

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

факультет культурних та креативних індустрій

---

кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

---

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Виконала: студентка групи МгЗГР-22  
спеціальність 241 «Готельно-ресторанна  
справа», освітня програма «Готельно-  
ресторанний бізнес»

**КОСТИНА Наталія**

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Моргулець Оксана Борисівна

Київ 2023

## КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

---

Факультет культурних та креативних індустрій

---

Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

---

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

---

Освітня програма «Готельно-ресторанний бізнес»

---

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри ТГРБ**

\_\_\_\_\_ **Олена СТЕПАНОВА**

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Костиній Наталії Анатоліївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

---

1. Тема кваліфікаційної роботи **«Креативний менеджмент підприємства готельно-ресторанного бізнесу»**

**Науковий керівник Моргулець Оксана Борисівна, д.е.н., професор**

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

---

затверджені наказом КНУТД від «12» вересня 2023 р. № 210-уч

---

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 30 жовтня 2023 р

---

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, Укази Президента України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету міністрів України, література з креативного менеджменту підприємства індустрії гостинності, аналітичні дані, зібрані автором з відкритих джерел та під час практики.

---

4. Зміст кваліфікаційної роботи перелік питань, які потрібно опрацювати: визначити сутність підприємства готельно-ресторанного бізнесу, як економічного суб'єкта господарювання; визначити сутність креативного менеджменту та його місце в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу; узагальнити моделі та методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу; надати загальну характеристика ТОВ «ASTERI»; проаналізувати економічні показники діяльності ТОВ «ASTERI»; дослідити особливості організації креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI»; з'ясувати сутність поняття «Food design», як перспективного креативного напряму у оформленні страв і напоїв ТОВ «ASTERI»; охарактеризувати особливості організації кейтерингу ТОВ «ASTERI»; визначити особливості функціонування віртуального ресторану, як креативної технології просування готельно-ресторанних послуг ТОВ «ASTERI».

**5. Дата видачі завдання 12 вересня 2023 р.****КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	До 03.11.2023	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу	До 30.09.2023	
3	Розділ 2. Аналіз креативного менеджменту в діяльності ТОВ «ASTERI»	До 15.10.2023	
4	Розділ 3. Перспективні напрями активізації креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI»	До 30.10.2023	
5	Висновки	До 03.11.2023	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	До 05.11.2023	
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)	До 05.11.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	До 08.11.2023	
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	До 10.11.2023	

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Наталія КОСТИНА**

(прізвище та ініціали)

**Науковий керівник роботи**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Оксана МОРГУЛЕЦЬ**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Костіна Н. А. Креативний менеджмент підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Рукопис.**

Кваліфікаційна магістерська робота за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Робота присвячена дослідженню креативного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. В роботі було розглянуто сутність поняття креативний менеджмент, розкрито його роль у організації готельно-ресторанного бізнесу. Проведено аналіз креативного менеджменту на готельно-ресторанному підприємстві ТОВ «ASTERI». Надані пропозиції щодо перспективних напрямів активізації креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI».

*Ключові слова:* готельно-ресторанний бізнес; готель; ресторан; креативний менеджмент; кейтеринг; віртуальний ресторан; дизайн їжі.

## ANNOTATION

Kostina N. A. Creative management of a hotel-restaurant business enterprise. Manuscript.

Diploma master's thesis in specialty 241 Hotel and restaurant business. Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The work is devoted to the study of creative management at enterprises of the hotel and restaurant business. The work considered the essence of the concept of creative management, revealed its role in the organization of the hotel and restaurant business. An analysis of creative management at the hotel and restaurant enterprise LLC "ASTERI" was carried out. Proposals regarding promising directions for activation of creative management at "ASTERI" LLC were provided.

*Keywords:* hotel and restaurant business; hotel; restaurant; creative management; catering; virtual restaurant; food design.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b> .....	9
1.1. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу, як економічний суб'єкт господарювання.....	9
1.2. Креативний менеджмент та його місце в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	22
1.3. Моделі та методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу .....	34
Висновки до розділу 1.....	38
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ASTERI»</b> .....	39
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного підприємства ТОВ «ASTERI».....	39
2.2. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ASTERI».....	46
2.3. Організація креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI».....	50
Висновки до розділу 2.....	56
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ASTERI»</b> .....	57
3.1. Food design, як перспективний креативний напрям у оформленні страв і напоїв ТОВ «ASTERI».....	57
3.2. Організація кейтерингу, як виїзного обслуговування клієнтів ТОВ «ASTERI».....	69
3.3. Віртуальний ресторан, як креативна технологія просування готельно-ресторанних послуг ТОВ «ASTERI» .....	78
Висновки до розділу 3.....	88
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	89
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	93

## ВСТУП

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг, що пов'язаний з господарською діяльністю спеціалізованих підприємств, які пропонують на комерційній основі власні послуги із забезпечення клієнтів послугами з розміщення та харчування. У сучасних умовах господарювання впровадження передових організаційно-управлінських технологій у готельно-ресторанному бізнесі зумовлює перегляд теоретичних основ діяльності підприємств з метою ефективного їх функціонування.

В сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес став однією із самих динамічних та тих, що швидко розвиваються сфер бізнесу в Україні та у всьому світі. Специфіка розвитку даного виду бізнесу обумовлює актуальність його вивчення та опанування засад ефективного управління в динамічних умовах ринку. Останнім часом швидко розвивається сфера послуг за всіма напрямками, особливо це характерно для людського сервісу, в тому числі готельно-ресторанної діяльності. Сьогодні цей бізнес є одним з найприбутковішою складовою туристичної галузі, але й найризикованішою. На готельно-ресторанний бізнес дуже впливають зміни соціально-економічного середовища країни. Слід зазначити, що в Україні готельно-ресторанний бізнес є недостатньо розвиненим порівняно з міжнародним досвідом, де ця сфера діяльності приносить значний дохід. Крім того, є країни, що отримують основний дохід як раз за рахунок розвиненого туристичного бізнесу. Специфіка даного виду діяльності, а також недостатня вивченість тенденцій його розвитку мають вагомим практичне значення.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка здійснення креативного менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети дослідження в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити сутність підприємства готельно-ресторанного бізнесу, як економічного суб'єкта господарювання;

- визначити сутність креативного менеджменту та його місце в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- узагальнити моделі та методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу;
- надати загальну характеристика готельно-ресторанного підприємства ТОВ «ASTERI»;
- проаналізувати економічні показники діяльності ТОВ «ASTERI»;
- дослідити особливості організації креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI»;
- з'ясувати сутність поняття «Food design», як перспективного креативного напрямку у оформленні страв і напоїв ТОВ «ASTERI»;
- охарактеризувати особливості організації кейтерингу, як виїзного обслуговування клієнтів ТОВ «ASTERI»;
- визначити особливості функціонування віртуального ресторану, як креативної технології просування готельно-ресторанних послуг ТОВ «ASTERI».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає технологія креативного менеджменту. Предметом дослідження є процес організації креативного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані такі методи: структурно-функціональний метод; метод наукової абстракції; аналіз та синтез; монографічний метод.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних положень, спрямованих на покращення організації креативного менеджменту вітчизняних підприємствах готельно-ресторанної сфери та наведенні практичних рекомендацій щодо вдосконалення такої діяльності в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки країни.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення, викладені та узагальнені автором, створюють базу для подальшого

удосконалення організації креативного менеджменту в діяльності вітчизняних підприємств готельно-ресторанної сфери. Викладені матеріали сприятимуть розвитку такої діяльності на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери.

Результати, отримані в процесі дослідження, можуть бути використані в діяльності ТОВ «ASTERI», а рекомендації щодо вдосконалення креативного менеджменту можуть бути апробовані у практичній роботі підприємств готельно-ресторанної сфери.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на науково-практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей, а саме:

Моргулець О. Б. Креативний менеджмент в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О. Б. Моргулець, Н. А. Костіна // Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 14 квітня 2023 року. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 181-183.

Структура і обсяг роботи. Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 101 аркушах комп'ютерного тексту. Основний зміст роботи викладено на 90 аркушах. Робота містить 19 таблиць, 18 рисунків та 76 літературних джерел.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу, як економічний суб'єкт господарювання

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг, що пов'язаний з господарською діяльністю спеціалізованих підприємств, які пропонують на комерційній основі власні послуги із забезпечення клієнтів послугами з розміщення та харчування [13]. Готельно-ресторанний бізнес також є основною складовою туристичної галузі України. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом послуг, пропонованих готельним господарством. Готельно-ресторанний бізнес – це «виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанних та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту в умовах ринку» [9].

Суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу є підприємства та підприємці (комерсанти), які здійснюють вироблення і надання готельних, ресторанних та інших послуг і продуктів належної якості. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів – забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі. Сутність поняття «підприємство готельно-ресторанного бізнесу» вітчизняними науковцями трактується по-різному, що представлено в табл. 1.1.

**Визначення поняття «підприємство готельно-ресторанного бізнесу»**

№ з/п	Автор	Визначення поняття
1	2	3
1	Головко О. М.	заклади визначеної категорії, які забезпечують організацію розміщення та харчування за межами місця постійного проживання споживачів послуг
2	Домбик О. М.	діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, яка полягає у створенні та реалізації послуг (проживання, харчування, зв'язку, транспорту тощо) з метою отримання економічних вигід
3	Нечалюк Л.І., Телеш Н.О.	Заклади, що надають послуги з включає проживання, харчування та додаткові послуги

Джерело: складено автором

Підприємства готельно-ресторанного господарства, як зазначає Головко О.М. – це «заклади визначеної категорії, які забезпечують організацію розміщення та харчування за межами місця постійного проживання споживачів послуг» [10]. За визначенням Домбик О. М. «діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, яка полягає у створенні та реалізації послуг (проживання, харчування, зв'язку, транспорту тощо) з метою отримання економічних вигід» [13].

Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що відрізняють їх від підприємств інших видів діяльності наведено на рис. 1.1.

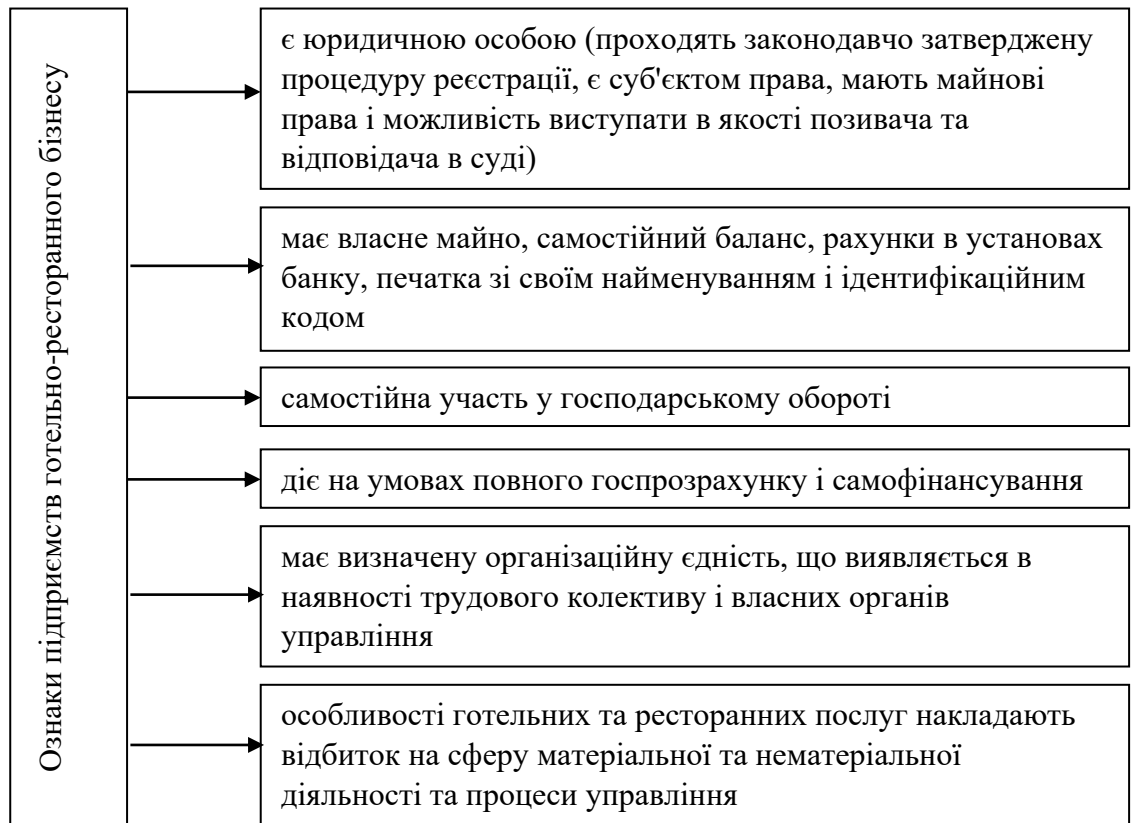
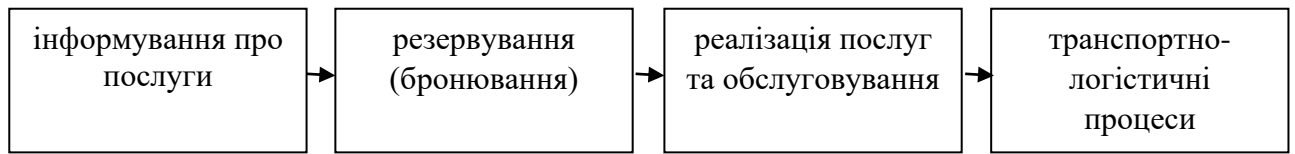


Рис. 1.1. Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за [9].

Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу полягає у нематеріальному характері її діяльності. Оскільки, результатом діяльності є не готовий продукт, а пропозиція особливого виду послуг – готельно-ресторанних послуг. Об'єктами готельно-ресторанного бізнесу є послуги та продукти, які виступають предметами купівлі-продажу на ринку готельно-ресторанних послуг. Під готельно-ресторанною послугою розуміється «господарська операція підприємства з метою задоволення вимог споживача, що пропонується при розміщенні та тимчасовому проживанні й харчуванні» [30]. Послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу складаються з основних і додаткових послуг, які надаються споживачу при розміщенні та проживанні. Процес надання основної послуги на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу поділяється на такі основні етапи (рис. 1.2):



**Рис. 1.2. Процес надання основної послуги на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу**

Джерело: складено автором за [9].

- інформація про надання комплексу послуг;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг (проживання, харчування тощо);
- зустріч і проводи гостей (транспортні послуги);
- обслуговування під час перебування в готелі.

Вихідна інформація про характер основних послуг міститься у назві та в інформації про місцезнаходження та категорії підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Інші відомості, такі як: кількість і наявність вільних номерів; наближеність до туристичних центрів і берегу моря; пільги, що надаються певним категоріям споживачів (молодь, сім'ї з дітьми, учасники конгресів тощо) потенційні клієнти отримують із рекламних довідників.

Особливості надання основних послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах визначається наступними чинниками:

- споживач визначає зміст послуги, формуючи при цьому її двоєдину роль: по-перше, ідентичність, яку надає підприємство, а по-друге, її суб'єктивний зміст, який шляхом висунання власних вимог формує споживач;
- факт споживання послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає розподіл на певні етапи (інформування, попереднє замовлення, реалізація, після продажне обслуговування), кожен із яких може передбачати ситуацію відмови від споживання, в тому числі і за рахунок дій конкурентів (цілеспрямованих та нецілеспрямованих);

– реалізація певного обсягу послуг (так званого «чеку»), на відміну від матеріальних продуктів, залежить від маркетингу та персоналу, причому, чітко визначити послідовність застосування даної складової процесу реалізації послуг відсутня;

– концепція якості сукупної послуги та/або продукту готельно-ресторанного бізнесу формується переважно контактною групою суб'єкту господарювання в умовах діючої матеріально-технічної бази та засобів комунікацій.

До додаткових послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу відносять послуги, що не належать до основних послуг, а які замовляються і оплачуються споживачем додатково (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Додаткові послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Назва послуги	Характеристика
Інформаційна	інформування про послуги, пропонувані готелем, транспортне обслуговування, пропозиції щодо придбання товарів, сувенірів тощо, наявність історико-культурних пам'яток і культурно-просвітницьких установ
Комунально-побутова	прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентарю тощо
Посередницька	резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших місцях перебування тощо
Автотранспортна	гараж, стоянка, автомийка, дрібний ремонт транспортних засобів
Торговельна	продаж товарів, видань ЗМІ, сувенірів тощо
Інші	прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобілів, розмножувальної техніки, зберігання кореспонденції, цінних речей, тощо.

Джерело: складено автором за [13].

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть мати різні організаційно-правові форми. Вибір певної організаційно-правові форми готельно-ресторанного підприємства залежить від цілей власника підприємства, способу формування стартового капіталу, методів виробничо-господарської діяльності підприємства, організаційної форми та методів

управління підприємством, законодавчої та нормативно-технічної бази, форми власності майна, форми організації виробництва та інше.

Усі підприємства готельно-ресторанного бізнесу являють собою складні соціальні системи, всередині яких можна виділити дві складові:

1. Виробництво послуг.
2. Управління.

Ці складові підпорядковані одна одній і перебувають у певних відносинах між собою. Вихідним моментом їхньої взаємодії є цілі функціонування цих організаційних утворень, для досягнення яких система управління впливає на сферу виробництва послуг. Існує і зворотній зв'язок між зазначеними складовими – зміни у сфері виробництва послуг зумовлюють корегування управлінського процесу. Керівники підрозділів і підпорядковані їм працівники вступають у певні відносини, які визначаються як управлінські й виступають предметом менеджменту. Управлінські відносини визначаються не лише стосунками між керівниками й підлеглими [29].

До складу підприємств готельно-ресторанного бізнесу входить два заклади: готель та ресторан.

Готель – це підприємство, що надає людям, які знаходяться поза домівкою, комплекс послуг, найважливішими серед яких однаковою мірою є послуга розміщення і харчування. Готель – підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, складається з номерів, надає готельні послуги, які не обмежуються щоденним заправлянням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів [45].

Класифікація засобів розміщення представлена в табл. 1.3. До різновидів засобів розміщення відносяться:

1. Готелі та аналогічні засоби розміщення – це майнові комплекси, що складаються із 7 і більше номерів, підлягають єдиному керівництву та згруповані за категоріями відповідно до переліку надаваних послуг та наявного обладнання.

### Класифікація засобів розміщення

Засоби розміщення		
Форми	Види	Типи
Готельного типу	Колективні засоби розміщення	Туристичні комплекси Комплекси відпочинку Санаторні комплекси Мобільні (потяг, теплохід)
	Індивідуальні засоби розміщення	Бунгало Намет Автофургон Ротель Караван
Не готельного типу	колективні	Гуртожиток Молодіжні будинки
	індивідуальні	Приватний будинок Квартира Кімната Дача Яхта
	приватні	Таймшер- власність, обмежена часом Готель типу кондомініум

Джерело: складено автором за [45]

2. Аналогічні засоби розміщення – підприємства будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, включаючи щоденне заправлення ліжок, прибирання кімнат та санвузлів.

3. Засоби розміщення туристів – об'єкти, що надають туристам епізодично місця для ночівлі (можуть бути колективними чи індивідуальними).

4. Туристичні комплекси – сукупність рекреаційних підприємств, різних за функціями, місткістю понад 1000 місць, розміщених на туристичному маршруті й об'єднаних загальною функціональною програмою – туризм. Туристичні комплекси включають різноманітні типи туристичних підприємств: туристичний готель, туристична база, автотуристичні підприємства (мотор-готель, мотель, кемпінг), водні туристичні підприємства (ботель, ботокемпінг, флотель, флотокемпінг, акватель), мобільні туристичні підприємства (потяг, теплохід), флайтель, туристичний притулок і хатина.

