональні брейнштормінги, розвиток творчого потенціалу.	Підвищення якості сервісу, зниження плинності кадрів, зростання залученості персоналу.	Гейміфіковані мотиваційні програми, крос–функціональні брейнштормінги, розвиток творчого потенціалу.
Диджиталізація каналів (CRM, SMM), гнучкі B2B та B2C пакетні пропозиції, таргетинг.	Розширення клієнтської бази, оптимізація витрат на рекламу, адаптація до трендів.	Диджиталізація каналів (CRM, SMM), гнучкі B2B та B2C пакетні пропозиції, таргетинг.

Розроблено автором на основі джерела (Pechlaner et al., 2025)

Отже, безперервна модернізація та стратегічний розвиток системи креативного менеджменту в ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» виступатиме вагомим чинником утримання лояльних сегментів споживачів, максимізації ринкової конкурентоспроможності комплексу, а також забезпечення стабільної позитивної динаміки його ключових фінансово–економічних індикаторів у довгостроковій перспективі

У цьому контексті стратегічні інтереси креативного менеджменту ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» зосереджені на забезпеченні високої ефективності підсистеми управління генерацією інтелектуального продукту, об'єктами інтелектуальної власності та розвитком інтелектуального капіталу комплексу. У сучасних реаліях ринку гостинності та ділового туризму креативність трансформується з атрибута виключно творчих професій на фундаментальну компетенцію управлінського апарату. Щоб гарантувати підприємству стійкі конкурентні переваги у середовищі жорсткого ринкового суперництва, необхідні принципово нові, нестандартні управлінські підходи.

Саме тому топменеджмент БЦ «Буковина» безпосередньо зацікавлений у безперервному розвитку власного креативного потенціалу, формуванні інноваційно–стимулюючого середовища всередині компанії, а також у створенні високоефективних крос–функціональних креативних команд. Такі команди здатні до гнучкого творчого мислення, оперативного пошуку нестандартних ідей та впровадження прогресивних моделей управління.

На основі проведеного дослідження було визначено найбільш очікувані та практично цінні результати креативної діяльності в ТОВ «Бізнес–центр

«Буковина»», які безпосередньо забезпечують підвищення його загальної конкурентоспроможності на регіональному ринку:

- **Диверсифікація та інноваційність сервісу** – розробка та впровадження принципово нових пакетних послуг (наприклад, гібридних конференцій), оптимізація бізнес–процесів та інтеграція креативних маркетингових ідей;
- **Перманентна модернізація якості** – безперервне вдосконалення стандартів готельного обслуговування, ресторанного сервісу та технічного супроводу заходів;
- **Інтенсифікація операційної діяльності** – суттєве підвищення продуктивності праці персоналу та загальної ефективності використання матеріально–технічної бази комплексу;
- **Економічне прискорення** – оптимізація витрат, скорочення періоду окупності інноваційних проєктів та нарощення чистого грошового потоку;
- **Організаційна гнучкість** – підвищення адаптаційного потенціалу підприємства до стрімких змін макроекономічного середовища та форс–мажорних ринкових викликів.

Для отримання об'єктивної оцінки ефективності впроваджених інновацій було проведено комерційне опитування споживачів. Узагальнені результати оцінювання клієнтами різних векторів креативної діяльності ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» за 10–бальною шкалою систематизовано та наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка клієнтами різних напрямів креативної діяльності на ТОВ «Бізнес–центр» «Буковина»» за 2024 р.

Назва оціночного показника	Значення в балах
1	2

Персонал	9,5
Комфорт	9,3
Чистота	9,3
Зручності	9,2
Безкоштовний Wi–Fi	9,1
Співвідношення ціна/якість	9,1
Розташування	9,1

Розроблено автором самостійно

Представлені у таблиці дані свідчать про надзвичайно високий рівень задоволеності клієнтів (CSAT) якістю послуг та інноваційними підходами в ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»». Оскільки всі показники впевнено перевищують психологічну відмітку у 9,0 балів за 10–бальною шкалою, можна стверджувати, що стратегія креативного менеджменту підприємства є високоефективною.Детальний розбір структури оцінок дозволяє виділити такі закономірності:

Максимальний бал отримав показник «Персонал» (9,5 балів). Це є прямим підтвердженням успішності впроваджених мотиваційних програм, корпоративних тренінгів та залучення співробітників до творчого процесу обслуговування. Креативний підхід кадрового менеджменту забезпечує щиру гостинність та високий емоційний інтелект (EQ) працівників «першої лінії», що найбільше цінується гостями.

Показники «Комфорт» та «Чистота» мають однаково високу оцінку (9,3 балів). Це демонструє бездоганну синергію між сервісними інноваціями (впровадження кастомізації умов проживання, «меню подушок» тощо) та високими технологічними стандартами роботи господарської служби готелю (housekeeping).

Інфраструктурні елементи – «Зручності» (9,2 балів) та «Безкоштовний Wi–Fi» (9,1 балів). Оцінки підтверджують статус підприємства саме як *бізнес–центру*. Наявність стабільного високошвидкісного інтернету, обладнаних конференц–зон, коворкінгів та розвиненої інфраструктури

повністю задовольняє специфічні запити цільової аудиторії – ділових туристів, експертів та міжнародних делегацій.

Економічна та просторова привабливість – «Співвідношення ціна/якість» (9,1 балів) та «Розташування» (9,1 балів). Оцінка комерційного балансу доводить, що гнучка тарифна політика та інтегрований «продукт вражень» сприймаються клієнтами як виправдані та справедливі. Рівнозначно висока оцінка локації підкреслює конкурентну перевагу розташування комплексу в історичному та діловому центрі Чернівців.

Узагальнені результати опитування клієнтів доводять, що ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» володіє потужним і збалансованим брендом на регіональному ринку гостинності. Ключовою конкурентною перевагою комплексу є людський капітал (лідерська оцінка 9,5), що підтверджує доцільність подальших інвестицій у розвиток творчого потенціалу та мотивацію персоналу.

Мінімальний розрив між найвищим (9,5) та найнижчим (9,1) балами вказує на відсутність «слабких місць» в операційній діяльності комплексу. У довгостроковій перспективі утримання таких високих позицій дозволить підприємству стабільно нарощувати частку повторних візитів (Customer Retention) та мінімізувати витрати на пряму рекламу за рахунок генерації позитивних органічних відгуків у мережі.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІЗНЕС–ЦЕНТР «БУКОВИНА

3.1. Шляхи оптимізації креативного менеджменту на підприємстві

Унікальність, ринковий магнетизм та капіталізація бренду ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» у довгостроковій перспективі безпосередньо залежать від ефективності системи креативного менеджменту. Впровадження нестандартних управлінських та маркетингових стратегій дозволяє підприємству виокремитися в конкурентному середовищі, трансформуючи класичні послуги розміщення та харчування на унікальний, емоційно насичений клієнтський досвід (Customer Experience).

Для БЦ «Буковина» це передбачає розробку кастомізованих продуктів для ділових кіл, учасників MICE–туризму та індивідуальних мандрівників. Інтеграція креативних рішень – від концептуальних сезонних бізнес–івентів до ексклюзивних інтерактивних гастро–заходів на базі ресторану – дозволяє гнучко відповідати сучасним соціокультурним трендам, стимулювати повторні візити (Customer Retention) та зміцнювати репутацію провідного ділового та туристичного хабу Буковини.

Розробка комплексної програми вдосконалення креативного менеджменту базується на поєднанні світових інноваційних практик та специфіки багатофункціональної інфраструктури досліджуваного підприємства. Реалізація програми структурована за чотирма стратегічними модулями:

1. **Модуль 1.** Формування внутрішньокорпоративної культури інновацій та творчого мислення.
2. **Модуль 2.** Впровадження інтерактивних та івент–програм для клієнтів і бізнес–партнерів.
3. **Модуль 3.** Багаторівнева система мотивації та стимулювання інноваційної активності персоналу.
4. **Модуль 4.** Цифровізація комунікаційних каналів та систем крос–функціонального обміну ідеями.

Модуль 1. Формування внутрішньокорпоративної культури інновацій та творчого мислення. Першочерговим завданням менеджменту є створення внутрішнього середовища, яке нейтралізує страх помилки та заохочує креативні пошуки співробітників. Фундаментом цього етапу є впровадження принципів дизайн–мислення (Design Thinking), що дозволяє лінійному персоналу та керівникам підрозділів проектувати новаторські сервісні рішення, виходячи з реальних, глибинних потреб клієнтів (Empathy stage). Складові елементи розвитку інноваційної культури:

- **Крос–функціональні воркшопи:** Проведення регулярних творчих майстерень та симуляційних ігор для персоналу готелю, ресторану та конференц–сервісу. Це стимулює генерацію ідей щодо оновлення сезонних меню, розробки нестандартних візуальних рішень для інтер’єру та оптимізації сервісних протоколів.
- **Проєктна ротація:** Кожні два місяці склад робочих груп з розробки інновацій оновлюється, що забезпечує диверсифікацію поглядів, руйнування внутрішніх професійних бар'єрів та активний обмін знаннями між відділами.
- **Платформа «Банк ідей»:** Для забезпечення прозорості та доступності, у корпоративному просторі впроваджується інтерактивна (цифрова та фізична) «Дошка ідей». Кожен працівник – від покоївки до фінансового аналітика – має можливість відкрито презентувати власні пропозиції щодо покращення умов праці або модернізації клієнтського сервісу.

У межах цього модуля передбачено запуск диференційованої програми професійно–особистісного розвитку працівників, параметри якої наведено нижче:

1.Інтенсивний стартовий курс:Тривалість: 2 тижні.

Проведення серії з 6 базових занять (тричі на тиждень). Модулі охоплюють розвиток креативного мислення, емоційного інтелекту (EQ),

стресостійкості в індустрії гостинності та технік ефективного SMM–просування.

2.Формування індивідуальної освітньої траєкторії:Постійно.

Розподіл навчальних програм на обов'язкові (стандарти сервісу, антиконфліктний менеджмент) та факультативні (еко–стандарти Green Lodging, цифрові комунікації), що дозволяє співробітникам обирати курси відповідно до власних кар'єрних інтересів.

3.Регулярні підтримуючі сесії:Щомісячно.

Проведення спеціалізованих майстер–класів із залученням зовнішніх сертифікованих експертів з маркетингу, сервіс–дизайну та креативного менеджменту для закріплення навичок та моніторингу прогресу.