5. Санаторні комплекси – сукупність рекреаційних підприємств, різних за функціями, місткістю понад 1000 місць, розміщених у лікувальній місцевості (курорті) і об'єднаних загальною функціональною програмою лікування. Санаторні комплекси включають різноманітні типи санаторних підприємств: санаторій, санаторій-профілакторій, дитячий санаторій, спеціалізований санаторій, санаторний табір, лікарня.

6. Комплекси відпочинку – сукупність рекреаційних підприємств, різних за функціями, місткістю понад 1000 місць, розміщених у міській, приміській або міжосельній зонах відпочинку й об'єднаних загальною функціональною програмою- відпочинок-релаксація. Комплекси відпочинку включають різноманітні типи підприємств: база відпочинку, будинок відпочинку, пансіонат, дитяча дача, дитячий табір, молодіжний табір, санаторій-пансіонат, курортний готель [45].

Готелю притаманні наявність двох головних послуг – розміщення і харчування. Надання послуг харчування здійснює ресторан або заклад ресторанного господарства. Заклад ресторанного господарства – організаційно-структурна статистична одиниця у сфері ресторанного господарства, яка виробляє, до готує та продає кулінарну продукцію, булочки, борошняні кондитерські вироби та закупні товари. Ресторани є необхідними в житті людини, тому що крім задоволення фізіологічних потреб у харчуванні, «вихід» в ресторан виконує важливу соціальну функцію – спілкування між людьми. Ресторани – це одне з небагатьох місць, де працюють всі органи чуття людини, що генерують загальне почуття задоволення. Смакові, зорові, слухові, тактильні та нюхові відчуття людини об'єднуються в оцінці страв, обслуговування і атмосфери ресторану. Підприємство ресторанного господарства – заклад (сукупність закладів), який є самостійним статутним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку [40].

Заклади ресторанного господарства класифікуються за функціями, що їх виконує заклад ресторанного господарства; типами закладів;



місцезнаходженням; характеристиками контингенту, що обслуговує; асортиментом продукції, що випускається; ціновою категорією та інше. Заклади ресторанного господарства поділяються на типи, в залежності від наступних ключових чинників, а саме:

- асортимент продукції;
- різноманітність і складність приготування продукції;
- методи обслуговування клієнтів;
- кваліфікація персоналу;
- якість обслуговування клієнтів;
- номенклатура послуг, що надаються споживачами;
- рівень матеріально-технічної бази закладу [40].

Заклади ресторанного господарства поділяються на типи та класи. Тип закладу ресторанного господарства – це сукупність характерних ознак виробничо-торгівельної діяльності закладу. Клас закладу ресторанного господарства – це сукупність відмінних ознак закладу певного типу, яка характеризує рівень вимог до продукції власного виробництва і закупних товарів, умов їх споживання, організування обслуговування та дозвілля споживачів. Поділ закладів ресторанного господарства на типи та класи в Україні визначається за ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства» [14]. До закладів ресторанного господарства, входять такі типи закладів:

1. Заклади, що здійснюють реалізацію продукції та її споживання у торговому залі:

1.1. Ресторан – це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування та комфорту в поєднанні з організацією відпочинку і дозвілля споживачів.

1.2. Бар – заклад ресторанного господарства, в якому алкогольні, безалкогольні, змішані напої, страви до них і закупні товари продають через барну стійку.

1.3. Кафе – заклад ресторанного господарства з широким асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, в якому застосовується самообслуговування або обслуговування офіціантами. Кафе можуть бути повно сервісними або спеціалізованими. До спеціалізованих кафе відносяться: кафе-кондитерська, кафе-морозиво, кафе молочне, кафе-варенична, кафе пельменна тощо.

1.4. Кафетерій – заклад ресторанного господарства із самообслуговуванням та асортиментом страв нескладного приготування і напоїв, ознакою якого є наявність у торговельному залі торговельно-технологічного устаткування, призначеного для роздавання їжі.

1.5. Їдальня – заклад ресторанного господарства для обслуговування широкого контингенту споживачів з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, в якому страви можуть подавати у вигляді меню. Дуже часто їдальня працює за місцем роботи споживачів: у навчальних закладах, військових підрозділах, лікувальних та оздоровчих закладах і місцях соціальної підтримки малозабезпечених верств населення тощо;

1.6. Закусочна – заклади ресторанного господарства самообслуговування, де переважає асортимент гарячих і холодних закусок, страв нескладного приготування; призначені для швидкого обслуговування споживачів. Виділяють спеціалізовані закусочні: дерунна, сосисочна, млинцева, пиріжкова, чебуречна, піцерія тощо.

1.7. Буфет – заклад ресторанного господарства з обмеженим асортиментом готових страв і напоїв, розміщений у спеціально обладнаному приміщенні або у приміщеннях залізничного, автовокзалу, аеровокзалу тощо, де їжу споживають стоячи, а також продають на винос.

2. Заклади, що реалізують продукцію для споживання поза його межами:

– фабрика-заготівельна – заклад ресторанного господарства, призначений для механізованого виробництва власної продукції та

централізованого забезпечування нею інших закладів ресторанного господарства та об'єктів роздрібної торгівлі;

- фабрика-кухня – заклад ресторанного господарства, призначений для централізованого приготування і постачання готової продукції для споживання у різних місцях: в авіакомпаніях, пунктах «їжа на колесах», буфетах, закладах швидкого обслуговування тощо;

- домова кухня – заклад ресторанного господарства, призначений для виготовлення кулінарної продукції та продажу її домашнім господарствам. Цей заклад приймає від споживачів замовлення на кулінарну продукцію, булочки та борошняні кондитерські вироби, організовує консультації з питань приготування їжі та споживання її на місці;

- ресторан за спеціальними замовленнями.

Заклади ресторанного господарства за часом обслуговування поділяються на:

- заклади швидкого обслуговування (Fast food);
- звичайні заклади.

Сучасний етап функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, відрізняється складністю, різноманітністю та зростанням кризових явищ. Кількість проблем, що виникають в діяльності кожного з підприємств готельно-ресторанного бізнесу пов'язана з великою кількістю ризиків. До проблем та появи ризикових ситуацій можна віднести:

- проблеми, що пов'язані з можливою зміною форм власності чи організаційно-правового статусу, що пов'язано зі зміною підпорядкування та відповідальності за результати діяльності;

- проблеми встановлення орієнтирів діяльності відповідно до змін умов функціонування. Тут же виникає питання встановлення власного конкурентного статусу та його підвищення;

- проблеми удосконалення організаційно-виробничого механізму, що, в першу чергу, вимагає впровадження інноваційних технологій та прийняття методології стратегічного управління;

– кадрові проблеми, що пов'язані з формуванням та використанням нового покоління менеджерів, які б виступали в ролі рушійної сили реалізації наявного потенціалу організації чи підприємства сфери обслуговування [32];

– проблеми, що пов'язані з війною в Україні. Військовий стан в країні, внаслідок чого призупинилися туристичні подорожі та знизився рівень заселення готелів.

В сучасних умовах готельно-ресторанне господарство України знаходиться у важкому становищі через повномасштабну війну, яку розпочала росія проти України. Крім того, основними проблемами що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу є наступні:

1. Низький рівень розвитку галузі.
2. Надмірне регулювання та бюрократизація галузі.
3. Низька якість послуг.
4. Відсутність конкуренції.
5. Відсутність інвестицій.
6. Нестача кваліфікованих працівників через трудову міграцію і відтік трудових ресурсів за кордон.
7. Зменшення надходжень до державного бюджету.
8. Погіршення іміджу країни та зниження привабливості для туристів [34].

Вирішення перерахованих та багатьох інших проблем, що виникають у повсякденній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, вимагають нового підходу до створення системи управління такими підприємствами та організаціями [32]. Організаційна структура готельного підприємства визначається його призначенням, місткістю номерного фонду, специфікою гостей та іншими чинниками.

1. Кожне готельне підприємство використовує таку структуру управління, яка відповідає його власним завданням та потребам. Організаційна структура підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинна бути

мобільною і переглядатися в міру необхідності (щорічно або навіть частіше) залежно від умов ділової активності, змін обсягу посадових обов'язків персоналу з урахуванням зростання його кваліфікації та можливостей. Ефективна оргструктура створюється в результаті багаторічного досвіду функціонування підприємства на ринку і є одним з найважливіших елементів динамічної стратегії [45].

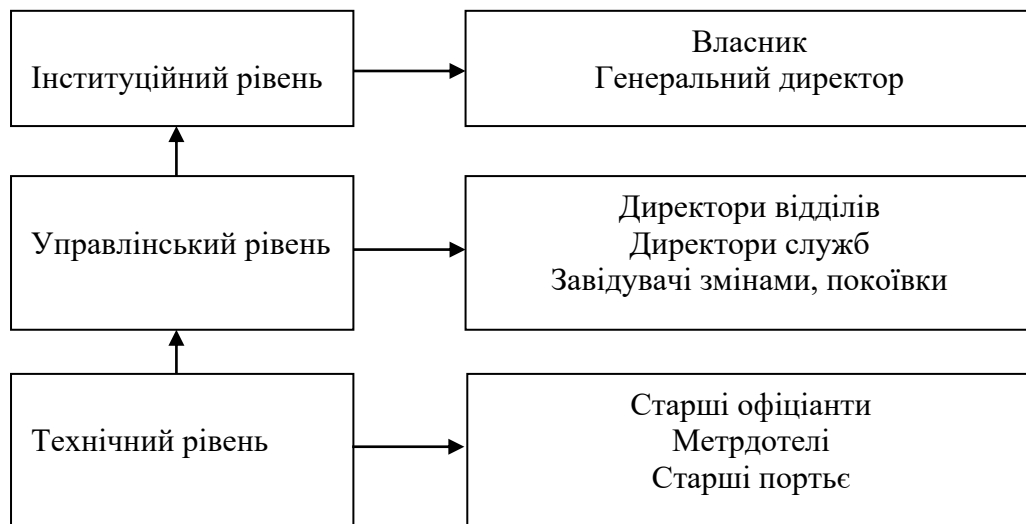


Рис. 1.3. Типова структура управління готелем

Джерело: складено автором за [45]

На кожному наступному рівні управління, починаючи з нижнього, знаходиться менше працівників, чим на попередньому. Вищий рівень управління готельним підприємством представлений власником готелю і генеральним директором, які приймають загальні рішення стратегічного плану. При цьому власником може бути приватна особа чи ціла корпорація.

Управлінська структура великих готельних підприємств може включати посади 5-6 директорів відділів, що підкоряються генеральному директорові. Це директор з харчування, директор з розміщення, фінансовий, технічний, комерційний директори. Вони представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики функціонування підприємства, розроблену вищим керівництвом, відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання.

## 1.2. Креативний менеджмент та його місце в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Забезпечення сталого та ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу потребує впровадження різноманітних інновацій: розробка нових товарів чи послуг; розширення ринків збуру та бази потенційних клієнтів; скорочення рівня витрат та підвищення прибутковості, що не можливо досягти, якщо на підприємстві не використовується креативний підхід до управління.

Термін «креативність» (від англ. «creativity» – творчість) означає створення чогось нового.

Між поняттями «креативність», «менеджмент» та «організація» існує певний взаємозв'язок, що представлено на рис. 1.4.

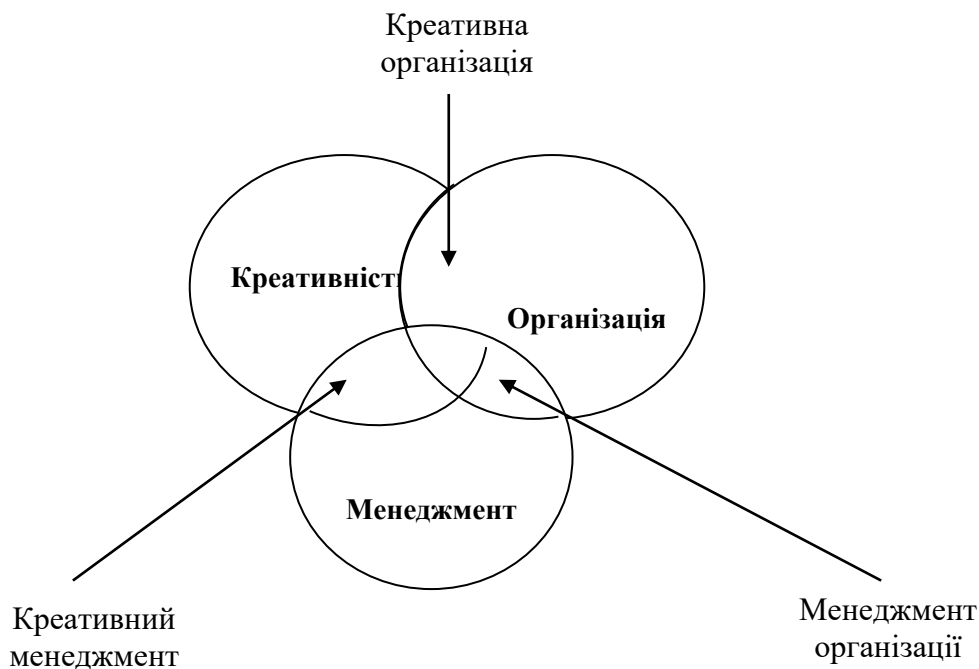


Рис. 1.4. Взаємодія понять «креативність», «менеджмент» та «організація»

Джерело: складено автором за [54]

Поняття I рівня:

- креативність;
- організація;
- менеджмент.

Поняття II рівня:

- креативна організація (1);
- креативний менеджмент (2);
- менеджмент організації (3).

Поняття III рівня:

- організація креативного менеджменту (4.1);
- креативний менеджмент організації (4.2);
- менеджмент в креативній організації (4.3).

Креативність має різні джерела походження для пояснення творчих здібностей людини, а саме:

1. Боже осяяння.
2. Щасливий випадок
3. «Заплановане везіння».
4. Настійливість.
5. «Метод».

З погляду організації, проблема теорії Божого осяяння полягає в тому, що якщо творче натхнення справді є наслідком впливу певних вищих сил, то навряд чи цим процесом взагалі можливо управляти. При детальнішому вивченні змісту творчого процесу стає очевидним, що дана теорія не повністю розкриває феномен креативності. Однак ця точка зору повинна спонукати керівництво організацій наймати на роботу талановитих людей і створювати їм умови для самореалізації.

Щасливий випадок. Класичним прикладом підтвердження цієї концепції креативності є відкриття сахарину, який випадково винайшов учений – хімік, котрий після експерименту сів обідати, не помивши перед цим руки. Як і попередня теорія, щасливий випадок не дозволяє вирішувати проблеми для компаній, які бажають управляти і розвивати творчий потенціал як окремий ресурс.

«Заплановане везіння» Якщо у вас немає вибору, ви – мертві. Якщо у вас є один варіант для вибору – ви робот. Якщо два – перед вами дилема. І тільки

коли у вас три і більше варіантів для вибору, ви справді можете зробити його. В основі «запланованого везіння» лежить внутрішня налаштованість на пошук альтернатив і можливостей. Іншими словами, неочікувана креативність стає більш ймовірною в тому випадку, коли людина чи організація цілеспрямовано займається пошуком сприятливих можливостей та їхнім використанням. За цією теорією є можливість планувати і реалізовувати очікувані та бажані творчі проекти. Деякі відомі компанії приділяють особливу увагу створенню специфічної організаційної культури, за допомогою якої «везіння» стає більш ймовірним.

Настійливість. Даний метод передбачає необхідність кропіткої праці при певній частці впертості, що суперечить змісту творчості як процесу натхнення. Однак часто буває так, що творчих ідей в організації достатньо, але їхнім авторам не вистачає сили волі, бажання та прагнення реалізовувати свої відкриття і прощтовхувати їх через «імунну систему» організації.

«Метод». Існує теорія, згідно з якою творчими особистостями народжуються, а не стають. Однак ця теорія суперечить фактам, що творчі здібності в однаковій мірі демонструють люди різного складу розуму і характеру. Креативності можливо вчитись, її можливо розвивати в собі так, як інші людські здібності. Просто творчим людям від природи властиві такі особливості мислення, яких звичайним людям, що бажають покращити свій творчий потенціал, доведеться цілеспрямовано навчатися.

Креативність можна поділити на:

- вроджену («досоціалізовану»);
- набуту (актуальну, «соціалізовану»).

Тут постає проблема визначення закономірностей формування актуальної креативності, процесу трансформації вроджених задатків у реальність. Людям з високим рівнем креативності властиві такі риси, як надія на успіх, афіляція (букв. «всиновлення», від лат. *filius* – син), тобто прагнення бути разом з людьми, вміння співпереживати, у протилежному випадку переважає страх бути знехтуваним і зазнати фіаско [39].



Виділяють два основних критерії оцінки креативності:

1. Результат – кількість та якість.
2. Відмова від стратегічних стереотипів мислення та дій.

Цими двома критеріями вимірюється і ефективність праці управлінця. Ефективність завжди співвідноситься між результатами та витратами на її реалізацію. Результатом роботи менеджера є успішне вирішення проблеми та передбачення розуміння того, як розвиватися, куди і як рухатися після досягнення певного ефекту [25].

Творче ставлення працівника до справи спирається на такі елементи [39]:

- компетентність;
- здатність до творчого мислення;
- мотивація.

Керівник може впливати на перші два елементи, хоча це потребує значних матеріальних затрат і результати будуть не скоро (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Зв'язок компонентів креативності

Джерело: складено автором за [39]

Як і будь-який тип управління, креативний менеджмент характеризується особливими рисами в системі, механізмі і процесі управління. В системі управління креативний менеджмент знаходить своє вираження, насамперед, в

ступені централізації управління. Він передбачає велику самостійність ланок і, отже, вимагає децентралізації управління, яка повинна супроводжуватися підвищеною значимістю професіоналізму і ретельним доббором персоналу за ознаками здібностей до творчої діяльності. Але здатності індивіда повинні узгоджуватися з творчою атмосферою діяльності всієї групи, тому велике значення набуває формування групи, всього колективу.

При розподілі функцій можливо «м'яке» закріплення їх за окремими ланками. Припустимо переплетення функцій, яке дає більший простір для інтелектуальної фантазії і розкутості професійної діяльності.

В системі креативного менеджменту підвищується роль горизонтальних зв'язків і загальної цільової установки. Менеджер займає позицію і роль консультанта, ініціатора і приділяє головну увагу мотивації творчості. При цьому його повноваження необов'язково повинні мати вирішальне значення в розробці управлінських рішень. Влада думки і аргументів визначають зміст рішення.

Сучасний менеджмент ґрунтується на раціональних засобах розробки та прийняття управлінських рішень. Організації більше не можуть бути залежними від некомпетентності керівників, тому на зміну сучасному менеджменту прийшов креативний менеджмент.

Креативний менеджмент є достатньо новим поняттям і являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування сучасних умов розвитку організацій. Теорія креативного менеджменту знаходиться на перетині інноваційного менеджменту і теорії творчості, яка почала розвиватися приблизно з середини ХХ століття і лише нещодавно знайшла втілення у ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань. У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту. Окремі автори акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент є одним з напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний здебільшого з новими видами продукції. Він охоплює технічні, маркетингові проблеми, пов'язані з інноваціями. Креативний

менеджмент складає сукупність принципів, методів і форм управління творчим процесом, інноваційною діяльністю та залученим до цього персоналом [39].

Сутність поняття «креативний менеджмент» з точки зору вітчизняних науковців наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4

### Сутність поняття «креативний менеджмент»

Автор	Визначення
1	2
Свирдук І. І.	це особлива організаційно-управлінська діяльність, що спрямована на одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій. Він не вигадує методи активізації творчого потенціалу, а визначає їхній склад і найраціональнішу послідовність
Окорський П. В.	складний механізм взаємодії керуючої та керованої систем для створення сприятливих умов і можливостей творчого розвитку та досягнення ефективної діяльності організації.
Турянський Ю. І.	особливої організаційно-управлінської діяльності, спрямованої на одержання соціально-економічних результатів шляхом активізації творчості
Божідарник Т., Василик Н.	як науку та мистецтво управління креативною діяльністю, як вид діяльності та процес прийняття креативних рішень, як інструментарій задоволення існуючих і потенційних потреб суспільства, як засіб адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища
Кузьмін О. Є.	є одним із напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний здебільшого з новими видами продукції
Мосійчук І. В.	це управління процесом креативного мислення
Вартанова О.В., Шестер І.В.	управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності.

Джерело: складено автором

Креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів (табл. 1.5).

### Підходи до трактування поняття «креативний менеджмент»

Назва підходу	Сутність
1	2
Системний	Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків
Поведінковий	Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо

Джерело: складено автором за [18]

Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху країни, фірми та організації в різних областях.

Завдання креативного менеджменту – управління процесом прийняття творчих рішень у колективі шляхом поєднання консервативного логічного мислення із законами сучасного менеджменту та польотом творчої фантазії.

Також до основних завдань креативного менеджменту відносяться:

- визначення характеру, особливостей генерації, поширення, оцінки та вибору нових способів знань в організації;

- дослідження творчого потенціалу організації, виявлення та аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організації;

- активізація креативності організації до генерування нових знань та оптимізація процесу пошуку креативних рішень;

- розробка бізнес-моделі управління та організація творчої діяльності на підприємстві;
- дослідження інтелектуального капіталу підприємства;
- створення творчого середовища та творчої організаційної культури [58].

Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тоді як традиційне адміністрування засноване на виконанні людьми твердо встановлених правил і не спрямоване на виявлення ними ініціативи і розкриття всіх своїх здібностей [46].

Концепцію креативного менеджменту наведено на рис. 1.6.

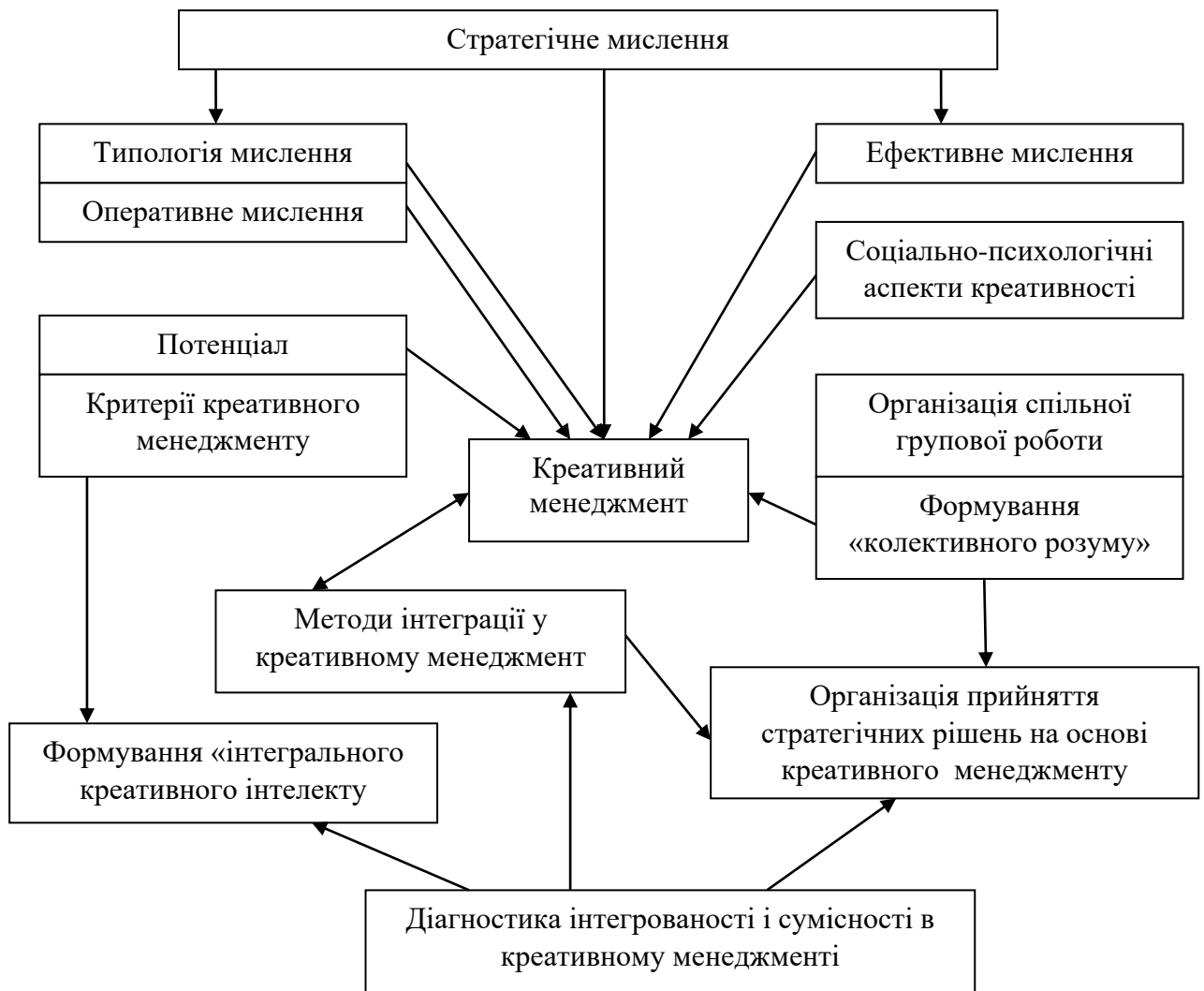


Рис. 1.6. Концепція креативного менеджменту

Джерело: складено автором за [4]

До специфічних цілей креативного менеджменту відносяться:

1. Акумулявання креативних ідей.
2. Доведення креативних ідей до рівня готового продукту або технології.
3. Стимулювання працівників підприємства до особистого і колективного творчого розвитку на користь організації.

Суб'єктами креативного менеджменту на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу є такі групи персоналу:

1. Працівники підприємства, які займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей.
2. Керівники підприємства, які займаються плануванням і організуванням креативної діяльності, мотивуванням працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням.

Дослідники креативного менеджменту виокремлюють п'ять головних причин, що зумовлюють зростання потреби у використанні креативно-інноваційного потенціалу організацій в сучасному бізнес-середовищі:

1. Все більш глобалізовані ринки ведуть до росту конкуренції навіть у традиційних галузях промисловості, які вважаються мало динамічними.
2. Все більш досконалі інформаційні і комунікаційні технології призводять до скорочення життєвого циклу продуктів і послуг, збільшення швидкості інновацій і організаційних змін.
3. Інформаційні технології збільшують масштаб автоматизації в тих секторах економіки, які раніше вимагали активного втручання людини. Тим самим зменшується питома вага «не креативних» видів діяльності.
4. Підвищення рівня життя супроводжується зростанням потреб споживачів у сфері освіти, охорони здоров'я, індустрії розваг і виробництва продуктів креативної економіки.
5. Спостерігається індивідуалізація потреб споживачів у всіх сферах, що вимагає постійної диверсифікації продукції і послуг організацій [42].

На формування і розвиток креативного менеджменту безпосередньо впливають ряд чинників:

- рівень розвитку креативного суспільства;

- формування креативної економіки;
- розвиток креативної освіти;
- рівень інноваційності підприємства;
- творчий потенціал особистості;
- потенціал менеджера креативного типу.

Взаємозв'язок і взаємо доповнення даних чинників є запорукою успіху у формуванні і розвитку креативного менеджменту. До зовнішніх чинників, які сприяють розвитку креативного менеджменту на підприємстві можна віднести розвиток в країні і світі креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти, що в цілому формують креативну особистість, яка в подальшому розвиває креативні процеси і є джерелом їх запровадження на будь-якому підприємстві і в будь-якій сфері діяльності і, за принципом зворотнього зв'язку, робить свій внесок у подальший розвиток креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти. ЮНЕСКО визначила креативні індустрії як галузі, метою яких є «створення, виробляти та комерціалізувати творчий контент нематеріального та культурного характеру» [35].

Таблиця 1.6

**Основні чинники, які впливають на креативну діяльність підприємств  
готельно-ресторанної сфери**

Групи чинників	Чинники, які стримують креативну діяльність	Чинники, які сприяють креативній діяльності
1	2	3
Техніко-економічні	Економічна криза; низький науково-інноваційний потенціал держави та регіонів; ускладнення та збільшення вартості науково-дослідних розробок; недостатність маркетингових досліджень; відсутність попиту на продукцію; закриття ринків збуту; високий економічний ризик; відсутність джерел фінансування; слабка матеріально-технічна та наукова база; домінування інтересів існуючого виробництва; орієнтація на короткострокову перспективу	Формування й розвиток креативної економіки; збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; вихід на нові ринки збуту продукції.

## Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Організаційно-управлінські	Механістичність організаційної структури; надмірна централізація; відсутність стратегічного планування; відсутність креативних колективів; консервативність; переважання авторитарного стилю керівництва; недосконалість зворотного зв'язку та ефективних комунікацій; переважання вертикальних потоків інформації; труднощі в міжгалузевих взаємодіях; орієнтація на існуючі ринки збуту.	Гнучкість організаційної структури; децентралізація управління; демократичний та ліберальний стиль керівництва; ефективні комунікаційні зв'язки; наявність стратегічного мислення; формування креативних колективів; створення креативної та інноваційної інфраструктури (креативних ситуаційних центрів; технопарків; бізнес-інкубаторів); організація креативної освіти; створення організації, що самонавчається.
Юридичні	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності; охорони інтелектуальної власності.	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності.
Соціально-психологічні	Культурні бар'єри; вплив наукових кадрів; відсутність креативної освіти; недосконалість соціальної політики влади; відсутність матеріальних і моральних стимулів та умов творчої праці; низький професійний статус інноватора; опір змінам; страх збільшення обов'язків та відповідальності; спротив усьому новому, що надходить («синдром чужого винаходу»); неадекватна (знижена) оцінка діяльності.	Розвиток креативного суспільства та креативної освіти; співпраця із громадськими організаціями; суспільне визнання; розвиток інноваційної культури; сприятливість до змін, нововведень; моральна та матеріальна винагорода; можливість персоналу до самореалізації та саморозвитку; удосконалення умов творчої праці.

Джерело: складено автором за [58].

Внутрішні чинники формування і розвитку креативного менеджменту базуються на створенні креативного середовища на підприємстві. Функціонування креативного менеджменту можливе тільки у багатогранному креативному середовищі підприємства, тільки за умов використання різноманітних способів і засобів мотивування (особливо внутрішнього), активізації й розвитку креативності працівників. І основними завданнями менеджерів, які повинні цілеспрямовано впливати на осіб, що можуть креативно самостійно мислити, є необхідність здійснювати свій вплив так, щоб не порушувати творчої атмосфери кожного індивідуума, стимулювати рівень



інтелектуальної активності для вирішення визначеного кола проблем у діяльності підприємства [19].



**Рис. 1.7. Передумови формування креативного менеджменту на підприємстві**

Джерело: [19]

Креативний менеджмент існує не тільки там, де проводиться інтелектуальний продукт, а там, де чинники інтелекту, натхнення, творчості відіграють вирішальну роль в досягненні мети. У креативному менеджменті творчість виступає не тільки як об'єкт управління, але і як засіб підвищення ефективності, як джерело інновацій, стиль управління, потенціал розвитку, людський фактор [24].

Система креативного менеджменту може бути ефективною лише в тому разі, якщо одним з її елементів є своєчасний і адекватний контроль – діяльність

з визначення станів об'єктів управління і відмінностей цих станів від минулих або заданих. Така діяльність передбачає здійснення обліку, перевірки й аналізу. Реалізуючи функцію контролю, безумовно, важливим аспектом, що ще не знайшов належною мірою свого вирішення, є створення системи управлінського обліку, адекватної особливостям підприємства й орієнтованої на його потребу [18].

### **1.3. Методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу**

Методи креативного менеджменту охоплюють ті ж самі групи стимулів, що і управління персоналом в цілому: економічні; адміністративні; морально-психологічні [2]. Методи креативного менеджменту в контексті відповідності методів акумулювання ідей і прийняття рішень базовим стратегіям пошуку креативних ідей і рішень в системі креативного менеджменту наведено в табл. 1.7.

Організаційні методи креативного менеджменту є сукупністю способів генерування креативних ідей на засадах раціоналізації дій суб'єктів, залучених до творчого процесу. Найбільш поширеними методами цієї групи є впровадження організаційного розподілу пошуку нових рішень між різними групами суб'єктів (метод Едісона), а також застосування різних способів матеріального і морального мотивування і стимулювання суб'єктів до творчого розвитку.

Фізіологічні методи креативного менеджменту полягають в інтенсифікації креативних пошуків окремих осіб шляхом стимулювання роботи їхнього мозку різноманітними речовинами або полями. Конкретизація назв методів цієї групи залежить від речовини або поля, які застосовуються для отримання очікуваних результатів.

**Матриця відповідності методів акумулювання ідей і прийняття рішень  
базовим стратегіям пошуку креативних ідей і рішень**

Група методів пошуку креативних ідей	Базові стратегії пошуку креативних ідей		
	Випадковий пошук ідей за допомогою некерованих свідомістю механізмів	Пошук варіантів на основі систематизації поля пошуку і систематичного аналізу у межах цього пошуку	Логічний пошук рішення
Організаційні методи	1	1	0
Фізіологічні методи	1	0	0
Психологічні (асоціативні) методи	1	0	0
Методи систематизації пошуку	0	1	
Методи логічного алгоритмічного пошуку	0	01	1

Умовні позначення:

1 – наявність відповідності між конкретною групою методів і певною стратегією;

0 – відсутність відповідності між конкретною групою методів і певною стратегією

Джерело: [15].

Найвідомішими фізіологічними методами акумулювання креативних ідей і прийняття рішень є:

- використання наркотичних речовин;
- застосування електромагнітних хвиль певного діапазону;
- спонукання суб'єктів, залучених до креативних пошуків, до різноманітних випадкових асоціацій.

Психологічні (асоціативні) методи креативного менеджменту. Л. Гліненко і А. Смердов стверджують: «...ці методи забезпечують збільшення хаотичності пошуку внаслідок вільного виходу ідей з підсвідомості у свідомість без свідомої оцінки...» [15]. До них належать:

- методи асоціацій (метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадковостей і асоціацій);
- методи мозкового штурму (традиційний мозковий штурм (звичайне засідання, проведення засідання за коловою системою, груповий метод

поіменного висування пропозицій, зворотний мозковий штурм, конференція ідей, метод Хебо, «нарада піратів» або «корабельна нарада», метод колективного блокнота) і синектика). Місце критики у процесі генерування креативних ідей, а також права участі суб'єктів креативних пошуків у процесі генерування ідей та їх оцінювання є ключовими аспектами, якими вказані методи мозкового штурму відрізняються один від одного.

Методи систематизації перебору варіантів (метод систематизації пошуку). Їх сутність полягає у тому, що загальну сукупність висунутих ідей систематизують за певними ознаками з метою уникнення повторного висунення ідей і забезпечення їх послідовної перевірки. Найпоширенішими методами цієї групи є:

- метод контрольних запитань;
- морфологічний аналіз;
- метод проектування нових функцій.

На відміну від інших груп методів акумулювання креативних ідей і рішень, методам систематизації перебору варіантів властиві керованість і спрямованість на отримання конкретного результату [15].

Фізіологічні методи креативного менеджменту полягають в інтенсифікації креативних пошуків окремих осіб шляхом стимулювання роботи їхнього мозку різноманітними речовинами або полями. Конкретизація назв методів цієї групи залежить від речовини або поля, які застосовуються для отримання очікуваних результатів.

Основними коефіцієнтами, які характеризують систему креативного менеджменту підприємства є:

1. Коефіцієнт узгодженості цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості суперечливих цілей до загальної кількості встановлених цілей).

2. Коефіцієнт реалізації цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості реалізованих цілей до загальної кількості встановлених цілей).

3. Коефіцієнт частоти оновлення цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості цілей, які визнані неактуальними і ліквідовані або замінені іншими цілями, до загальної кількості поставлених цілей).

4. Коефіцієнт освіченості суб'єктів у системі креативного менеджменту (відношення кількості працівників, які мають повну вищу освіту, до загальної кількості працівників, що беруть участь в акумулюванні і розвитку креативних ідей).

5. Коефіцієнт продуктивності суб'єктів у системі креативного менеджменту (відношення кількості висунутих креативних ідей до тривалості аналізованого періоду).

6. Коефіцієнт дисциплінованості суб'єктів у системі креативного менеджменту (відношення кількості порушників трудової дисципліни, які залучені до акумулювання і розвитку креативних ідей, до загальної кількості працівників, які порушують на підприємстві трудову дисципліну).

7. Коефіцієнт реалізації креативних ідей (відношення кількості реалізованих креативних ідей до загальної кількості висунутих креативних ідей).

8. Коефіцієнт інтенсивності процесу прийняття креативних рішень (відношення кількості прийнятих креативних рішень до тривалості періоду, протягом якого креативні рішення розроблялись).

9. Коефіцієнт раціональності креативних рішень (відношення кількості креативних рішень, від реалізації яких одержано очікувані ефекти, до загальної кількості прийнятих креативних рішень).

10. Коефіцієнт повноти інформаційного забезпечення суб'єктів управління в креативному менеджменті (відношення кількості фактично використовуваних джерел і методів отримання інформації до загальної кількості можливих джерел і методів одержання інформації).

11. Коефіцієнт розвитку комунікацій в системі креативного менеджменту (відношення кількості фактично використовуваних джерел і методів отримання



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ASTERI»

#### 2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного підприємства ТОВ «ASTERI»

ТОВ «ASTERI» відноситься до підприємств готельно-ресторанного бізнесу, до складу якого входить:

- готель «ASTERI»;
- ресторан «ASTERI».

Готель «ASTERI» розташований в елітному центрі Києва за адресою: м. Київ, вул. Миколи Лескова 4. Він є кращим вибором як для бізнес поїздок, так і для відпочинку подорожуючих. Затишний готель-ресторан «ASTERI» відкрився в травні 2012 року. Номерний фонд готелю включає 30 затишних номерів обладнаних з урахуванням максимально комфортного відпочинку: кухня, холодильник, санвузол, телевізор, сучасні меблі, система індивідуального клімат-контролю. У готелі клієнт може відчути себе як вдома. Комфортабельні номери, ввічливий персонал і вдале розташування – відмітні особливості готелю «ASTERI» [64].

Від готелю можна дістатися пішки до монастирського комплексу Києво-Печерської Лаври, Маріїнського парку, Парку Слави та знаменитої скульптури Батьківщина-Мати. До центрального залізничного вокзалу 5,5 км, до аеропорту «Бориспіль» – 32 км, до ст. метро «Печерська» – 650 м. В 5 хвилини пішки від готелю «ASTERI» розташовані зупинки міського транспорту, а також станція метро Печерська. В 15 хвилини пішки розташований «Kyiv Food Market», який зібрав більше ніж 20 кращих ресторанів Києва. Також поряд з готелем знаходяться:

- Турецьке посольство;
- Касаційний суд;
- Київський національний університет технологій та дизайну;
- Національний університет культури та мистецтв;
- Військовий шпиталь.

Готель «ASTERI» пропонує гостям просторі номери від 30 до 55 м<sup>2</sup> з видом на місто чи у двір (рис. 2.1). На клієнта чекає ідеальна чистота, смачна їжа у ресторані, ненав'язливий приємний сервіс, а також затишок та турбота персоналу. У кожному номері є посуд, мікрохвильова піч, холодильник, кондиціонер, міні-сейф, телевизор та шафа для одягу. Ванна кімната укомплектована душовою кабіною, феном та необхідним приладдям (набір рушників, набір для бриття, гігієнічна косметика, одноразові капці). На всій території готелю надається безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi.



Рис. 2.1. Вигляд номеру в готелі «ASTERI»

Джерело: [<https://asteri.ua>].

До основних послуг, що надає готель «ASTERI» і які входять у вартість проживання відносяться:

1. Служба прийому та розміщення – цілодобово.
2. Багажна кімната.