Модуль 2. Впровадження інтерактивних та івент–програм для клієнтів і бізнес–партнерів. З метою формування довгострокового емоційного зв'язку з брендами ТОВ «Бізнес–центр "Буковина"» та створення автентичного клієнтського досвіду, сервісна політика комплексу доповнюється інтерактивними форматами. Це дозволяє перетворити перебування у готелі чи відвідування ресторану на повноцінне соціокультурне дійство.

- **Гастрономічний інтерактив:** Організація авторських кулінарних презентацій, винних дегустацій та майстер–класів від шеф–кухаря ресторану «Буковина». Гості залучаються до процесу створення страв локальної буковинської кухні у сучасній інтерпретації (модерна етно–гастрономія).
- **Культурно–діловий хаб:** Організація арт–вечорів, камерних виступів місцевих виконавців, виставок буковинських художників та фотографів безпосередньо у локаціях бізнес–центру. Це приваблює не лише мешканців міста, а й іноземних та внутрішніх бізнес–туристів, які прагнуть корисного культурного дозвілля після ділових зустрічей.
- **Цифрова екосистема зворотного зв'язку:** Впровадження миттєвого збору відгуків через персоналізовані QR–коди, інтегровані у систему Smart TV в номерах, меню ресторану та інформаційні зони

конференц–залів. Отримані дані автоматично аналізуються CRM–системою, що дозволяє менеджменту в режимі реального часу коригувати наповнення сервісних програм згідно із мінливими очікуваннями гостей.

Модуль 3. Багаторівнева система мотивації та стимулювання інноваційної активності персоналу. Ключовим фактором стійкості програми є матеріальне та моральне заохочення працівників, чиї ідеї та дії спрямовані на покращення діяльності БЦ «Буковина». Система мотивації розроблена таким чином, щоб продемонструвати високу цінність інтелектуального внеску кожного співробітника.

Напрям стимулювання	Інструменти реалізації	Порядок визначення та обсяг винагороди
1	2	3
Матеріальна мотивація	Квартальне преміювання за впроваджені інноваційні проєкти (новий сервіс, оптимізація витрат, креативний дизайн події).	Грошова премія у розмірі 10–15% від посадового окладу. Рішення приймається колегіально комісією з представників різних департаментів для забезпечення максимальної об'єктивності.
Нематеріальна мотивація	Щомісячні номінації: «Еталонний сервіс» «Креатив року / місяця».	Публічне визнання, вручення іменних сертифікатів, надання додаткових оплачуваних днів відпочинку, цільове фінансування зовнішнього профільного навчання.

Розроблено автором на основі джерела (Ruiz-Fernández et al., 2024)

Роль вищого керівництва: Топменеджмент ТОВ «Бізнес–центр «Буковина» бере безпосередню участь у церемоніях відзначення лідерів інновацій. Особиста підтримка з боку генерального директора, відкритість до діалогу та децентралізація прийняття рішень на низових рівнях формують високий рівень довіри у колективі та підвищують престижність праці всередині підприємства.

Модуль 4. Цифровізація комунікаційних каналів та систем крос–функціонального обміну ідеями. Для оптимізації операційної діяльності, забезпечення прозорості управління та прискорення процесу впровадження креативних ідей, у систему менеджменту БЦ «Буковина» інтегруються сучасні хмарні платформи та цифрові інструменти спільної роботи.

- **Екосистема Google Workspace:** Використовується як базове хмарне середовище для спільного проектування та оперативного адміністрування. Робота над планами масштабних конференцій, розробка концепцій святкових івентів, калькуляція нових пропозицій ресторану відбувається в режимі реального часу (Google Документи, Таблиці, Презентації). Це забезпечує синхронізацію дій між менеджментом готелю, ресторанною службою та технічним відділом.
- **Комунікативна платформа Microsoft Teams:** Виступає єдиним цифровим простором для проведення як планових офлайн/онлайн нарад, так і для повсякденної крос–функціональної комунікації. На базі платформи створюються тематичні канали за проєктами, де співробітники оперативно координують підготовку заходів та діляться аналітичною інформацією.
- **Цифрова сесія «Творча година»:** Щомісячний інтерактивний онлайн–захід у Microsoft Teams, у межах якого співробітники всіх рівнів мають можливість вільно презентувати свої креативні стартап–ідеї щодо модернізації сервісу, захищати власні проєкти перед колегами та спільно обговорювати механізми їхньої практичної реалізації.

Успішна реалізація запропонованої програми дозволить ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» сформувати гнучку, високоадаптивну систему управління, спроможну оперативно генерувати та масштабувати сервісні інновації. Це призведе до синергетичного ефекту: суттєвого підвищення показників клієнтської лояльності (NPS), оптимізації внутрішніх бізнес–процесів, зниження плинності кадрів та стабільного зростання чистого прибутку комплексу в довгостроковій перспективі. Важливим елементом архітектури креативного менеджменту є безперервний моніторинг її

результативності, що базується на інтегральній оцінці задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI), фінансових метриках та рівні лояльності персоналу (eNPS). Комплексна оцінка ефективності реалізації запропонованих модулів ТОВ «Бізнес–центр "Буковина"» здійснюватиметься за трьома стратегічними векторами:

Моніторинг клієнтської лояльності. Оцінка рівня задоволеності споживачів базується на наскрізному анкетуванні гостей безпосередньо після завершення їхнього перебування у комплексі, а також на щомісячному контент–аналізі верифікованих відгуків на міжнародних платформах (Booking.com, TripAdvisor), у соціальних мережах та сервісах Google Maps. Сформовані анкети дозволяють респондентам диференційовано оцінити базові параметри сервісу (комфорт, ергономіку, чистоту, швидкість обслуговування) та рівень задоволеності новими інтерактивними, MICE– та гастрономічними програмами. Отриманий масив даних дозволяє менеджменту оперативно ідентифікувати латентні деструктивні чинники, гнучко коригувати сервісний асортимент та адаптувати тематику подій під мінливі запити цільової аудиторії.