3. Інформаційна стійка.
4. Послуга «будильник» для гостей готелю за запитом.
5. Виклик невідкладної медичної допомоги.
6. Виклик таксі.
7. Доступ до мережі Інтернет в номерах та холі готелю (Wi-Fi).
8. Кабельне телебачення.
9. Особисті міні-сейфи.
10. Клімат-контроль.
11. Закодовані ключі-карти.
12. Повернення забутих речей.
13. Прибирання номера.
14. Надання у номер дитячого ліжка (за запитом).
15. Надання в номери туалетних предметів разового користування: одноразові туалетне мило, шампунь, гель та лосьйон для тіла, шапочка для душу.
16. Послуги копіювання та друку.

До додаткових послуг, що надає готель «ASTERI» і які входять у вартість проживання відносяться:

1. Парковка. Клієнти можуть скористатися безкоштовними послугами паркування транспортних засобів на території готелю.

До додаткових послуг, що надає готель «ASTERI» і які не входять у вартість проживання (надаються за додаткову плату) відносяться:

1. Організація трансферів (від/до аеропорту, залізничного вокзалу).
2. Послуга «зустріч в аеропорту».
3. Послуга рум сервісу.
4. Прання, прасування одягу.

Види акцій для клієнтів в готелі «ASTERI» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Види акцій в готелі «ASTERI»**

Назва тарифу	Сутність
1	2
Тариф вихідного дня	знижка 25% на будь-яку категорію номеру при бронюванні з заїздом у п'ятницю та виїздом у понеділок.
Тариф «як вдома»	знижку на тривале проживання у готелі. 20% – при бронюванні від 7 до 10 днів;
	25% – при бронюванні від 10 до 15 днів; 30% – при бронюванні на термін більше, ніж 15 днів.
Тариф «бізнес»	при бронюванні 10 номерів отримайте 1 номер у подарунок; при бронюванні 15 номерів отримайте 2 номери у подарунок; при бронюванні 20 номерів отримайте 3 номери у подарунок.

Джерело: складено за даними [<https://asteri.ua/>]

Види номерів в готелі «ASTERI» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Види номерів в готелі «ASTERI»**

Вид готельного номеру	Площа номера, кв. м.	Кількість осіб для проживання	Вартість за добу, грн
Люкс	55	2-4	2990
Напівлюкс	40-45	1-2	2150
Стандарт	30-35	1-2	1580/ 1 гість 1770/2 гостя

Джерело: складено за даними [<https://asteri.ua/>]

Номери в готелі «ASTERI» обладнані наступними зручностями для клієнтів:

Ванна кімната:

– туалетний папір;

– рушники;

- біде;
- рушники/постільна білизна за додаткову плату;
- капці;
- власна ванна кімната;
- туалет;
- туалетно-косметичні засоби;
- фен;
- душ.

#### Спальня:

- білизна;
- шафа або гардероб.

#### Вид:

- вид на внутрішній двір;
- вид на місто.

#### На відкритому повітрі:

- тераса.

#### Кухня:

- обідній стіл;
- кухонний посуд;
- електрочайник;
- мікрохвильова піч;
- холодильник;
- міні-кухня.

#### Зручності в номері:

- розетка поблизу з ліжком;
- вішалка для одягу.

#### Вітальня:

- обідня зона.

#### Медіа та технології:

- телевізор з плоским екраном;

– кабельні канали.

Їжа і напої:

– кав'ярня (на території);

– вино/шампанське.

Оплачується окремо:

– спеціальне дієтичне меню (за запитом);

– ресторан;

– чайник/кавоварка.

Інтернет:

– бездротовий доступ до Інтернету надається на всій території готелю безкоштовно.

Парковка:

– безкоштовна приватна автостоянка розміщена на території готелю (попереднє резервування місця не потрібне).

Стійка реєстрації:

– надається рахунок;

– індивідуальна реєстрація заїзду/виїзду;

– послуги консьєржа;

– камера зберігання багажу;

– експрес-реєстрація заїзду/виїзду;

– цілодобова стійка реєстрації гостей.

Послуги прибирання (оплачується окремо):

– щоденне прибирання;

– прасування одягу.

Послуги бізнес-центра (оплачується окремо):

– факс/ксерокопіювання;

– конференц-зал/бенкетний зал.

Безпека:

– вогнегасники;

– відеоспостереження ззовні будівлі;

- відеоспостереження в зонах загального користування;
- датчики диму;
- вхід з електронною карткою;
- цілодобова охорона;
- сейф.

Загальні послуги (оплачується окремо):

- трансфер (оплачується окремо);
- місця для куріння. На всій території готельного об'єкта і в номерах заборонено курити;
- кондиціонер;
- спеціальні номери для алергіків;
- москітна сітка;
- послуга дзвінок-«будильник»;
- плиткова/мармурова підлога;
- опалення;
- звукоізоляція;
- запаковані ланчі;
- килимове покриття;
- ліфт;
- вентилятор;
- сімейні номери;
- приладдя для прасування одягу;
- номери/зручності для осіб з обмеженими фізичними можливостями;
- трансфер з/до аеропорту (оплачується окремо);
- номери для некурців;
- праска;
- обслуговування номерів.

Доступність:

- на вищі поверхи можна піднятися на ліфті.

Мова спілкування:

- англійська;
- українська [65].

Ресторан «ASTERI». На 11 поверсі готелю «ASTERI» знаходиться ресторан, з тераси якого відкривається панорамний вид на місто. В меню блюда української та європейської кухні. Рецепція готелю відкрита 24/7 для прийому та розміщення гостей, а також бронювання (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Зала ресторану в готелі «ASTERI»

Джерело: [<https://asteri.ua>].

Час сніданку з 8-00 до 11-00.

Для клієнтів пропонується послуга комплексного харчування в ресторані готелю:

- сніданок (300 грн)
- обід (по меню, знижка 20% з 12:00 до 15:00).

Можливий індивідуальний замовлення з урахуванням дієтичного і пісного меню. Також ресторан «ASTERI» пропонує:

- сніданок за індивідуальним замовленням;
- обід і вечерю з ресторанного меню;
- фрукти в номер;
- горілка, коньяк вітчизняного виробництва;
- безалкогольні напої.

## 2.2. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ASTERI»

Для аналізу економічних показників діяльності ТОВ «ASTERI» проаналізуємо асортимент продукції ресторану «ASTERI» за методом «ABC-аналізу» [65]. Метод «ABC-аналізу» є одним з методів економічного аналізу діяльності підприємства і використовується при аналізі постачальників і клієнтів підприємства, сировини і матеріалів, найвагоміших елементів затрат, видів продукції, напрямів капіталовкладень. Метод «ABC-аналізу» полягає у виявленні та оцінці числа кількісних показників, що мають найбільшу питому вагу у загальній структурі вартісних показників. Згідно з цим методом число кількісних показників розподіляється на три групи:

група А – показники, які є найціннішими для підприємства з погляду їх вартості, однак можуть використовуватися ним у незначній кількості в натуральному виразі;

група В – середні за величиною показники як у кількісному, так і в грошовому виразі;

група С – показники з найбільшою часткою в натуральному виразі та незначні з погляду їх вартості.

Для оцінки ефективності діяльності ресторану «ASTERI» використаємо метод «ABC-аналізу» для аналізу асортименту продукції підприємства станом на січень 2023 р. З метою проведення ефективного ABC-аналізу асортименту продукції підприємства у зарубіжній практиці рекомендується застосовувати таку класифікацію окремих їх видів:

1. Продукція групи А – асортимент продукції підприємства, на який припадає понад 50 % затрат у загальній структурі продукції підприємства.

2. Продукція групи В – асортименту продукції підприємства, питома вага якого у загальній структурі асортименту перевищує 25 %.

3. Продукція групи С – інші, незначні види асортименту продукції підприємства.

Обсяг реалізації продукції ресторану «ASTERI» за січень 2023 р. в кількості по блюдам та за вартістю реалізації кожного блюда розділимо на три категорії і узагальнимо в табл. 2.3.-2.5.

Таблиця 2.3

**Асортимент продукції ресторану «ASTERI», що відноситься до категорії А**

Категорія	Найменування блюда	К-ть, од.	Ціна за од.	Сума, грн.	% в загальному обсязі реалізації продукції за місяць
1	2	3	4	5	6
А	Шашлик з говяжого ошийку	386	500	193000	9,78
В	Дошка пивна для друзів	399	350	139650	7,08
А	Салат «Цезар»	340	365	124100	6,29
	Разом			456750	

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.4

**Асортимент продукції ресторану «ASTERI», що відноситься до категорії В**

Категорія	Найменування блюда	К-ть, од.	Ціна за од.	Сума, грн.	% в загальному обсязі реалізації продукції за місяць
1	3	4	5	6	8
В	Салат с лососем и крем-сиром	260	350	91000	4,61
В	Виски «Джеймсон»	112	750	84000	4,26
В	Качка з яблуками	220	370	81400	4,12
В	Перепела в тандирі2 шт	223	350	78050	3,96
В	Деруни з грибами та сметаною	312	236	72632	3,68
В	Овочі гриль	322	212	68264	3,46
В	Асорті м'ясе делікатесне	216	300	64800	3,28
В	Вино «Сапераві» червоне	108	550	59400	3,01
В	Лосось з грінками	174	350	60900	3,09
В	Стейк из норвежской семги	199	290	57710	2,92
В	Узвар	525	100	52500	2,66
В	Вино Гр.КВ Цинандали	98	510	49980	2,53
В	Виски «Джек Деніелс»	50	1000	50000	2,53
В	Мадаљйони з бекона	212	220	46640	2,36
В	Картофіль фри	354	130	46020	2,33
В	Сніданок класичний	150	300	45000	2,28
В	Хачапури «По-Мегрельські»	200	214	42800	2,17
В	Салат «Грецький»	140	259	36260	1,84
В	Свині реберця в ананасній глазури	145	250	36250	1,84



## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
В	Хачапурі «По Аджарські»	150	220	33000	1,67
В	Баклажани з горіховою пастою	214	140	29960	1,52
В	Шашлик з свинячого ошийку	215	287,5	24725	1,25
В	Шашлик з курятини	163	150	24450	1,24
В	Сирні палочки	147	160	23520	1,19
1	3	4	5	6	8
В	Стейк «Ковбой»	80	270	21600	1,09
В	Жаркое зі свинини	80	270	21600	1,09
	Разом			1302461	

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.5

## Асортимент продукції ресторану «ASTERI», що відноситься до категорії С

Категорія	Найменування блюда	К-ть, од.	Ціна за од.	Сума, грн.	% в загальному обсязі реалізації продукції за місяць
1	2	3	4	5	6
С	Чизкейк	124	150	18600	0,94
С	Вишневий штрудель з морозивом	124	150	18600	0,94
С	Окорок в медовій глазури	120	150	18000	0,91
С	Рулет з сиром та лососем	120	150	18000	0,91
С	Вареники с мясом	100	130	13000	0,66
С	Тірамісу	124	90	11160	0,57
С	Котлети парові курячі	89	120	10680	0,54
С	Кофе еспресо	220	47	10340	0,52
С	Хрустящі карасі	69	130	8970	0,45
С	Омлет класичний с зеленню	120	70	8400	0,42
С	Пиво «Heineken»	55	150	8250	0,42
С	Aperol Spritz	99	80	7920	0,40
С	Форшмак з оселедця	85	85	7225	0,37
С	Соус Шашлычный	145	50	7250	0,36
С	Чай Ганпаудер Храм Неба	85	65	5525	0,28
С	Бульйон з фрикадельками	54	100	5400	0,27
С	Пиво «Oettinger Weiss0,5»	48	99	4752	0,24
С	Картопля печена на мангалі	42	110	4620	0,23
С	Водка Фінляндія	68	75	5100	0,26
С	Водка «Козацька Рада»	28	200	5600	0,28
С	Борщ український з пампушками	250	150	3750	0,19
С	Комплексний сніданок	120	300	3600	0,18

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
С	Сидр маленький	25	45	1125	0,05
С	Чиабата	50	120	6000	0,03
С	Лук ріпчатий маринований	20	25	500	0,03
С	Свічка-фейерверк	49	10	490	0,03
С	Каша рисова	17	45	765	0,03
С	Шейк банановий	9	55	495	0,03
	Сума			214117	

Джерело: розраховано автором

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що загальний обсяг реалізації продукції ресторану «ASTERI» за січень 2023 р. становить 1973328 грн. В загальному обсязі реалізації продукції ресторану «ASTERI»:

- продукція, яка відноситься до категорії А становить 456750 грн за місяць (23%);
- продукція, яка відноситься до категорії В становить 1302461 грн за місяць (66%).
- продукція, яка відноситься до категорії С становить 214117 грн за місяць (11%), в тому числі продукція, яка відноситься до категорії С і взагалі не користується споживчим попитом становить 9375 грн в за місяць (4,38)%.

### 2.3. Організація креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI»

Інтереси креативного менеджменту полягають в ефективному функціонуванні підсистеми управління виробництвом інтелектуального продукту, інтелектуальної власності, інтелектуального капіталу. Креативність стає все актуальнішою не тільки для працівників творчих професій, але і для менеджерів, адже, щоб забезпечити, на сьогодні, підприємству переваги в жорсткій конкурентній боротьбі, необхідні креативні підходи. Саме тому менеджери зацікавлені розвивати свій власний креативний потенціал,

формувати креативне середовище на підприємстві, а також створювати ефективні креативні команди, які будуть здатні нестандартно, творчо мислити, знаходити нові ідеї і підходи до управління [42].

На ТОВ «ASTERI» найбільш очікуваними і цінними результатами креативної діяльності, що призводять до підвищення його конкурентоспроможності є такі:

- інновації за рахунок нових продуктів, процесів, ідей;
- безперервне поліпшення якості продукції чи послуг;
- підвищення продуктивності і ефективності;
- економічне прискорення;
- збільшення організаційної гнучкості і здібності до адаптації.

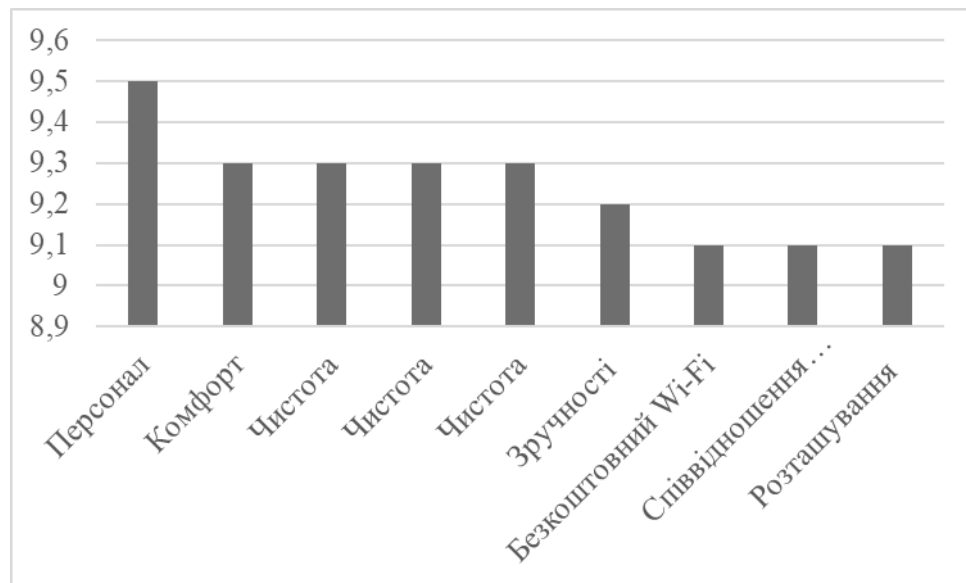
Оцінка клієнтами різних напрямів креативної діяльності на ТОВ «ASTERI» за 10 бальною шкалою наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка клієнтами різних напрямів креативної діяльності на  
ТОВ «ASTERI» за 2023 р.р.**

Назва оціночного показника	Значення в балах
Персонал	9,5
Комфорт	9,3
Чистота	9,3
Чистота	9,3
Чистота	9,3
Зручності	9,2
Безкоштовний Wi-Fi	9,1
Співвідношення ціна/якість	9,1
Розташування	9,1

Джерело: складено автором за даними [65]



**Рис. 2.3. Оцінка клієнтами різних напрямів креативної діяльності на  
ТОВ «ASTERI» за 2023 р.р.**

Джерело: складено автором

Основними умовами, які стимулюють розвиток креативних здібностей та є необхідними для ефективної управлінської діяльності на ТОВ «ASTERI» є наступні:

- відкритість у колективі, особливо в спілкуванні з керівництвом;
- заохочення додаткових питань під час вирішення поставлених завдань;
- акцентування уваги на власних почуттях, спостереженнях, узагальненнях та ідеях.

Ефективний креативний менеджмент на ТОВ «ASTERI» можливий лише за умови наявності креативного лідера або креативних здібностей у керівника Гурта В'ячеслава Вікторовича. Основними характеристиками креативного лідера є:

- віддання переваги тим цілям, які сприймаються з ентузіазмом працівниками, а також вміння визначати їх;
- володіння стратегічним мисленням, вміння прогнозувати й оцінювати ситуації;

– те, що він є провідником концепцій, адже він чутливо реагує на ідеї та вміє їх так упровадити в організації, що вони отримають підтримку й ресурси, необхідні для їх реалізації;

– переконлива демонстрація дієвості принципу «кожна поразка – можливість дечого навчитись», заохочення ризикованих ініціатив;

– уміння заздалегідь, завчасно визначати проблеми ТОВ «ASTERI», коли вони ще тільки зароджуються;

– створення команди з високим рівнем довіри один до одного;

– надання своїм співробітникам волі займатись іншими видами діяльності, сприяння реалізації ризикованих і спірних проєктів;

– здатність приймати ризиковані рішення в будь-яких ситуаціях і нести відповідальність за результат;

– здатність робити правильні та вдалі висновки за дефіциту інформації;

– розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і до їх оцінки; –

уміння сприймати, розуміти, приймати й використовувати точки зору, відмінні від власних або навіть протилежні їм;

– здатність швидко перебудовуватися психологічно за зміни умов діяльності або переходу до виконання принципово нових завдань;

– здатність до прихованого керівництва, що припускає включення людей до діяльності не на формальній, субординаційній основі;

– володіння стилем лідерства від «тренера» або «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя»; креативний лідер володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих [41].

**Результативність засобів креативного менеджменту для ТОВ «ASTERI»**

Засоби креативного менеджменту	Результати впровадження
Культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів.	Підвищення ефективності готельно-ресторанної діяльності, покращення соціально-економічних показників ТОВ «ASTERI»
Уміння компоувати третій неординарний об'єкт із двох звичайних (ідея Кентавра).	Створення інноваційного меню в ресторані, модернізація техніко-технологічних обслуговування готельних номерів.
Персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду.	Реалізація потреби самореалізації визнання, посилення само мотивації, нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ASTERI»
Відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях.	Забезпечення змістовності праці, відчуття «родинної єдності» з усіма членами колективу ТОВ «ASTERI»
Проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо).	Постійне підвищення професіоналізму персоналу; формування позитивного корпоративного іміджу ТОВ «ASTERI»

Джерело: складено автором

Креативний менеджмент підприємства готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах здійснюється на основі максимальної автоматизації усіх бізнес-процесів, переведення частини робіт на аутсорсинг, створення нових продуктів, програм лояльності, пропозиції для клієнтів, тощо. Завдяки кризі, спричиненою пандемією COVID-19 багато нових креативних рішень в готельно-ресторанному бізнесі були реалізовані.

На ТОВ «ASTERI» було впроваджено такі креативні рішення, як:

- безконтактний ресепшен в готелі «ASTERI»;
- QR-код для ознайомлення з меню в ресторані «ASTERI»;
- пошук потрібної інформації про меню ресторану «ASTERI» в електронному додатку.

На ТОВ «ASTERI» не було впроваджено такі креативні рішення, як:

1. Створення різноманітних мобільних додатків для пошуку послуг розміщення в готелі «ASTERI» та харчування в ресторані «ASTERI».

2. Проведення концертів на території готелю. Наприклад, сьомого червня 2022 року в столиці України група «Green Grey» відсвяткувала своє 28-річчя концертом нового формату на території готелю «Братислава». В результаті цієї події виграли всі, хто був причетний до організації заходу, про емоції глядачів годі й говорити. Для готелю ця подія стала ковтком свіжого повітря, як з погляду альтернативного джерела доходу, так і впізнаваності та PR. Масштабність рекламної кампанії дозволила продемонструвати можливості та потужність готелю. Гості до цього часу асоціюють готель саме з «вертикальними» концертами». На початку вересня 2020 року в Херсоні був проведений фестиваль сучасного мистецтва «Dream ГогольFest», який завершив фінальний «вертикальний» концерт у готелі «Фрегат». Найпопулярнішим виконавцем заходу був український гурт «ДахаБраха». Ще одну ідею, пов'язану з організацією концертного шоу, реалізував популярний готель на воді в Києві [37].

3. Організація онлайн-конференцій і семінарів.

4. Організація онлайн-квестів.

5. Організація концертів.

6. Впровадження послуги «room service». В готелях, де раніше такого сервісу не було, він з'явився. Крім того, деякі суб'єкти господарювання почали активно розвивати послугу доставки їжі на виніс. Для тих клієнтів, хто сумував за ресторанною атмосферою, з'явилась можливість скуштувати страви за столиком прямо в номері чи навіть організувати там вечірку. Так, наприклад, влаштувати мінівечірку в номері пропонував всім охочим готель «Wall Street by Ribas» (м. Одеса). Послугу пропонували і популяризували через соцмережі. Навіть після локдауну готелі не стали відмовлятися від організації таких варіантів дозвілля. Багато з них доволі активно пропонували закоханим парам організувати романтичну вечерю в номері в День Святого Валентина. До речі,

маємо ще й Міжнародний жіночий день. Така сама пропозиція буде актуальною для пар, що хочуть по-особливому відсвяткувати річницю весілля, день знайомства тощо.

7. Продажі подарункових карт на проживання чи спа-послуги з відкритою датою. Інакше кажучи, такою послугою можна скористатись, наприклад, протягом року, але заплатити за неї треба зараз. Такі пропозиції були й раніше на ринку. Та під час суворих карантинних обмежень ціни на них стали доволі привабливими для клієнтів. Після оплати такої карти її можна миттєво отримати на електрону поштову адресу чи забрати, скориставшись однією із служб доставки. При замовленні зазначають ПІБ особи чи осіб, які можуть скористатися послугою. Такий сертифікат – гарна ідея для тих, хто шукає подарунок близькій людині. Плюс таких пропозицій для готельєрів у тому, що передоплату 100 % за послугу можна отримати в кризовий час, коли кошти на рахунках вкрай потрібні.

8. Вагомим джерелом прибутку готельно-ресторанного підприємства є співпраця з медіакомпаніями та продаж локацій під кінозйомки».

9. Задача номерів готелю для віддаленого офісу з погодинною орендою робочого кабінету замість номера. Ця пропозиція є в багатьох вітчизняних готелях, наразі вона доволі актуальна.

10. Креативна реклама. Якими б цікавими, креативними, корисними не були пропозиції готельно-ресторанного підприємства, вони нічого не варті без реклами. Саме тому багато експертів готельного ринку закликали готельєрів не відмовлятися від послуг smm-спеціалістів, маркетологів, спеціалістів із продажів. Усім відомо, що реклама – двигун прогресу. Справді, сьогодні готельєри та й інші гравці бізнес-ринку обирають ті чи інші варіанти просування послуг. Найефективнішими методами просування продукції готельно-ресторанного підприємства є правильна стратегія SMM, рекламу в соціальних мережах та якісна робота з клієнтською базою. Перемога за кмітливими, незламними та креативними [27]. Система креативного



менеджменту має бути максимально орієнтована на задоволення потреб організації в нових ідеях і знаннях.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі кваліфікаційної магістерської роботи надана загальна характеристика ТОВ «ASTERI», як підприємства готельно-ресторанного бізнесу. ТОВ «ASTERI» відкрито у м. Києві у 2012 році. До складу підприємства входить готель та ресторан. Визначено основні послуги, що надає готель «ASTERI» і які входять у вартість проживання. З'ясовано асортимент ресторану «ASTERI».

Проведено аналіз економічних показників, зокрема методом «ABC-аналізу» асортименту продукції ресторану. Виявлено, що продукція категорії В має найвищий обсяг реалізації. Цей аналіз дає підстави для подальших стратегічних рішень та оптимізації асортименту.

Оцінено клієнтами напрямки креативної діяльності ТОВ «ASTERI». Виявлено, що деякі інноваційні рішення, такі як створення мобільних додатків, концертів та онлайн-заходів, відсутні. Це може обмежувати конкурентоспроможність та ефективність підприємства.

Узагальнені результати вказують на важливість поєднання стратегічного управління, ефективного асортиментного планування та інноваційного креативного менеджменту для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «ASTERI» на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТОВ «ASTERI»

#### **3.1. Food design, як перспективний креативний напрям у оформленні страв і напоїв ТОВ «ASTERI»**

В меню ресторану «ASTERI» входять традиційні блюда української та європейської кухні. В основному це борщ український з пампушками, м'ясні страви, ковбаси, рулети, рибні та овочеві запіканки, деруни, ягідні пироги, капуста й каші. А також борошняні вироби (сочники, пундики, медяники), напоями (узвар, квас, наливка). Однак, сьогодні, як ніколи, приділяється велика увага до всього, що стосується світу їжі. З одного боку, соціальні мережі, з іншого боку, різноманітні кампанії з підвищення обізнаності про правильний підхід до харчування призвели до того, що народилися нові моди, тренди, термінології, професії та дизайн їжі. Для підвищення рівня відвідування ресторану «ASTERI» при оформленні блюд та напоїв слід більше використовувати дизайн їжі або food design.

Дизайн їжі – це термін, що складається з двох слів: food e design, «процес проектування, спрямований на інноваційні продукти, послуги та системи, пов'язані з харчовими продуктами». Це також можна визначити як застосування концепцій дизайну до проблем, що впливають на харчовий сектор.

Поняття кулінарії та харчування зовсім не пов'язані з дизайном їжі. Коли мова йде про кулінарію, клієнт, як правило, має на увазі задоволення, пов'язане з споживанням їжі. З іншого боку, якщо говорити про харчування, то в цьому випадку питання, пов'язані з принципами здоров'я та харчової освіти, набувають більшої ваги [60].

Дизайн їжі стає все популярнішим з кожним днем. В Інтернеті можна знайти тисячі результатів про розміщення та дизайн гарних страв. Це створює плутанину. Термін «дизайн їжі» використовується в тому сенсі, що воно не має нічого спільного з посудом, фотографією їжі, стилізацією їжі та іншими подібними предметами.

У 1932 році, коли світ мистецтва почав поширювати ідею про те, що їжу можна використовувати поза кухнею або, принаймні, новим, іншим та інноваційним способом Філіппо Марінетті, лідер мистецького руху футуризм, опублікував перший мистецький проект на цю тему: «Футуристичну кулінарну книгу» – збірку рецептів і дієтичних пропозицій з метою формування здорового тіла та футуристичного мислення, яке зможе йти в ногу з швидким ритмом нашого часу. Вперше процес приготування їжі перемістився з приватної кухні до загального надбання, а їжа набула нової цінності, відокремленої від просто поживної. Марінетті розробив кулінарну книгу, яка поєднує різні дисципліни та запроваджує мультисенсорний підхід. З цим «божевільним» і абсолютно нестандартним проектом виникло мистецтво їжі.

Дотримуючись шляху футуристів, інші художники почали використовувати їжу як художнє середовище в наступні роки. Сальвадор Далі написав «Le Dinners de Gala», сюрреалістичну кулінарну книгу, в якій через екзотичні смаки та вишукані страви їжа зустрілася з чуттєвістю та смертю. Пізніше рух Fluxus додав поняття ефемерності та досвіду до цих нових комбінацій мистецтва та їжі. За їхньою ідеєю, мистецтво є процесом творчості і тісно пов'язане з повсякденним життям. Еллісон Ноулз висловила своє бачення кулінарного мистецтва в проекті «Make a Salad», який вперше відбувся в лондонській галереї ICA в 1962 році. Подія складалася з приготування великого салату, подрібнення інгредієнтів і вражаючого змішування, де все підкидалося в повітрі. Наостанок салат подали до публіки. Виставу неодноразово тиражували в усьому світі.

Задовго до того, як Марінетті представив їжу в сфері мистецтва, промислова революція породила те, що сьогодні відомо як дизайн. До того часу

дизайн, технічний досвід і мануфактура належали до навичок ремісника, але в 1750 році промислова революція принесла нову ідею техніки, стандартизації та серійного виробництва в ігрове поле. Перше визначення промислового дизайну описувало його як «творчу діяльність, метою якої є визначення формальних якостей об'єктів, вироблених промисловістю» (Конгрес Ради товариств промислового дизайну). Сьогодні це також вважається пов'язаним з дрібним і кустарним виробництвом, але не тільки. Власне кажучи, з часом дизайн почав створювати все більше і більше зв'язків з новими дисциплінами: від простого дизайну продукту до графічного дизайну, дизайну інтер'єру, дизайну світла, дизайну користувача, виставкового дизайну, соціального дизайну, дизайну послуг, комунікаційного дизайну та, звичайно ж, дизайн їжі.

Дизайн почав контактувати зі світом їжі завдяки нещодавно винайденим технологіям, які прискорили виробництво, покращили збереження та гарантували швидший розподіл. Харчова інженерія та харчовий дизайн перетиналися в цій структурі. Використовуючи візуальні та наративні аспекти, дизайн сприяв упаковці, спрямованій на зберігання, збереження, транспортування, зберігання та демонстрацію харчових продуктів. Однак ці відносини носили суто виробничий характер. Як наслідок нових політичних рухів, які віддають перевагу меншому та більш стійкому виробництву, потрібні були нові професіонали з кращими аналітичними здібностями для розробки нових продуктів і нового досвіду харчування. Метою було переосмислити новий баланс між виробництвом і споживанням за допомогою творчості. Це нове бачення зв'язку між дизайном і їжею знаменує собою початок дизайну їжі, яким ми його знаємо сьогодні.

Одним із перших важливих моментів дизайну їжі став той момент, коли Марті Гіше представив у Galeria H2O Barcelona свій проект SPAMT – поєднання традиційного каталонського хліба з помідорами та промислової їжі. Гіше адаптував блюдо до сучасних потреб суспільства і розглядав їжу як «істівний і розроблений продукт, об'єкт, який заперечує будь-які посилання на кулінарію, традиції та гастрономію». У своїй книзі «Проектування їжі» він

чітко заявляє, що шеф-кухар, інженер з харчової промисловості чи ремісник не є дизайнерами їжі. Він також не визначає себе так: «Марті Гіше – генеральний дизайнер, який прийшов до дизайну їжі з ідеєю розширити межі дизайну». Дизайн їжі – це не кулінарія чи харчування, тому що «він дає видимість різним функціям, пов'язаним із харчуванням у сучасних суспільствах».

Харчовий дизайн є субдисципліною дизайну продукту. Це включає створення нових харчових продуктів, а також такі фактори, як пакування, постановка та способи представлення та збереження їжі. Термін був вперше введений в Європі приблизно в 1997 році і зараз підтримується Міжнародним товариством дизайну їжі (IFDS) [68].

Сьогодні кількість професіоналів, які працюють з їжею, зростає, і кожен з них робить це, зосереджуючись на темах, з якими вони відчувають найбільший зв'язок. Це дозволяє їм мати справу з усіма численними формами їжі та її проблемами. Емілі Бальц створює захоплюючий мультисенсорний досвід, зосереджуючи свою роботу на п'яти почуттях, а також «Bonpas & Part», мультисенсорну дизайнерську студію. Натомість багато інших працюють з думкою про майбутнє, розробляючи футуристичні спекулятивні проекти, які хочуть передбачити, що станеться, і запропонувати альтернативи майбутньому, яке, здається, чекає на нас. Хлоя Рутцверльд є однією з них, а також «Next Nature Network», міждисциплінарна команда, яка досліджує способи життя в іншій природі.

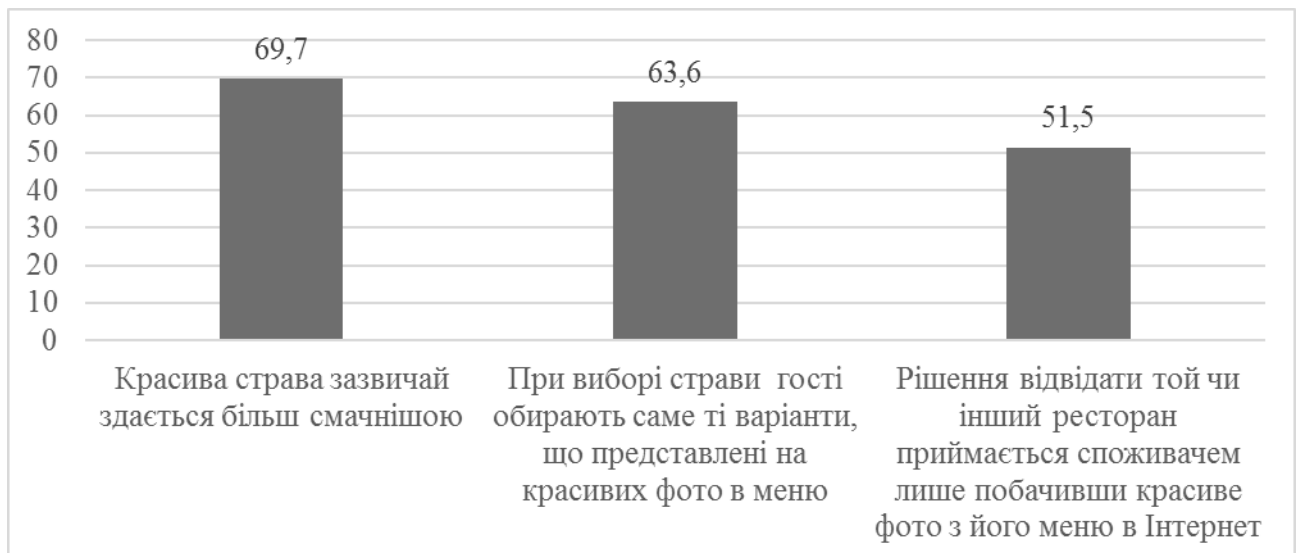
Дизайн їжі стосується різних дисциплін; він має розповідь, передає цінності та підвищує обізнаність. Це може відбуватися в різних формах, від масового виробництва до інсталяцій і перформансів, подій, досвіду та вечерь. Це лише деякі з багатьох професіоналів, які обрали їжу як інструмент для здійснення змін. Серед них не тільки дизайнери, а й художники. Насправді дизайн їжі та мистецтво їжі тісно пов'язані між собою. Їх відмінність ледь помітна, іноді навіть зовсім відсутня. Як процес проектування, дизайн їжі зазвичай слідує дизайнерському мисленню, дослідницькому підходу, який визначає можливості для пошуку рішень, завжди віддаючи пріоритет творчості.

Більше того, у той час як художник із їжі хоче спровокувати діалог, використовуючи їжу як концепцію та символ, дизайнер також потребує контексту, у якому створюватиме свою історію. Проте, оскільки вони часто прагнуть досягти одних і тих самих цілей, я не вважаю принциповим проводити роздільну лінію.

Натомість важливо відокремити дизайн їжі від суто естетичних дисциплін і почати правильно використовувати терміни. Йдеться не про приготування їжі чи створення красивих страв; це «дисципліна, яка є набагато ширшою, глибшою та цілісною, ніж стилізація їжі» (Франческа Замполло). Дизайн їжі стосується різних дисциплін; він має розповідь, передає цінності та підвищує обізнаність. Він може відбуватися в різних формах, від масового виробництва до інсталяцій і перформансів, подій, досвіду та вечерь...

Дизайн їжі – це можливість запропонувати роздуми та почати дискусії щодо фундаментальних питань, які хвилюють нас і наше життя на цій планеті. Їжа – це не просто їстівні продукти; він несе історію та цінності. Тому, поїдаючи його, ми контактуємо з усіма ними. Живі істоти постійно взаємодіють з їжею. Він повертається в наше тіло та змінює його, створюючи особисті та міцні стосунки та виготовляючи їх одним із найпотужніших інструментів. У своїй майбутній роботі я хочу використовувати її як засіб спілкування, розповідання історії та підвищення обізнаності. Щоб це сталося, не можна пропустити головну характеристику їжі: взаємодію [63].

У 2021 році було проведено дослідження важливості зовнішнього вигляду страв для відвідувачів ресторанів, проведені експерименту на сприйняття вартості страв лише за їх презентацією [55]. Для дослідження було використано метод онлайн анкетування за допомогою сервісу «Google Forms». Анкетне опитування було проведене як в офлайн-форматі, так і у формі онлайн-анкетування, що передбачає розміщення опитувального листа на різних майданчиках веб-середовища та використання спеціальних інтернет-сервісів для проведення опитування та обробки результатів (рис. 3.1.).



**Рис. 3.1. Дослідження впливу дизайну та презентації рестораних страв на споживачів**

Джерело: побудовано автором за [55]

В дослідженні прийняли участь люди, які доволі часто відвідують ресторани (54,5% – 1-2 рази на місяць та 33,3% – 1-2 рази на тиждень та 9,1% – щодня). За результатами дослідження 69,7% респондентів погодились з тим, що красива страва зазвичай здається більш смачнішою. При виборі страви 63,6% гостей обирають саме ці варіанти що представлені на красивих фото в меню. 51,5% респондентів приймали рішення відвідати той чи інший ресторан лише побачивши красиве фото з його меню в Інтернет. Все це підтверджує необхідність підвищення уваги ТОВ «Астері» до food design страв та напоїв.

Дизайн їжі – це проєкт з їжею або актами їжі (дизайн їжі) [68].

Дизайн харчових продуктів – це нова дисципліна, яка включає процес вивчення та дослідження дизайну, що створює нові продукти, пов'язані з харчовими продуктами. Ця дисципліна є частиною промислового дизайну і відповідає за створення та дизайн харчових продуктів, частин складних харчових продуктів і певним чином пов'язаних з ними. У Food Design зустрічаються та змішуються різні дисципліни, такі як біологія, генетика, антропологія, психоаналіз, соціологія, харчування, дослідження

комунікабельності та соціального посередництва, а також історія систем кулінарії та форм святкування [68].

Дизайн їжі поділяється на декілька підкатегорій, деякі більше пов'язані з їжею, інші близькі до дизайну та певним чином пов'язані з їжею (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

### Класифікація видів дизайну їжі

Ознака дизайну їжі	Сутність
1	2
Дизайн із їжею	дизайн їжі розглядає її як об'єкт і працює з нею так, ніби це був дизайнерський проект, беручи до уваги її зручність використання, ергономіку, логіку її індустріалізації, її форму, матеріали, найменування, упаковку та ритуали використання. Цей процес спрямований на створення нових об'єктів з точки зору смаку, текстури, температури, кольору та текстури
Дизайн харчування	ця категорія включає дизайн будь-якої ситуації прийому їжі, де люди взаємодіють з їжею. Ця під дисципліна охоплює багато інших підкатегорій і в результаті її можна вважати найскладнішою; розробка харчових ситуацій вимагає від дизайнера врахування багатьох різних аспектів і незліченних змінних.
Харчовий продукт	дизайн їжі для масового виробництва.
Дизайн для їжі	дизайн усіх продуктів, корисних для нарізання, подрібнення, змішування, зберігання, зберігання, приготування та презентації їжі. У цій категорії знаходяться всі продукти, які є частиною приготування, розподілу та передачі їжі. Упаковка – це не тільки контейнер, але, що не менш важливо, це один із засобів комунікації продукту, завдяки якому його впізнають і запам'ятовують.
Дизайн про їжу	стосується дизайну предметів, натхненних їжею. Зазвичай їжа як матеріал не відноситься до цієї категорії, натомість їжа використовується для підкреслення, переосмислення або характеристики повідомлення продукту. Продукти, які виходять за цією методологією, – це килими, схожі на гігантські смажені яйця з круглими подушечками, що утворюють жовток.
Дизайн приміщень для їжі та дизайн інтер'єру для їжі	дизайн приміщень для їжі з урахуванням усіх характеристик середовища прийому їжі або харчових середовищ, таких як інтер'єр, матеріали та кольори, а також освітлення, температура та музика, а також одяг і поведінка працівників щодо клієнтів. Interior Design For Food – це продукти дизайну інтер'єру, розроблені для приміщень харчування, таких як кухні, пекарні, кондитерські, бари та ресторани. Навіть якщо в цій категорії їжа також не задіяна як матеріал, методологія, яка використовується в дизайні інтер'єру для їжі, включає знання з багатьох аспектів їжі: від приготування їжі до розуміння кращого матеріалу для дизайну робочої поверхні до динаміка прийому їжі, щоб мати можливість спроектувати правильне освітлення, температуру та кольори в середовищі прийому їжі.