Аудит стабільності кадрового потенціалу. Щоквартальний розрахунок та аналіз коефіцієнта плинності кадрів виступає випереджаючим індикатором деструкцій у корпоративній культурі та оцінки сприйняття персоналом умов праці. При перевищенні нормативних значень плинності невідкладно розробляється комплекс компенсуючих інструментів: ревізія матеріальних стимулів, оптимізація ергономіки робочих місць та посилення психоемоційної підтримки. Програма доповнюється щомісячним внутрішнім моніторингом залученості, який фіксує ставлення співробітників до впроваджуваних інновацій та оцінку можливостей для їхнього професійно–кар'єрного зростання.

Оцінка економічної результативності. Фінансовий аналіз здійснюється на основі щомісячного агрегування звітів про доходи від реалізації нових креативних послуг, коворкінг–зон, інтерактивних івентів та

авторських пропозицій ресторану. Це забезпечує точне відстеження маржинальності та чистої прибутковості кожного окремого проєкту, дозволяючи оптимізувати структуру інвестиційного портфеля підприємства.

На основі системного поєднання зазначених метрик керівництво ТОВ «Бізнес–центр "Буковина"» отримує можливість своєчасно трансформувати компоненти програми, які не досягли запланованої ефективності. Такий підхід гарантує високу ринкову адаптивність, максимізацію конкурентних переваг та стійкий довгостроковий розвиток підприємства. Для лаконічної структуризації фінансово–часових параметрів впровадження розроблених заходів сформовано зведену програму (табл. 3.1), де деталізовано зміст кожного етапу та калькуляцію витрат на їхню практичну реалізацію.

Таблиця 3.1.

Програма вдосконалення системи креативного менеджменту ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»»

Назва етапу (модуля)	Короткий зміст управлінських та сервісних заходів	Орієнтовна вартість реалізації, грн
1	2	3
Етап 1. Формування культури інновацій та творчого мислення	Проведення циклу тренінгів із дизайн–мислення (Design Thinking), систематична крос–функціональна ротація проєктних груп, розгортання платформи «Банк ідей».	70 000
Етап 2. Розробка інтерактивних та івент–програм для гостей	Організація гастрономічних майстер–класів, арт–вечорів, локальних культурних івентів; інтеграція QR–систем експрес–моніторингу відгуків.	100 000

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Етап 3. Багаторівнева	Впровадження	120 000

мотиваційна програма для працівників	щоквартальних бонусів (10–15% від окладу) за інноваційні рішення, фінансування зовнішнього навчання, запуск номінації «Креатив місяця».	
Етап 4. Цифровізація комунікаційних каналів та обміну ідеями	Ліцензування та розгортання хмарних екосистем Google Workspace і Microsoft Teams для командної взаємодії, запуск онлайн–сесій «Творча година».	30 000
Етап 5. Моніторинг ефективності та корекція програми	Оцінка індексів задоволеності клієнтів (CSI, NPS), регулярний фінансовий аудит прибутковості нових послуг, розрахунок плинності та залученості кадрів.	40 000
РАЗОМ	**Комплексна модернізація системи управління**	**360 000**

Розроблено автором на основі джерела (Sousa et al., 2019)

Підсумовуючи, ключовим вектором модернізації ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» є органічна інтеграція інструментів персоналізації сервісу, унікальних культурно–ділових ініціатив та гнучких мотиваційних механізмів, адаптованих до специфіки регіонального ринку гостинності.

Впровадження обґрунтованої програми дозволить трансформувати систему управління підприємством, забезпечивши синергетичний ефект: активізацію інтелектуально–креативного потенціалу персоналу, суттєве зростання лояльності клієнтів та формування стійкої, захищеної від ринкових коливань конкурентної позиції.

3.2. Моделювання оптимізованої системи управління кадровими ресурсами у логістичній діяльності підприємства

Забезпечення тривалого динамічного розвитку та максимізація ринкової вартості ТОВ «Бізнес–центр "Буковина"» в умовах високої конкуренції на регіональному ринку MICE–туризму та готельно–ресторанних послуг Чернівецької області потребують детального предиктивного (прогнозного) аналізу кожного напряму розробленої програми. Оцінка доцільності впровадження інноваційних модулів базується на калькуляції очікуваних комерційних ефектів, оптимізації внутрішніх витрат та нівелюванні ризикових чинників.