Джерело: складено автором за [68].



Основні правила дизайну їжі в ресторані (рис. 3.2.):

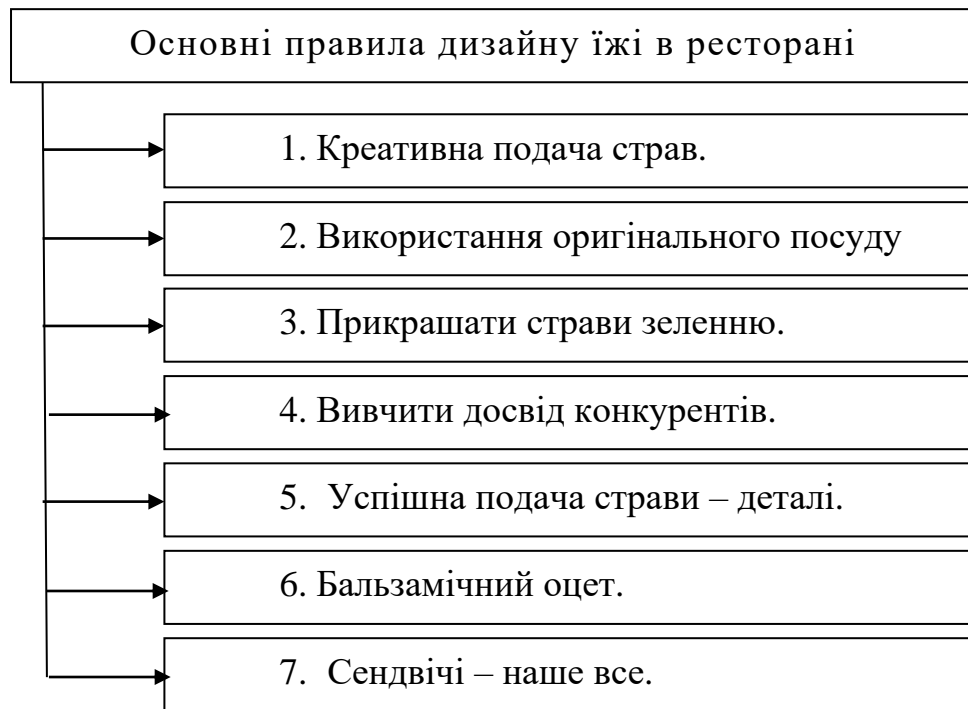


Рис. 3.2. Основні правила дизайну їжі в ресторані

Джерело: складено автором

### 1. Креативна подача страв.

Більшість відвідувачів не люблять кулінарні експерименти і вважають за краще замовляти звичайні страви, такі як класичний стейк з картопляним пюре, запечену рибу, або салат цезар. Саме на такі звичайні страви варто в першу чергу звернути увагу і змінити не рецепт, а зовнішній вигляд страви. Клієнти точно оцінять свіжий погляд на такі домашні і смачні страви.

### 2. Використання оригінального посуду при подачі страв.

– Подаючи страви в звичайних керамічних тарілках клієнта не здивувати. Але що, якщо замінити блюдо для хліба на красивий плетений кошик з картою серветкою, то такий вид булочних виробів обов'язково позитивно вплине на апетит відвідувачів.

– Замінити високі келихи і стакани для лимонадів на банки з ручками та кришками, що прикрашені кольоровими трубочками і свіжими фруктами. Цей сучасний тренд вже давно завоював серця клієнтів ресторанів.

– Використовувати для риби, м'яса та морепродуктів невеликі порційні сковорідки, казанки, або чавунні тарілки, ставлячи їх на дерев'яну дошку. Такий автентичний вигляд страви не тільки буде оригінально виглядати, але так само він буде менше остигати, продовжуючи залишатися гарячим і щойно приготованим.

### 3. Прикрашати страви зеленню.

Новий тренд, який вже давно завоював популярність це мікрозелень. Доведено, що саме в такій стадії росту рослини містять максимальну кількість вітамінів і корисних речовин. Паростки руколи, або базиліка відмінно виглядають на брускетті та сендвічах, вони будуть оригінальною родзинкою для соусів і салатів. Додаючи для подачі свіжі зелені нотки, блюдо стає барвистим і яскравим, але так само клієнти отримують корисну і вітамінізовану їжу.

### 4. Вивчити досвід конкурентів.

Використовуючи такі хештеги як #foodiepic, #foodporn або #beautifulfood в інтернеті можна побачити кілограми одноманітної їжі, яка буде вся схожа одна на одну. Страви, безумовно, повинні бути смачними, але крім цього дуже важливо естетичне задоволення від зовнішнього вигляду. Для цього слід вивчати меню конкурентів.

### 5. Успішна подача страви – деталі.

Завжди можна додати якийсь елемент і страва заграє новими фарбами. Для подачі десертів можна робити малюнки шоколадом на тарілці, або, поклавши десертну вилку зробити відбиток на тарілці корицею. Так само невеликі краплі соусу песто на білій тарілці відмінно підкреслять основну страву – стейк, або рибу. Подаючи гарячі напої, не слід забувати залишити на тарілці невелике печиво, зефір, або маршмеллоу. Такий маленький акцент ніяк не вплине на вартість напою в накладній і не відніме часу у кухаря. Але він буде показувати, що ресторан дбає про клієнтів таким маленьким компліментом.

## 6. Бальзамічний оцет.

Не всі люблять сильний та насичений смак цього оцту. Останнім часом він набрав популярність і кухарі часто використовують його в салатах, або в якості складової для маринування м'яса. Він так само добре виглядає в поєднанні з соусом песто створюючи цікавий кольоровий контраст. Якщо у меню ресторану є позиції з такою приправою не варто забувати, що вона дуже пряна і часто змінює смак страв. Слід подавати його красиво розливши на тарілку – він досить густий по консистенції і не розтікається, а ваші гості самі зможуть вирішити, чи хочуть вони його пробувати, або залишать як прикрасу)

## 7. Сендвічі – наше все.

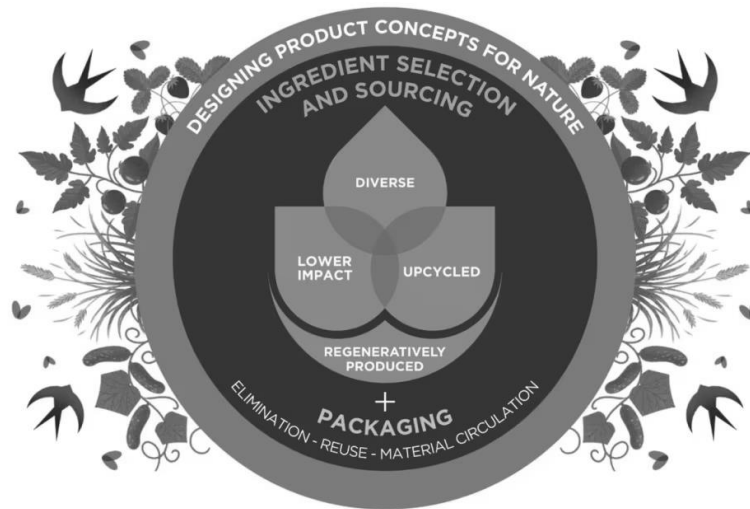
Слід відійти від стандартної подачі бутербродів та сендвічів. Як правило, така їжа належить до розряду фаст фуду і досить важка для шлунка. В меню ресторану слід створити кілька позицій легких сендвічів з великою кількістю зелені та оригінальними соусами. Використовувати темний цільнозерновий хліб для основи, свіже листя базиліка та шпинату. Густі соуси на основі авокадо і йогурту – це відмінна дуже смачна і корисна альтернатива майонезу. Такий свіжий сендвіч із зеленню і легкої курячої котлети буде ситним та дуже естетичним [47].

Дизайн їжі включає формування концепції продукту, вибір інгредієнтів, пошук джерел і упаковку. Щоб створити позитивний результат для споживачів, фермерів, економіку та навколишнє середовище, ТОВ «ASTERI» може застосувати принципи циркулярної економіки до того, як розробляє дизайн їжі., а саме:

- усунення відходів і забруднення;
- циркуляція продуктів і матеріалів;
- відродження природи.

Завдяки системному підходу до створення продуктів і послуг ці принципи можна застосовувати в усіх галузях, в тому числі і в готельно-ресторанній сфері. Щоб максимізувати переваги в системі харчування принципи циркулярної економіки повинні застосовуватися в усіх аспектах дизайну

харчових продуктів, від концепції продукту, через вибір інгредієнтів і джерела, до пакування (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Принципи циркулярної економіки, що застосовуються в усіх аспектах дизайну харчових продуктів**

Джерело: [69]

Виділяють чотири ключові можливості для циклічного дизайну харчових продуктів: використання інгредієнтів, які є менш впливовими, різноманітними, переробленими та регенерованими. Кожна можливість приносить свої переваги для людей і природи, але переваги максимізуються, коли можливості поєднуються.

1. Різноманітний (Diverse). Розробники продуктів харчування можуть використовувати як інгредієнти більшу різноманітність сортів і видів тварин і рослин. Це допомагає сприяти біорізноманіттю, створювати стійкість і надавати доступ до більш широкого спектру харчових смаків і розширювати поживний профіль дієт. Наприклад, сьогодні зазвичай використовується лише невелика кількість сортів картоплі, але в усьому світі існує понад 4500 різноманітних сортів, багато з яких мають цікаві смаки або стійкі до шкідників, хвороб і мінливості клімату. Розробка харчових продуктів із використанням більшої кількості цих різновидів може призвести до більш різноманітних і смачних продуктів, що зробить харчову систему більш стійкою в цілому.

2. Менший вплив (Lower impact). Є деякі «швидкі виграші» заміни інгредієнтів, які мають менше негативних наслідків. Це інгредієнти, які виробляються традиційним способом, але мають менший вплив на навколишнє середовище, наприклад, на клімат і біорізноманіття. Наприклад, переробка продукту на основі пшениці, наприклад макаронних виробів, для виготовлення його з горохом може зменшити викиди парникових газів і негативний вплив на біорізноманіття. Бобові культури, такі як горох, можуть зменшити потребу в синтетичних речовинах, фіксуючи азот у ґрунті з набагато вищими темпами, ніж багато зернових культур, одночасно зміцнюючи ґрунт.

3. Перероблений (Upcycled). Перетворення неїстівних харчових побічних продуктів на нові інгредієнти дозволяє максимально використовувати існуючі сільськогосподарські угіддя та ресурси, які там використовуються, одночасно створюючи нові джерела доходу для фермерів і підприємств. Наприклад, солодкість наразі забезпечується здебільшого трьома культурами – цукровим буряком, цукровою тростиною та кукурудзою, але її можна виробляти з харчових побічних продуктів, таких як м'якоть фруктового соку, плоди какао, кавова вишня та рослинні залишки.

4. Виготовлений регенеративно (Regeneratively produced). Інгредієнти, вироблені регенеративним шляхом – це ті, які виробляються способами, які мають позитивні наслідки для природи, наприклад, здорові ґрунти та більше біорізноманіття. Фермери використовують практики, які мають сенс для їхнього місцевого контексту, черпаючи натхнення з таких шкіл думки, як пермакультура чи агроекологія. Наприклад, виробництво коров'ячого молока за допомогою таких методів, як керований інтенсивний випас і лісове пасовище, де корови пасуться серед дерев, допомагає досягти регенеративних результатів шляхом зміцнення здоров'я ґрунту та поглинання вуглецю в ґрунті. Імітуючи міграційні стада, худобу групують на ділянках пасовища, де вони отримують переваги від різноманітного раціону, витоπτують рослинний матеріал і поживні речовини зі свого гною та сечі, і часто переміщуються далі, дозволяючи пасовищам відновлюватися [69].

### **3.2. Організація кейтерингу, як виїзного обслуговування клієнтів ТОВ «ASTERI»**

Поняття «catering» прийшло в обіг з англійської мови, і означає доставку продуктів та організацію харчування. Але ще за часів Людовика XIV серед знаті були популярні шикарні виїзні бенкети на природі. Вишукані страви французької кухні, живі квіти, музика і розваги – все це супроводжувало тодішні торжества. А кейтеринг як доставка обідів з'явився на початку ХХ століття в США: саме тоді активно стали будувати великі міста, і робочих необхідно було годувати.

Кейтеринг (Catering) – це напрямок у сфері бізнесу громадського харчування, що відповідає за надання продуктів, напоїв та супутнього сервісу для різних виїзних заходів [20]. Сьогодні кейтеринг як вид обслуговування об'єднав ці поняття, і передбачає організацію урочистостей, доставку їжі та обслуговування в самих різних масштабах. Від виду кейтерингу залежить кухня і атмосфера.

Кейтеринг – це широкий комплекс послуг, пов'язаний з організацією та обслуговуванням харчування за межами спеціалізованих закладів (ресторанів, кафе, пабів, столових та ін.).

Індустрія кейтерингу за кордоном дуже розвинута. Технології такого сервісу відпрацьовуються уже на протязі 130 років. Ресторани виїзного обслуговування з'явилися ще в кінці XVIII ст. спочатку при королівських дворах Європи, пізніше такою послугою стали користуватися й інші заможні господи. Без сумніву, що за ці роки там склалися традиції, культура, накопичений немалий досвід, що дозволяє вести продумані і результативні маркетингові планування.

В зарубіжних країнах кейтеринг уже давно став самостійним видом бізнесу, точніше для компаній, які ним займаються, це єдина стаття доходів. В штабі, зазвичай, тримають шеф-повара і менеджера з продажу послуг фірми. Зрозуміло, що Україна запозичила послуги кейтерингу за кордоном, оскільки ця

індустрія там дуже розвинута та відпрацьована. Використовуючи даний вид обслуговування, будь-який ресторан чи готель матиме змогу здобути немалий досвід, що дозволить у майбутньому вести результативні та продумані маркетингові планування. З часом це перетвориться у самостійний вид бізнесу, у штабі якого буде передбачено шеф-повара та менеджера з продажу послуг фірми [16].

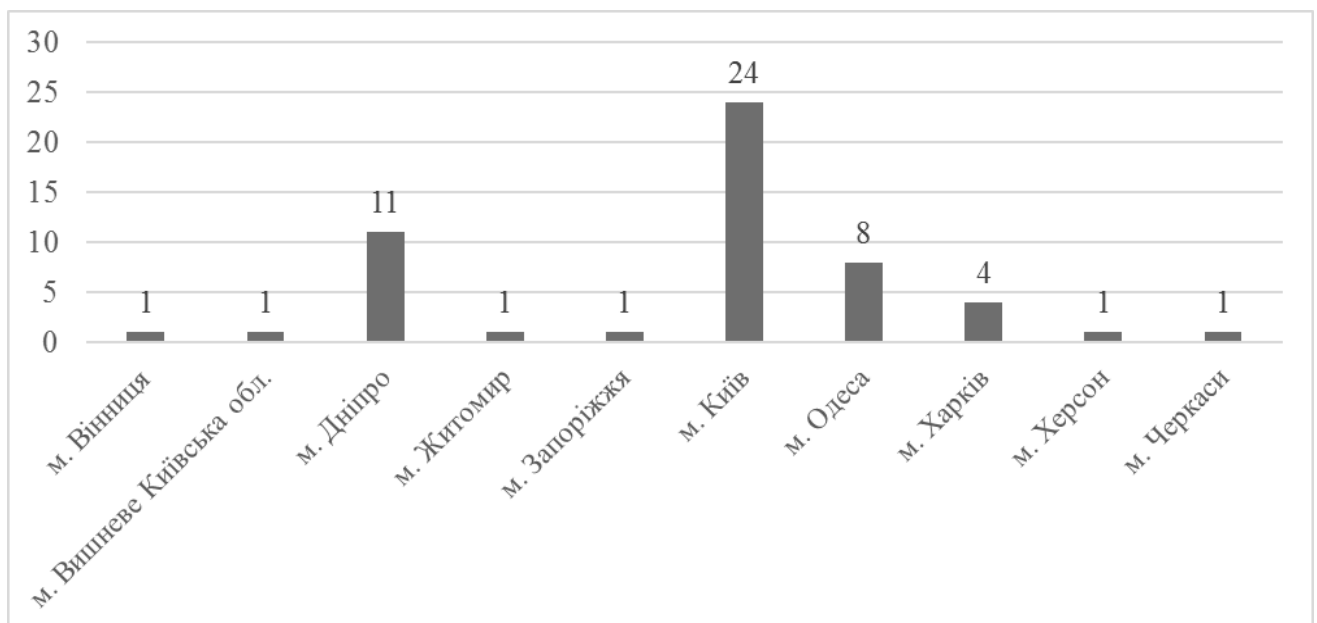
Поняття «кейтеринг» згадується в ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». У стандарті кейтеринг включено до групи 4.4 «Постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях», яка охоплює такі види підприємств ресторанного господарства, як 4.4.1 (фабрика-заготівельня), 4.4.2 (фабрика-кухня), 4.4.3 (домова кухня), 4.4.4 (ресторан за спеціальними замовленнями (catering)). У стандарті ресторан за спеціальними замовленнями (catering) трактується як заклад ресторанного господарства, призначений готувати і постачати готову їжу та організовувати обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями [14; 17].

Першою вітчизняною кейтеринговою компанією є «Обіддоставка», що утворена в 1995 р. та пізніше перейменована на «Український смак». В подальші роки почали з'являтися і інші кейтерингові компанії, але цей бізнес так і не знайшов належного розвитку через високі ціни послуг, що пропонували перші кейтер'є. Нещодавно кейтеринг в Україні був новим напрямом ресторанного бізнесу, але на сьогоднішній день він швидко розвивається, відпрацьовує прийоми співпраці зі споживачами, розширює перелік послуг, що надаються. Так, у Києві виїзним обслуговуванням займаються понад 30 компаній, зокрема «Гетьман-фуршет», «Royal catering service», «Arizona catering service», «Шинок у Покрову і Гоги», «Бізнес-кейтеринг», які надають високоякісний кейтернг. Ці компанії упевнено завойовують нові позиції, доводячи всім, що будь-якою справою повинні займатися висококваліфіковані професіонали, що є передумовою стабільності та успіху [57].

Першим закордонним підприємством, яке з'явилося на вітчизняному ринку кейтерингу, стала німецька компанія «Дуссман-Україна», що вийшла на ринок в 1999 р. До початку 2002 р. в Україні найбільш відомими кейтеринговими компаніями, які надавали послуги кейтерингу, були: «Два гуся», «Гетьман-фуршет», «Київ-Кейтеринг», Royal Catering Service і інші [1].

У п'ятірку провідних організацій українського ринку кейтерингу входять «Гетьман фуршет», «Знак якості», «Фігаро кейтерінг», «Best EVENT Catering», «Оріон-кейтерінг». Український ринок кейтерінгу на даний момент має переважний розвиток у двох містах - Києві і Одесі. Професіонали відзначають, що на ринок Києва доводиться майже 62% від загального обсягу ринку кейтерингу в Україні, на Одесу - 22%. Але далеко не всі компанії користуються послугами даного роду, незважаючи на розвиток ринку кейтерингу в Україні [1].