Реалізація стратегії креативного менеджменту покликана забезпечити синергетичний ефект, що поєднує інтереси трьох ключових стейкхолдерів підприємства: клієнти, персонал, бізнес. Економічний базис ТОВ «Бізнес–центр "Буковина"» на сучасному етапі демонструє позитивну динаміку формування доходів та операційного завантаження. Особливо чітко це простежується під час літнього сезону та періодів проведення масштабних регіональних бізнес–форумів, коли коефіцієнт утилізації (завантаженості) номерного фонду сягає 85%. Разом з тим, середньорічний показник завантаженості коливається в межах 75–80%. Головним деструктивним чинником, що обмежує прибутковість, виступає яскраво виражена сезонна нерівномірність попиту в періоди міжсезоння (січень–лютий, жовтень–листопад). У ці місяці падіння обсягів продажу готельних та конференц–послуг негативно позначається на кумулятивній річній рентабельності. Подолання цього бар'єра можливе за рахунок диверсифікації попиту засобами креативного сервіс–дизайну та інструментів кастомізації.

Моделювання ефектів Модуля 2: Управління доходами від номерного фонду в міжсезоння. Для стабілізації фінансових потоків у періоди падіння ділової активності пропонується впровадження пакета клієнтоорієнтованих креативних послуг. Стратегія передбачає відхід від валового дисконтування (ковзної уцінки) на користь підвищення доданої цінності продукту (*Value Added*). Постійним корпоративним партнерам та лояльним гостям надаватимуться кастомізовані привілеї під час бронювання у міжсезоння:

безкоштовний доступ до коворкінг–зон бізнес–центру, додаткові опції конференц–сервісу, велнес–процедури або ексклюзивні гастрономічні сети в ресторані за рахунок оптимізації внутрішнього завантаження суміжних підрозділів.

Для розрахунку прогнозованого фінансового ефекту від впровадження цих інструментів припустимо, що вжиті заходи дозволять підвищити середню завантаженість номерного фонду комплексу в міжсезоння на 5%. Математична модель розрахунку додаткового місячного маржинального доходу ΔIh має такий вигляд:

$$\Delta Ih = N \times P \times \Delta Ku \times D \qquad (3.1.)$$

- де N – загальний номерний фонд комплексу (N = 30$одиниць);
- P – середня вартість однієї доби проживання (P = 2000 грн);
- ΔKu – прогнозований приріст коефіцієнта завантаженості ΔKu = 0,05 або 5%;
- D – середня кількість календарних днів у місяці (D = 30).

Підставляючи наявні базові значення у формулу, отримуємо: 90000 тис. грн. Отже, підвищення зайнятості номерного фонду всього на 5\% еквівалентно забезпеченню додаткових 45 ліжко–днів реалізації щомісяця. Це генерує 90 000 тис. грн чистого додаткового доходу. Окрім прямого фінансового результату, зазначений підхід вирівнює операційну синусоїду надходжень, забезпечуючи покриття постійних витрат підприємства незалежно від календарного фактора.

Моделювання ефектів Модуля 2: Модернізація ресторанного сервісу та оптимізація середнього чека

Діяльність ресторанного комплексу ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» є вагомим чинником у структурі формування консолідованого прибутку підприємства. Наразі величина середнього чека ресторану варіюється в діапазоні від 600 до 750 грн залежно від дня тижня, формату заходів та сезонного фактора. З метою інтенсифікації продажів та залучення платоспроможного сегмента міського населення пропонується

трансформація ресторанного простору в унікальний гастро–культурний майданчик.

Стратегічні вектори оновлення включають розробку концептуальних сезонних меню на основі локальних екологічних продуктів Буковини, проведення гастрономічних презентацій, тематичних вечорів (наприклад, кулінарних шоу сучасної етно–кухні, винних фестивалів) та інтеграцію музично–арт–супроводу. Це зміщує фокус сприйняття клієнта від простого споживання їжі до отримання комплексного емоційного та культурного досвіду.Впровадження зазначених ініціатив дозволить підвищити середній чек під час проведення тематичних та святкових заходів щонайменше на 10%. У грошовому еквіваленті це означає приріст чека з базових 750 грн до прогнозованих 825 грн.

При середній мінімальній відвідуваності івент–заходів на рівні 350 осіб на місяць, обсяг додаткових фінансових надходжень ресторану (ΔIr) розраховується як:

$$\Delta Ir = Q \times \qquad (3.2.)$$

 де Q – середньомісячний обсяг клієнтопотоку на тематичних заходах (Q = 350 осіб);

 Pbase – базовий рівень середнього чека (Pbase = 750 грн);

 Pnew – прогнозований рівень середнього чека (Pnew= 825 грн).

Таким чином, сукупний обсяг доходів ресторанного підрозділу лише у цільовому івент–сегменті зросте до $288\ 750$ грн на місяць. Створення репутації закладу як центру прогресивної гастрономічної культури Чернівців стимулюватиме приплив первинних клієнтів та підвищить лояльність постійних гостей готелю, формуючи стабільну економічну базу в довгостроковій перспективі.

Реалізація будь–яких управлінських інновацій неминуче стикається із внутрішніми та зовнішніми деструктивними чинниками. Для забезпечення

стійкості програми розроблено карту ризиків та механізми їхньої превентивної мінімізації (табл.3.2):

Таблиця 3.2.

Матриця ризиків та бар'єрів впровадження програми

Категорія ризику	**Зміст загрози / бар'єра**	**Механізм превентивного нівелювання та мінімізації**
1	2	3
Внутрішній (Організаційний)	Опір персоналу змінам (*Resistance to change*), небажання приймати нові цифрові інструменти (Teams, Workspace).	Впровадження Модуля 3 (прозора гнучка система преміювання 10–15%); проведення неформальних сесій «Творча година», де ліквідується страх критики.
Кваліфікаційний	Недостатній рівень цифрових навичок або креативних компетенцій у лінійного персоналу.	Реалізація диференційованого двотижневого стартового інтенсиву та подальших щомісячних сесій із залученням зовнішніх сертифікованих тренерів.
Маркетинговий / Ринковий	Слабкий відгук цільової аудиторії на нові івент–формати; низька активність використання QR–кодів зворотного зв'язку.	Гейміфікація процесу опитування (надання дрібних бонусів або кави за заповнення анкети); проведення попереднього таргетованого тестування ідей на фокус–групах лояльних клієнтів.
Фінансовий	Перевищення кошторису впровадження програми (бюджет понад 360 000 грн) або низька окупність окремого модуля.	Впровадження Етапу 5 (регулярний щомісячний моніторинг ROI кожного заходу); фінансування програми здійснюється поетапно, виключно після підтвердження ефективності попереднього кроку.

Розроблено автором на основі джерела (Wong et al., 2008)

Інтеграція запропонованої програми модернізації системи креативного менеджменту в ТОВ «Бізнес–центр «Буковина»» є глибоко обґрунтованим кроком. Розраховані прогнозні параметри – зростання завантаженості у

міжсезоння на 5%, підвищення середнього чека на 10% та прискорення оборотності активів до рівня 1,8 – доводять високу комерційну спроможність проєкту. Впровадження програми дозволить сформувати високоефективну інноваційну екосистему, яка конвертує творчий потенціал працівників у довгострокову лояльність клієнтів та стабільне зростання ринкової вартості вітчизняного підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв'язано важливе прикладне завдання щодо наукового обґрунтування, оцінки та розробки рекомендацій з удосконалення системи креативного менеджменту в діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»» (м. Чернівці). Проведене комплексне дослідження дозволило сформулювати такі підсумкові висновки:

Теоретичний аналіз свідчить, що креативний менеджмент у сучасній HoReCa-індустрії трансформувався з додаткового маркетингового інструменту на безальтернативну управлінську парадигму стратегічного характеру. Він базується на залученні персоналу до процесів ідеєгенерації (партисипативне управління), гнучкості та здатності випереджати латентні потреби клієнтів шляхом проектування унікального «продукту вражень». Систематизовано основні моделі креативного управління в сфері гостинності, серед яких найбільш адаптивними є клієнтоцентрична, інноваційно-орієнтована та модель дизайн-мислення, що вимагають синергії економічних, адміністративних та психологічних методів стимулювання персоналу.

За результатами дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»» за 2020–2024 роки виявлено стійкий вектор зростання та фінансову стабільність. Середньорічний рівень заповнюваності номерного фонду готелю досяг високого показника у 80% (а в пікові періоди ділових форумів – 85%). Зафіксовано планомірне збільшення середнього чека ресторану та зростання середньомісячної кількості клієнтів ресторанного комплексу з 200 осіб до 350 осіб. Це підтверджує ефективну адаптацію комплексу до умов регіонального ринку та високу затребуваність його послуг серед бізнес-туристів і гостей міста Чернівці.

Емпірична оцінка діючої системи креативного менеджменту на підприємстві продемонструвала значні успіхи. Згідно з проведеним опитуванням споживачів, інтегральний індекс задоволеності клієнтів (CSAT)

впевнено перевищує 9,0 балів за 10-бальною шкалою. Найвищу оцінку отримав показник «Персонал» (9,5 балів), що вказує на високий рівень емоційного інтелекту (EQ) працівників «першої лінії» та ефективність внутрішньокорпоративних тренінгів. Водночас аудит виявив наявність слабкого місця – фактора вираженої сезонності попиту та падіння операційного завантаження комплексу у періоди зимово-весняного міжсезоння, що вимагає розробки нестандартних, креативних пакетних пропозицій.

З метою оптимізації системи управління БЦ «Буковина» було запропоновано та деталізовано заходи з цифровізації комунікаційних каналів та крос-функціонального обміну ідеями персоналу. Обґрунтовано доцільність повного масштабування хмарного середовища Google Workspace (для спільної калькуляції меню, проектування івентів та бізнес-конференцій у режимі реального часу) та впровадження платформи Microsoft Teams для проведення щомісячних інтерактивних онлайн-сесій «Творча година», де працівники «знизу» можуть пропонувати інноваційні сервісні рішення.

Розроблено комплексну програму модернізації, яка передбачає органічну інтеграцію інструментів глибокої персоналізації сервісу (кастомізація умов проживання, «меню подушок»), унікальних локальних культурно-ділових ініціатив та гнучких мотиваційних грейдів для персоналу за впроваджені інновації.

На основі предиктивного моделювання та прогнозування результатів реалізації запропонованої програми доведено її високу комерційну та стратегічну спроможність. Очікується стабільне зростання завантаженості готельно-ресторанного комплексу в період міжсезоння на 5%, планомірне підвищення середнього чека ресторанної служби на 10% та прискорення оборотності активів підприємства до рівня 1,8. Це забезпечить синергетичний ефект для трьох ключових стейкхолдерів комплексу: максимізацію лояльності клієнтів, активізацію інтелектуального капіталу

персоналу та стабільне довгострокове зростання ринкової вартості ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»».