Станом на початок 2023 року в Україні діяли кейтерингові компанії в десяти містах: Київ (24 компанії), Дніпро (11), Одеса (8), Харків (4), Вінниця (1), Вишневе (1), Житомир (1), Запоріжжя (1), Херсон (1), Черкаси (1) (рис. 3.5):



Джерело: складено автором за [22]

**Рис. 3.5. Кількість кейтерингових компаній в Україні станом на початок 2023 р.**



Кейтеринг організовується в рамках тієї локації, яку вибирає клієнт (офіс, парк, готель, двір та ін.) Він включає в себе:

- приготування та доставку їжі;
- сервіровку і оформлення столу;
- подачу страв;
- розлив напоїв і їх подачу;
- обслуговування офіціантів [7].

Ресторан ТОВ «ASTERI» майже не використовує заходи з кейтерингу.

Види кейтерингу, що може використовувати ресторан ТОВ «ASTERI» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Види кейтерингу, що може використовувати ресторан ТОВ «ASTERI»

Вид кейтерингу	Сутність
1	2
фуршет	найвідоміший і популярний вид виїзного обслуговування. Для нього характерна відсутність столиків, а іноді і офіціантів. Закуси і напої, а також посуд, заздалегідь розкладені на великих столах. Гості їдять стоячи, прилади відсутні;
кава-брейк	супроводжують тренінги, семінари, конференції, і припадають на перерви. У наявність кави, чай, цукор, бутерброди, солодощі;
банкет	одна з традиційних форм проведення урочистостей. Гостей розсаджують за столи, де заздалегідь розставлені закуски і напої. Подача страв як на обіді – від закусок до десертів;
шведський стіл	передбачено розсаджування гостей за невеликі столики і використання приладів. Палітра їжі і напоїв ширша, ніж на фуршеті; – пікніки. Комфортний виїзд на природу зі столами, стільцями, сервіровкою. Основні страви – приготовані на вогні. Це можуть бути овочі, м'ясо, риба, шашлики, юшка;
кейтеринг-кальян	кейтеринг як мистецтво – це сказано саме про кальяном виїзді. Тут все естетично і продумано: вишукана організація, дорогі сорти тютюну, красиві кальяни, наявність обслуговуючого персоналу і можливість замовлення на будь-який захід (природно, повнолітнім);
виїзний бар.	супроводжують захід офіціанти та бармени, а обладнання для коктейлів та велика кількість напоїв присутній обов'язково;
доставка їжі.	подача здійснюється за заздалегідь узгодженим меню на різні підприємства або додому, в одноразовому посуді. Це може бути як доставка обідів, так і певного виду їжі: піци, суші, шашлику, пирогів.

Джерело: складено автором за [23].

Ресторан ТОВ «ASTERI» може використовувати різний формат обслуговування заходів з кейтерингу. Формат обслуговування передбачає поділ заходів з кейтерингу на (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

**Формат обслуговування заходів з кейтерингу для ресторану ТОВ  
«ASTERI»**

Формат кейтерингу	Сутність
1	2
Барбекю	проводиться за містом, включає обов'язкове приготування страв із м'яса, риби та овочів на відкритому вогні чи грилі.
Коктейль	включає легкі закуски та напої, серед яких можуть бути авторські коктейлі та виїзний бар.
Кава-пауза	використовується для паузи під час ділових зустрічей, конференцій або презентацій із частуванням у формі легких закусок, фруктів, тістечок, кави, соків та інших безалкогольних напоїв.
Шведський стіл	дозволяє швидко нагодувати гостей офіційного заходу під час перерви. Якщо кількість осіб велика, може знадобитися офіціант для обслуговування. У меню можуть бути включені закуски, салати, легкі гарніри та десерти.
Фуршет	організується із повним самообслуговуванням гостей. Всі страви особливим чином сервіруються на спеціальних столах, а гості самостійно обирають частування і можуть вільно пересуватися по залі без класичної розсадки за столами.
Банкет	класичний варіант ресторанного обслуговування для організації урочистостей, весіль, ювілеїв та інших заходів із великою кількістю гостей, сервіруванням столів та оформленням приміщення. Обов'язково залучаються офіціанти та працюють на місці кухарі.

Джерело: складено автором за [11]

Основні види кейтерингу з прив'язкою до місця приготування страв, що може використовувати ресторан ТОВ «ASTERI» (табл. 3.4.).

**Основні види кейтерингу з прив'язкою до місця приготування страв, що може використовувати ресторан ТОВ «ASTERI»**

Формат кейтерингу	Сутність
Експрес-доставка	передбачає приготування заздалегідь замовлених позицій з меню на кухні компанії, що надає кейтерингові послуги. У такому разі обслуговування офіціантами не провадиться. Крім доставки за бажанням може бути здійснено сервірування.
Сервіс на відкритому повітрі	на природі в парку або за містом. У такому разі приготування страв проводиться на вулиці із застосуванням спеціального обладнання та техніки, що їх доставляє компанія. Часто у такому форматі проводяться пікніки, тематичні івенти та BBQ, відомі як барбекю.
Обслуговування у приміщенні	У такому разі кухарі кейтерингової компанії можуть готувати страви на своїй кухні або використовувати для цього спеціалізовану кухню, розташовану на місці проведення заходу. У першому випадку додатково здійснюється доставка страв, сервірування та обслуговування банкету офіціантами. Такий вид кейтерингу замовляють у готелі, клуби, готелі.

Джерело: складено автором за [11]

Види кейтерингу за типом послуг, що надаються, що може використовувати ресторан ТОВ «ASTERI» поділяються на:

1. Обслуговує різні події, свята, виставки та конференції, які організуються разово.
2. Забезпечення закусками або гарячими стравами транспортних компаній, що надають послугу харчування пасажирів у поїздах, суднах або в авіаційному транспорті.
3. Кейтеринг в офісах для організації харчування співробітників компанії передбачає довгострокову співпрацю та доставку готових страв у одноразовій упаковці.

Основні види кейтерингу з прив'язкою до виду подій, що може використовувати ресторан ТОВ «ASTERI» поділяються на (табл. 3.5):

**Основні види кейтерингу з прив'язкою до місця приготування страв, що може використовувати ресторан ТОВ «ASTERI»**

Формат кейтерингу	Сутність
Щодо події кейтеринг	Цікавий тим, що з'явився раніше інших видів. Цей вид діяльності не має сезонності і не залежить від пори року – він актуальний в будь-який час. Всякого роду свята, весілля, випускні вечори, конференції, презентації.
Корпоративний кейтеринг	Сервіс, який замовляється для корпоративних зборів урочистого типу з застіллям. Зазвичай замовляється з нагоди тимбилдинга, дня працівника в якійсь сфері, Нового Року, 8 березня, успішної великої угоди, зустрічі з партнерами і так далі. Користуючись послугами даного сервісу, можна якісно відзначити будь-яке корпоративне свято на природі або в іншій нетрадиційній атмосфері.
Соціальний кейтеринг	Це вид сервісу, який передбачає надання продуктів харчування для всіх сфер населення, дитячих садків, шкіл та навіть роздача харчування в транспорті або на території медичних закладів
Кейтеринг VIP класу	Це останній вид сервісу обслуговування відвідувачів поза стінами ресторанів і кафе. Свого роду візитна картка в сфері виїзного обслуговування. Зазвичай замовляється на зустрічі великих дипломатів, представників фінансового та банківського сектора, вітчизняної, а також зарубіжної еліти.

Джерело: складено автором за [21]

Комплексність кейтерингових послуг прямо пропорційно залежить від фінансових можливостей замовника. Вартість замовлення кейтерингової послуги ресторану ТОВ «ASTERI» буде залежати від:

- рівня кейтерингової фірми (класу та типу базисного закладу);
- кількості гостей (чим більше персон обслуговується на бенкеті, тим дешевше обходиться частування для кожного з гостей). Наприклад, якщо готується вечеря на двох, замовнику доведеться оплатити не тільки вартість вечері, а й послуги офіціанта та водія. У разі масового замовлення ці послуги надаються безкоштовно;
- складності меню, програми (сценарію) проведення свята та переліку додаткових послуг [17].

ТОВ «ASTERI» про організації роботи ресторану за технологією кейтерингу повинно дотримуватись діючих в Україні «Правил роботи закладів

(підприємств) ресторанного господарства», які безпосередньо мають ним мають виконуватися, а саме:

1. Розрахунки за продукцію й надані послуги в закладах ресторанного господарства здійснюються за готівку та/ або в безготівковій формі із застосуванням реєстраторів розрахункових операцій або зареєстрованих у встановленому порядку розрахункових книжок.

2. При прийманні попереднього замовлення на обслуговування суб'єкти господарської діяльності зобов'язані гарантувати виконання його замовлення в узгоджені із замовником строки.

3. Усі працівники, зайняті в ресторанному господарстві, повинні мати особові медичні книжки, професійну спеціальну освіту та повинні бути забезпечені на робочих місцях технологічними картами.

4. На торговельно-технологічне обладнання, інвентар і посуд суб'єкт господарської діяльності повинен мати сертифікат відповідності.

5. При виготовленні продукції повинні дотримуватися технологічні режими виробництва продукції, визначених нормативною документацією (збірниками рецептур страв, кулінарних, борошняних кондитерських і булочних виробів, затвердженими в установленому порядку, державними стандартами, технічними умовами, а також Санітарними правилами).

6. Забороняється встановлювати мінімум вартості замовлення й пропонувати споживачу обов'язковий асортимент продукції, а також виготовляти продукцію з продовольчої сировини, наданої замовником [44; 49].

Переваги впровадження кейтерингу для ресторану ТОВ «ASTERI» (рис. 3.5.):

1. Будь-яке місце проведення, що дасть змогу одночасно проводити декілька заходів в залі та поза його межами.

2. Мобільність. Накривають столи в обраному замовником місці з урахуванням всіх тонкощів і з усім необхідним: посудом, обладнанням, їжею, меблями.

3. Швидкість організації заходу.

4. Індивідуальне меню, як надання зручності для клієнтів. Досить вибрати і погодити меню, формат проведення, кількість гостей.

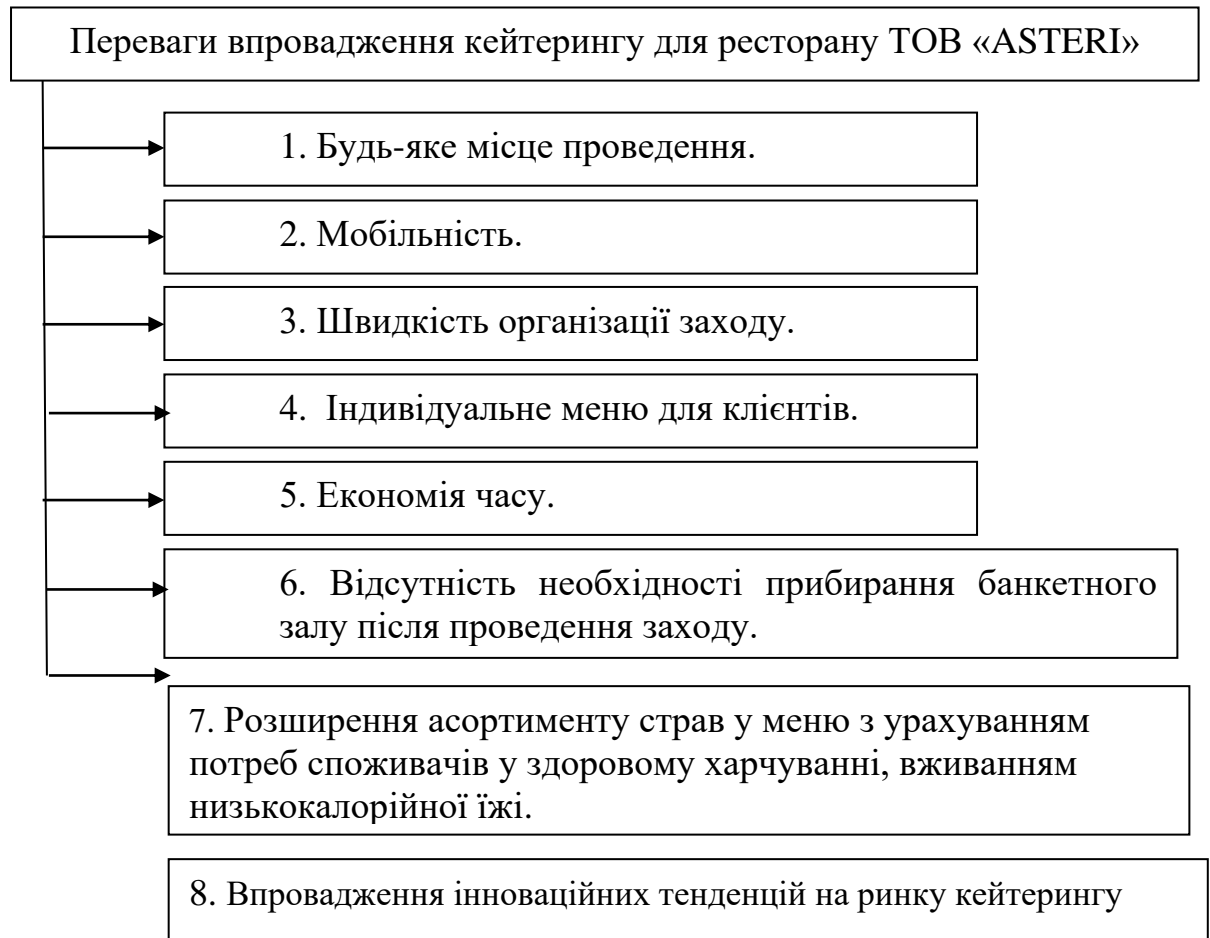


Рис. 3.5. **Переваги впровадження кейтерингу для ресторану ТОВ «ASTERI»**

Джерело: складено автором

5. Економія часу. Святкування різних заходів практично завжди супроводжує хороший стіл. Саме кейтеринг дозволяє провести будь-який з свят на вищому рівні і подати вишукані страви. А господарям і гостям залишається тільки насолоджуватися атмосферою.

6. Відсутність необхідності прибирання банкетного залу після проведення заходу.

7. Розширення асортименту страв у меню з урахуванням потреб споживачів у здоровому харчуванні, вживанням низькокалорійної їжі за релігійними особливостями.

8. Впровадження інноваційних тенденцій на ринку кейтерингу, зокрема стимулювання розвитку «екологічного кейтерингу».

### **3.3. Віртуальний ресторан, як креативна технологія просування готельно-ресторанних послуг ТОВ «ASTERI»**

Вибираючи місце перекусити клієнт, швидше за все, перегляне його сторінку на фейсбуці та фото в Instagram. І як показує практика-якщо представлені страви гарні, мають оригінальну подачу, то клієнт вибере саме цей ресторан, гортаючи фотографії. Саме тому в сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в сфері готельно-ресторанного бізнесу набула широкого розповсюдження технологія створення віртуального ресторану. Хоча ТОВ «ASTERI» має свою сторінку в інтернеті, що розташована за адресою [53], але технологію віртуального ресторану не використовує.

За статистикою 60% нових ресторанів зазнають невдачі протягом перших п'яти років [61]. Це дуже негативна статистика діяльності традиційних ресторанів в Україні. Однак, відкриття віртуального ресторану посилить позиції традиційного ресторану. Такі заклади набувають все більшої популярності завдяки зростанню мобільних технологій та підвищенню ефективності служб доставки додому.

У березні 2020 року через пандемію COVID-19 і подальшого жорсткого локдауну заклади громадського харчування були змушені закритися. У той же час різко зріс попит на «недомашню» їжу. Служби доставки працювали на знос, більш того, замкнені в чотирьох стінах люди і самі намагалися приготувати складні страви та напої і закупували пристосування для цього. Наприклад, за даними аналітичної служби OLX, у березні 2020 року на 118% зріс попит на хлібопічки.

В службі доставки «Glovo», з березня по листопад 2020 року кількість користувачів сервісу зросла на 30%, а найпопулярнішою категорією доставки весь рік була «Їжа». Щоб задовольнити цей попит за умов закритих ресторанів, в Україні став популярним новий формат –так звані віртуальні (хмарні, або «темні», кухні). Сутність терміну полягає в тому, що компанія обладнає

приміщення всім необхідним для професійного готування та запрошує команду кухарів, яка створює віртуальний бренд ресторану, онлайн-сервіс замовлень, наймає кур'єрів, які доставляють страви на будинок, водночас в офлайні такого закладу не існує [51].

Одним з перших віртуальних ресторанів був паризький стартап «FoodChéri», заснований у 2015-му році. Вже за рік після старту компанія отримала шість мільйонів євро інвестицій та виконувала близько тисячі замовлень на день. Зараз подібних проєктів у світі сотні, а пандемія зробила сферу foodtech, до якої належать і віртуальні ресторани, однією з найпривабливіших в очах інвесторів. За прогнозами бюро «Statista», обсяг світового ринку одних лише темних кухонь до 2027-го сягне 71 мільярду доларів (у 2019 році обсяг становив 43 мільярди) [26]. Кількість ресторанів, які змінили свій формат на «віртуальний», зросла з 15% у березні до 51% у травні 2020 р. [51].

Віртуальні ресторани або Shared kitchen популярні на західних ринках і навіть на Близькому Сході. У США розвинені такі гравці як «Local Culinary» (група віртуальних ресторанів з більш ніж 50 концепціями доставки товарів), «Reef Kitchens», «ChefReady», «24-7 Shared Kitchen», «The City Kitch», «Hana Kitchens». А в Дубаї з 2015-го завойовує ринок «Join One Kitchen» [5].

Віртуальний ресторан – це новий тип закладів громадського харчування, який стає все більш і більш популярним, тому що це можливість піти від традиційного формату ресторану в «приміщенні» і зосередитися замість цього на доставці їжі [62].

Віртуальні ресторани, також звані ресторани-примари – це ресторани, які пропонують обслуговування тільки з доставкою за допомогою цифрових додатків і сторонніх сервісів. Ці ресторани з доставкою скорочують традиційні витрати, надаючи клієнтам більш зручний та швидкий спосіб пообідати [61].

Віртуальний ресторан готує їжу тільки на винос. У них немає звичного залу для клієнтів, де можна зарезервувати столик. Клієнту не потрібно йти до закладу, щоб зробити замовлення, це можна зробити через додаток або сайт



ресторану. Як правило, віртуальний ресторан користується сторонньою службою доставки, тому що організація своєї досить витратна, за винятком випадку, коли у вас обмежена локація по доставці замовлень.

Як і більшість традиційних закладів, віртуальні ресторани займаються приготуванням страви для клієнта тільки після його замовлення. Тому тут також використовуються свіжі інгредієнти і максимізується використання заморожених натуральних напівфабрикатів. Це дозволяє шеф-кухарям додавати додаткові опції для свого меню, а керуючі повинні враховувати наявність та постачання швидкопсувних продуктів харчування.

Що стосується розміщення, то тут у віртуального ресторану є ще одна перевага над іншими типами закусочних. Власнику не потрібно шукати вигідне місце розташування для залучення клієнтів, оренда якого обійдеться власнику дорого. Досить буде знайти приміщення для кухні та інших службових кімнат, локація якого враховувала б в основному тільки умови логістики по доставці їжі клієнтами, але і в цьому випадку, даний фактор не є обов'язковим. Традиційні заклади громадського харчування змушені виділяти площу для столиків і місць для очікування, навіть якщо вони використовуються не повністю, а також тримати офіціантів. Віртуальні ж ресторани звільнені від необхідності в таких приміщеннях і додатковому персоналі, що значно зменшує його витрати.

Віртуальні ресторани створюються за різними бізнес-моделями (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Моделі організації віртуальних ресторанів

Джерело: побудовано автором на основі [51]

Модель 1. Класичні ресторани, які здають кухню в оренду кухарям віртуальних закладів, що працюють на доставку.