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Башук, Т. О., & Хижняк, М. В. (2013). Стимулювання та розвиток креативності в персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (1), 150–160. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_1_15

Брич, В. Я., & Корман, М. М. (2018). *Креативний менеджмент*. ТНЕУ.

Кравчик, Ю., & Гарафонова, О. (2024). Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330*(3), 177-183. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26

Димитрова–Бурлаєнко, С. Д. (2017). Дефініції термінів «креативність» та «творчість» у сучасному науковому дискурсі. *Педагогічні науки*, (135), 82–89. https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/49322

Ковальова, В. І. (2018). Креативний менеджмент як важлива складова інноваційного підприємництва. *Молодий вчений, 1*(53), 896–899. https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18843/1/208.pdf?utm_source=chatgpt.com

Кондрацька, Л. П. (2026). Специфіка управління креативністю персоналу готельно-ресторанного підприємства – напрям зростання конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка, 1*, 135-145. https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1685

Костіна, Н. А. (2023). *Креативний менеджмент підприємства готельно–ресторанного бізнесу* [Кваліфікаційна магістерська робота, Київський національний університет технологій та дизайну]. erKNUTD – Electronic Repository Kyiv National University of Technologies and Design. https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25286

Крикуненко, Д. О. (2012). Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (4), 209–216.

https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/31144048-268a-4b9d-ab81-4b007a4edda9/content

Островська, Г. (2021). Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава, 2*(25), 625–640. https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625

Островська, Г. Й., & Вітряк, А. О. (2024). Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»,* 28(1–2), 120–131. https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/5234/5469

Готель «Буковина». (б. д.). https://bukovyna-hotel.com/

Островська, Г. Й., & Гузар, У. Є. (2023). Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 9(42), 83–90. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).83-90

Чорненька, Н. В. (2006). *Організація туристичної індустрії*: Навчальний посібник. Атіка.

Aksoy, L., Choi, S., Dogru, T., Keiningham, T., Lorenz, M., Rubin, D., & Tracey, J. B. (2022). Global trends in hospitality. *Journal of Business Research, 142*, 957–973. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.068

Du, X., Zhang, H., Zhang, S., Zhang, A., & Chen, B. (2021). Creativity and leadership in the creative industry: A study from the perspective of social norms. *Frontiers in Psychology*, 12, 651817. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.651817

Foroughi, B., Arjuna, N., Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Tseng, M. L., & Leung, N. (2022). Determinants of hotel guests' pro-environmental behaviour: Past behaviour as moderator. *International Journal of Hospitality Management, 102*, 103167. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103167

Huzar, U., Paska, M., & Radzimovska, O. (2023). Practical aspect of hospitality staff creativity. *Baltic Journal of Economic Studies, 9*(2), 104–109. https://doi.org/10.30525/2256–0742/2023–9–2–104–109

Ledi, K. K., Dumeda, R. B., Bandoma, S., & Ameza-Xemalordzo, E. (2024). Strategic thinking and innovation as panaceas for hotel performance in turbulent business environments. *Cogent Business & Management, 11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328330

Lüthy, B. (2025). *Hospitality industry trends for 2026*. EHL Insights. https://insights.ehl.edu/hospitality-industry-trends

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. https://doi.org/10.1108/14601060310456337

Molina-Castillo, F.-J., Meroño-Cerdán, A.-L., Lopez-Nicolas, C., & Fernandez-Espinar, L. (2023). Innovation and Technology in Hospitality Sector: Outcome and Performance. Businesses, 3(1), 198-219. https://doi.org/10.3390/businesses3010014

Monteiro, I. P., & Sousa, F. C. (2012). Understanding innovation in hospitality through the words of innovative managers. *Tourism & Management Studies*, 169-179. https://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/186

Ostrovska, H., Sherstiuk, R., Tsikh, H., Demianyshyn, V., & Danyliuk–Chernykh, I. (2021). Conceptual principles of learning organization building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universitetu*, (3), 167–172. https://doi.org/10.33271/nvngu/2021–3/167

Pechlaner, H., Philipp, J., Marchegiani, L., & Marchiori, M. (2025). Editorial: The ecosystem of hospitality – not without culture and creativity! *European Journal of Cultural Management and Policy*, 15, 14277. https://doi.org/10.3389/ejcmp.2025.14277

Ruiz-Fernández, L., Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., & Martínez-Falcó, J. (2024). Dynamic capabilities driving hotel innovations and competitive

advantage: The moderating effect of hotel chain affiliation. *Tourism and Hospitality Research*. https://doi.org/10.1177/14673584241268671

Sousa, F. C., Nunes, F., & Monteiro, I. (2019). Managers' attitudes to creativity and innovation practices in the creative industries. Tourism & Management Studies, 15(1SI), 33-41. https://doi.org/10.18089/tms.2019.15SI04

Wong, S. C. K., & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 27*(3), 426–437. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.01.001

Zona, M. A., & Adrian, A. (2020). Innovation and employee creativity in hospitality industry in West Sumatra. In *Proceedings of the 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting* (PICEEBA-2 2019). Advances in Economics, Business and Management Research, 124, 767–773. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200305.143

ДОДАТКИ

Алфавіт Інк.
КОНСОЛІДОВАНІ ЗВІТИ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ
(у мільйонах, крім сум на акцію)

	Рік, що закінчився 31 грудня		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Доходи	$ 282 836	$ 307 394	$ 350 018
Витрати та видатки:			
Вартість доходів	126 203	133 332	146 306
Дослідження та розробки	39 500	45 427	49 326
Продажі та маркетинг	26 567	27 917	27 808
Загальні та адміністративні	15 724	16 425	14 188
Загальні витрати та видатки	207 994	223 101	237 628
Дохід від операційної діяльності	74 842	84 293	112 390
Інші доходи (витрати), нетто	(3 514)	1424	7 425
Дохід до податків	71 328	85 717	119 815
Резерв на податок на прибуток	11 356	11 922	19 697
Чистий дохід	$ 59 972	$ 73 795	$ 100 118
Базовий чистий прибуток на акцію (Примітка 12)	$ 4.59	$ 5.84	$ 8.13
Розведений чистий прибуток на акцію (Примітка 12)	$ 4.56	$ 5.80	$ 8.04

Алфавіт Інк.
КОНСОЛІДОВАНІ ЗВІТИ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
(у мільйонах)

	Рік, що закінчився 31 грудня		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід	$ 59 972	$ 73 795	$ 100 118
Інший сукупний дохід (збиток):			
Зміна коригування в іноземній валюті за вирахуванням вигоди (витрат) з податку на прибуток у розмірі $(134), $63і $(49)	(1836)	735	(1673)
Інвестиції, доступні для продажу:			
Зміна чистих нереалізованих прибутків (збитків)	(4720)	1344	(116)
Мінус: коригування перекласифікації для чистих (прибутків) збитків, включених до чистого прибутку	1007	1168	782
Чиста зміна, за вирахуванням пільги (витрат) на податок на прибуток, у розмірі $1056, $(698), та $(190)	(3 713)	2512	666
Хеджування грошових потоків:			
Зміна чистих нереалізованих прибутків (збитків)	1275	168	775
Мінус: коригування перекласифікації для чистих (прибутків) збитків, включених до чистого прибутку	(1706)	(214)	(166)
Чиста зміна, за вирахуванням пільги (витрат) на податок на прибуток, у розмірі $110, $2, та $(151)	(431)	(46)	609
Інший сукупний дохід (збиток)	(5 980)	3201	(398)
Комплексний дохід	$ 53 992	$ 76 996	$ 99 720

КОНСОЛІДОВАНІ ЗВІТИ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
(у мільйонах)

	Рік, що закінчився 31 грудня		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Операційна діяльність			
Чистий дохід	$ 59 972	$ 73 795	$ 100 118
Коригування:			
Амортизація основних засобів	13 475	11 946	15 311
Витрати на компенсацію на основі акцій	19 362	22 460	22 785
Відстрочені податки на прибуток	(8 081)	(7 763)	(5 257)
Збиток (прибуток) від боргових та акційних цінних паперів, нетто	5 519	823	(2 671)
Інше	3483	4330	3 419
Зміни в активах та зобов'язаннях за вирахуванням впливу придбань:			
Дебіторська заборгованість, нетто	(2317)	(7 833)	(5 891)
Податки на прибуток, нетто	584	523	(2418)
Інші активи	(5 046)	(2143)	(1397)
Кредиторська заборгованість	707	664	359
Нараховані витрати та інші зобов'язання	3 915	3 937	(1161)
Нарахована частка доходу	(445)	482	1059
Відстрочені доходи	367	525	1043
Чистий грошовий поток від операційної діяльності	91 495	101 746	125 299
Інвестиційна діяльність			
Придбання нерухомості та обладнання	(31 485)	(32 251)	(52 535)
Купівля цінних паперів, що звертаються до ринку	(78 874)	(77 858)	(86 679)
Терміни погашення та продаж цінних паперів, що звертаються до ринку	97 822	86 672	103 428
Купівля неринкових цінних паперів	(2 531)	(3027)	(5 034)
Терміни погашення та продаж неринкових цінних паперів	150	947	882
Придбання за вирахуванням отриманих грошових коштів та придбання нематеріальних активів	(6 969)	(495)	(2 931)
Інша інвестиційна діяльність	1589	(1051)	(2667)
Чистий грошовий кошт, використаний в інвестиційній діяльності	(20 298)	(27 063)	(45 536)
Фінансова діяльність			
Чисті платежі, пов'язані з діяльністю, що базується на акціях,	(9 300)	(9 837)	(12 190)
Викуп акцій	(59 296)	(61 504)	(62 222)
Виплата дивідендів	0	0	(7 363)
Надходження від випуску боргових зобов'язань, за вирахуванням витрат	52 872	10 790	13 589
Погашення боргу	(54 068)	(11 550)	(12 701)
Надходження від продажу частки в консолідованих підприємствах, нетто	35	8	1154
Чистий грошовий кошт, використаний у фінансовій діяльності	(69 757)	(72 093)	(79 733)
Вплив змін обмінного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти	(506)	(421)	(612)
Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів	934	2169	(582)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду	20 945	21 879	24 048
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	$ 21 879	$ 24 048	$ 23 466