Модель 2. Віртуальний ресторан, що відкривається на базі сервісу доставки, який запрошує партнерські ресторани готувати на них.

Модель 3. Онлайн проєкти. Наприклад, «FoodChéri», які все роблять самі, не віддаючи доставку стороннім компаніям [51].

Формати віртуальних ресторанів (рис. 3.7):

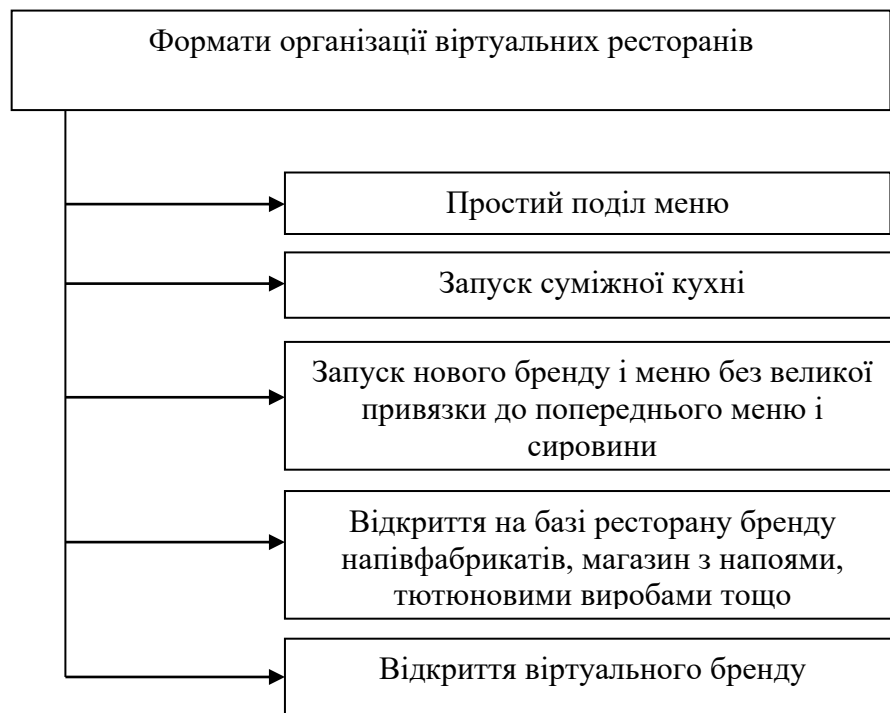


Рис. 3.7. Формати організації віртуальних ресторанів

Джерело: побудовано автором

1. Простий поділ меню. Давно відомим фактом є вплив співвідношення «довгого меню» ресторанів на споживчий досвід і, як наслідок, на кількість повторних відвідувань закладу. Чим більше позицій у меню, тим нижча ймовірність, що користувач не розгубиться і таки зробить замовлення. Але це може виявитися проблемою, тільки коли меню справді велике, адже оптимальне збільшення позицій однієї категорії, навпаки, може збільшити конверсії. 3 бургери на вибір краще, ніж 1. Але якщо ресторан пропонує на вибір багато позицій різних видів кухні, то необхідно розділяти меню на кілька зовсім окремих частин. Наприклад, відокремити японську кухню від італійської й отримати два різних бренди.

2. Запуск «суміжної кухні». Така модель передбачає запуск рестораном досконалого нового меню і бренду, що не вимагає нових інгредієнтів. Наприклад – суші і поке. В Іспанії в якийсь момент віртуальні бренди закладів із поке на базі ресторанів суші стрімко зростали. Такий формат складніший у виконанні, але часто і внесок у зростання бізнесу більший. В Україні за таким форматом працюють заклади з мережі «Foodz Ukraine», «Poke Oke», «Лось.ось», «Шанхайський кіт».

3. Запуск нового бренду і меню без великої прив'язки до попереднього меню і сировини. Найчастіше вибирають популярну кухню, яка не вимагає значних додаткових вкладень у спеціальне кухонне обладнання та інгредієнти – суші, піца, шаурма. Прикладом цієї моделі є проєкти «Бамбук» від «Pesto Cafe», «Ragazzi» від «Просто.Їж».

4. На базі ресторану відкривається бренд напівфабрикатів, магазин з напоями, тютюновими виробами тощо. Це відбувається таким чином, що ресторан формує окреме меню з новими товарами, тим самим розширюючи асортимент. На практиці таких прикладів значно менше.

5. Створення віртуального бренду. За кордоном на більш розвинених ринках використовують підхід віртуальних брендів також при тестуванні нових проєктів. Наприклад, якийсь ресторан вирішує запустити паралельно новий бренд. Але, перш ніж відкривати повноцінну локацію, інвестуючи значні кошти в інтер'єр, декор, посуд, обслуговуючий персонал, ресторан на старій базі працює під новим брендом виключно на доставку. Таким чином тестується наповнення меню, вивчається попит споживачів і його географія [6].

Переваги віртуальних ресторанів перед традиційними типами закладів:

- гнучкість концепції. Мати присутність в мобільному додатку або на сайті в інтернеті – значить мати можливість змінювати меню ресторану в будь-який час, не турбуючись про оновлення вивісок, друкованих матеріалів тощо;
- нижче рівень фінансових вкладень. У віртуальному ресторані не використовуються дорогі елементи: декор, вивіски, менюхолдер, багаття, меблі для обслуговування клієнтів, посуд і додатковий персонал.

– гнучка можливість експериментувати. Віртуальні ресторани – це відмінна можливість експериментувати з новими концепціями в маркетингу і сервісі ресторанного бізнесу, а якщо якісь з них не будуть працювати, то від них легко можна відмовитися. Наприклад, розширити чайне меню і перевірити попит на нові його позиції;

– більше варіантів у використанні компліментів для клієнтів, відповідно простіше візуалізувати свій бренд (брендована продукція);

– простіше запропонувати клієнтам в замовленні порційні продукти харчування, як соуси, джеми, мед в дип-потах, чай в саше та ін. Що, в свою чергу, збільшує середній чек замовлення.

Недоліки віртуальних ресторанів перед традиційними типами закладів:

– важко виділитися серед конкурентів даного типу ресторану, тому що ідеї дуже швидко підхоплюються і застосовуються іншими;

– практично неможливо персоналізувати даний тип закладу, що також ускладнює його просування і утримання постійних клієнтів;

– складно контролювати етап логістики і момент передачі замовлення клієнта. Кур'єр з поганими манерами може відбити бажання у клієнтів в повторних замовленнях, а пробки в дорозі привести до затримання замовлення;

– негативні відгуки від конкурентів в мережі і в додатку під хибним видом замовників.

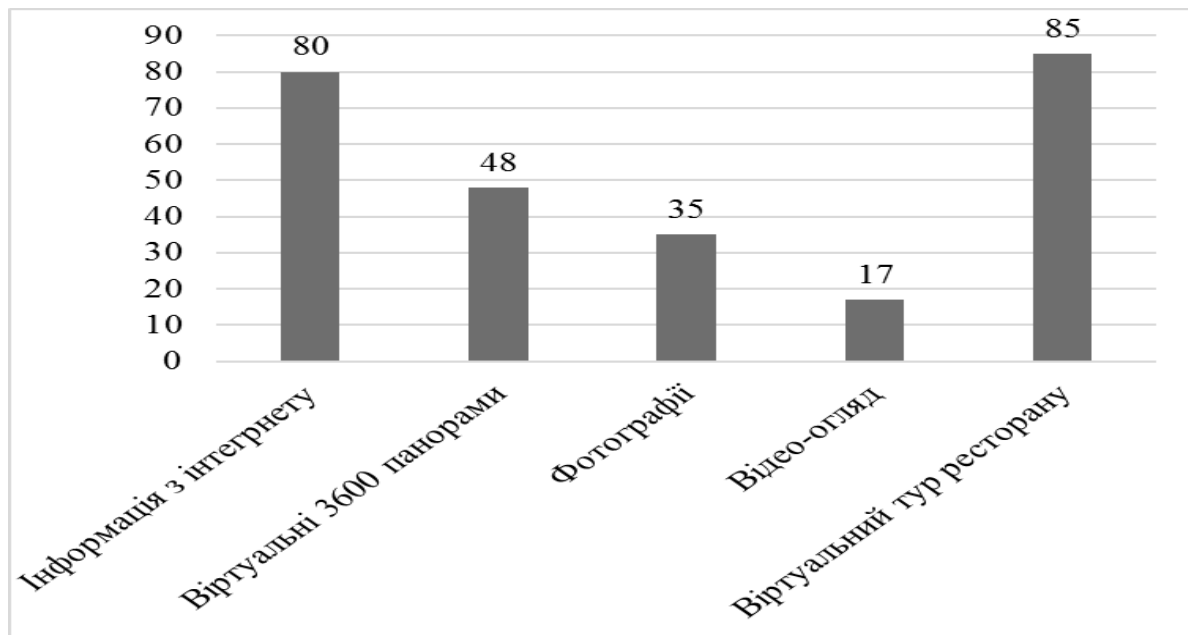
«Foodz Ukraine» – найбільша в Україні компанія, яка управляє мережею віртуальних ресторанів. Він включає 12 брендів серед яких «Greenbar café», «Poke Oke», «Los'.os'» та інші. «Foodz Ukraine» готує 200 тис. страв на місяць. відкриття однієї професійної кухні з урахуванням усіх стандартів харчової безпеки обходиться від 50 тис. доларів до 100 тис. доларів. «Foodz Ukraine» відкрила 12 кухонь у різних районах Києва. Вони мають площу від 100 кв. м до 150 кв. м, у кожній працює по 10 кухарів. З початку 2020 року в «Foodz» інвестовано понад 2 млн доларів США, а обсяг продажів компанії перевищує 35 млн грн [26]. Конкурентами у обраному сегменті для «Foodz Ukraine» є сервіси доставки їжі. Наприклад, «Glovo» не просто займається доставкою готової їжі,

але й відкриває свої кухні. В містах або окремих районах, де присутня «Glovo», інфраструктура недостатньо розвинена, й у користувачів немає великого вибору в додатку. Вирішує проблему саме формат dark kitchen, який «Glovo» називає «Cook Room» [66].

Для просування послуг віртуального ресторану ТОВ «ASTERI» рекомендується створити на сайті компанії Віртуальний 3D тур ресторану з допомогою додатку «Google Мій бізнес». Цей простий маркетинговий інструмент дозволяє відвідувачам бачити атмосферу закладу та залучає нових відвідувачів. «Google» знає, що потрібно для просування. Послуга створення 3d панорами пропонується за цілком лояльними цінами, і вважається найдоступнішим видом реклами.

За даними статистичного опитання клієнтів вітчизняних ресторанів щодо джерел отримання інформації для вибору закладу, який вони збираються відвідати (рис. 3.8):

- в 80% випадків вибір ресторану робиться на основі інформації, отриманої з Інтернету;
- 48% з них вважають за краще дивитися ресторани через віртуальні 360 ° панорами;
- 35% з них вважають за краще фотографії;
- 17% покладаються на відео-огляди;
- 85% з них хотіли б бачити віртуальний тур ресторану, якщо такий доступний.



**Рис. 3.8. Джерела отримання інформації для вибору закладу клієнтами, який вони збираються відвідати**

Джерело: побудовано автором за [56].

Перед відвідуванням ресторану споживачі завжди хочуть дізнатися про нього якомога більше: фото, відгуки, ціни, меню. Віртуальний тур передає більше інформації про ТОВ «ASTERI», ніж прості фото та відео. Для більшості споживачів атмосфера в ресторані набагато важливіше, ніж специфіка меню. Це більшою мірою відноситься до такої цільової аудиторії, як міленіали, яких більше турбує дизайн ресторану та атмосфера, ніж сама їжа.

Віртуальний тур – вдалий спосіб для просування ТОВ «ASTERI» в індустрії гостинності. Можливість оглянути заклад з екрану комп'ютера, або мобільного гаджета допомагає потенційним гостям відчутти і оцінити атмосферу вашого кафе чи ресторану. Загально відомим є той факт, що люди купують очима. ТОВ «ASTERI» слід використовувати цю особливість людської натури, щоб презентувати свій ресторан в кращому світлі.

Заявка на створення віртуального туру оформляється в кілька кліків. Після вибору регіону, в якому знаходиться ваш ресторан, Гугл може запропонувати навіть сертифікованих фотографів, які мають досвід створення

панорамних турів. На сайті буде доступний список фахівців, які працюють у регіоні, з усією їхньою контактною інформацією та портфоліо.

Всі фотографи працюють з режимом панорамної зйомки в 360 градусів з використанням різних об'єктивів, включаючи «риб'яче око». ТОВ «ASTERI» може не наймати сертифікованого фотографа, а може завантажити фото віртуального ресторану через додаток «Google+ Local». Після зйомки, протягом декількох днів віртуальний ресторан ТОВ «ASTERI» буде доступний на «Картах Google» і в результатах пошукової видачі в «Google. Готово!».

Для просування ресторану ТОВ «ASTERI» дуже важливий інтернет-трафік. Якщо клієнт набирає назву ресторану в інтернеті, і не зможе знайти його на перших двох сторінках у пошуковій видачі, терміново потрібно зайнятися SEO-оптимізацією сайту. І в цьому відмінно допоможе інструмент від «Google Бізнес».

За допомогою фрагментів коду, або API Карт, можна також встановити ці панорамні зображення на сайт ТОВ «ASTERI», і тим самим привернути увагу потенційних клієнтів, які відвідують сайт компанії.

Медіафайли в результатах пошуку на «Google і Google Maps» дуже важливі для поліпшення відвідуваності сайту ТОВ «ASTERI». Реальні фото с місця, де людина збирається побувати, відразу привертають увагу. А це означає, що переходів на сайт стане більше і ТОВ «ASTERI» отримає якісний трафік, що складається з цільової аудиторії.

Ще один важливий момент для пошукових роботів – це час, проведений на сайті ТОВ «ASTERI». Саме віртуальний тур по ресторану – це відмінна можливість затримати відвідувача на довше. Якщо ТОВ «ASTERI» хоче просунутися вгору в пошуковій видачі, обов'язково слід поставити панораму на сайт компанії.

Слід розповсюдити новину про створення панорами ресторану ТОВ «ASTERI» в соціальних мережах. Зробити це дуже просто – достатньо просто скопіювати HTML-код і вставити його у статус ресторану на «Facebook» або

«Google Plus». Таким чином підписники самі зроблять рекламу закладу, якщо зацікавляться панорамою ресторану і почнуть пересилати її друзям.

Відео-маркетинг є одним з найпопулярніших способів реклами сьогодні, і обов'язково слід створити канал віртуального ресторану ТОВ «ASTERI» на YouTube, де можна щотижня публікувати звіти по заходах, відео від шеф-кухаря з його рецептами і та інше. Обов'язково слід публікувати новини про і відео в інших соціальних мережах.

Інформацію про ресторан ТОВ «ASTERI» слід також розмістити на карті «Google». Карти «Google» розміщені в додатках пошуку найближчих ресторанів «TripAdvisor» і «Foursquare», включають в себе список ресторанів з відгуками клієнтів та рейтинговою системою. Це дозволяє відвідувачам, зробити свій вибір на користь хорошого ресторану з великою кількістю позитивних відгуків.

На платформі «BoltFood», до якої також може приєднатися ТОВ «ASTERI», як партнер, користувачі на екранах своїх смартфонів можуть бачити ресторани, які не мають фізичного місцезнаходження та готують їжу лише на винос і позначаються спеціальними тегами. Таким чином користувачі платформи доставки їжі «BoltFood» будуть проінформовані про те, які ресторани є віртуальними. Бренди, які пропонують інше на платформі, також позначені окремо ресторан або їхні мережеві страви. На думку засновників платформи, таке рішення дозволить користувачеві вільніше пробувати нові бренди, довіряти віртуальним ресторанам, а їх творцям бути прозорими з клієнтами та зосереджуватися на якості та оригінальності їжі. Незважаючи на те, що перші віртуальні ресторани в Литві з'явилися у 2022 році, наразі лише на платформі «BoltFood» їх працює понад 120, і ця кількість постійно зростає [43].

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи з'ясовано, що одним з перспективних напрямів розвитку креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI» є технологія food design, як процес проектування, спрямований на інноваційні продукти, послуги та системи, пов'язані з харчовими продуктами. Визначено,



що термін «food design» був вперше введений в Європі приблизно в 1997 році. В роботі узагальнена класифікація видів дизайну їжі, основні правила дизайну їжі в ресторані. Виокремлено чотири ключові можливості для циклічного дизайну харчових продуктів:

Визначено, що другим перспективним напрямом розвитку креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI» є також кейтеринг, як широкий комплекс послуг, пов'язаний з організацією та обслуговуванням харчування за межами спеціалізованих закладів (ресторанів, кафе, пабів, столових та ін.). В роботі узагальнено переваги впровадження кейтерингу для ресторану ТОВ «ASTERI».

Визначено, що третім перспективним напрямом розвитку креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI» є створення віртуального ресторану, які набувають все більшої популярності завдяки зростанню мобільних технологій та підвищенню ефективності служб доставки додому.

В роботі проаналізовано переваги та недоліки віртуальних ресторанів порівняно з традиційними, визначено моделі та формати їх організації. Доведено, що ці напрями можуть збільшити конкурентоспроможність та ефективність ТОВ «ASTERI», але їх впровадження вимагатиме уважного аналізу та пристосування до особливостей ринку готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної магістерської роботи можна зробити такі висновки:

1. В кваліфікаційній магістерській роботі з'ясовано сутність підприємства готельно-ресторанного бізнесу, як закладу визначеної категорії, який забезпечує організацію розміщення та харчування за межами місця постійного проживання споживачів послуг. Визначено відмінності таких підприємств, що відрізняють їх від підприємств інших видів діяльності. З'ясовано процес надання основної послуги на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу. Узагальнено перелік додаткових послуг, що можуть надавати підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Визначено, що до складу підприємств готельно-ресторанного бізнесу входить два заклади: готель та ресторан. Готель – це підприємство, що надає людям, які знаходяться поза домівкою, комплекс послуг, найважливішими серед яких однаковою мірою є послуга розміщення і харчування. Ресторан – це організаційно-структурна статистична одиниця у сфері ресторанного господарства, яка виробляє, доготовлює та продає кулінарну продукцію, булочки, борошняні кондитерські вироби та закупні товари. В роботі узагальнена класифікація готелів та ресторанів за різними ознаками.

2. Проаналізовано взаємозв'язок між поняттями «креативність», «менеджмент» та «організація». Визначено сутність поняття «креативний менеджмент» та його роль в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Узагальнено підходи до трактування поняття «креативний менеджмент», а саме: системний, функціональний, поведінковий, ситуаційний, адміністративний. З'ясовано мету, завдання креативного менеджменту на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу. Розкрито концепцію його побудови на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Узагальнено зовнішні та внутрішні чинники, а також передумови формування системи креативного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

3. Узагальнено методи креативного менеджменту, а саме: організаційні, фізіологічні, психологічні методи. До фізіологічних методів креативного менеджменту віднесено: використання наркотичних речовин; застосування електромагнітних хвиль певного діапазону; спонукання суб'єктів, залучених до креативних пошуків, до різноманітних випадкових асоціацій. До психологічних методів креативного менеджменту віднесено: методи асоціацій (метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадковостей і асоціацій); методи мозкового штурму; методи систематизації перебору варіантів (метод систематизації пошуку); метод контрольних запитань; морфологічний аналіз; метод проектування нових функцій.

Узагальнено показники оцінки ефективності креативного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, до яких віднесено такі показники: коефіцієнт узгодженості цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості суперечливих цілей до загальної кількості встановлених цілей); коефіцієнт реалізації цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості реалізованих цілей до загальної кількості встановлених цілей); коефіцієнт частоти оновлення цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості цілей, які визнані неактуальними і ліквідовані або замінені іншими цілями, до загальної кількості поставлених цілей) та інші.

4. У другому розділі кваліфікаційної магістерської роботи надана загальна характеристика ТОВ «ASTERI», як підприємства готельно-ресторанного бізнесу. ТОВ «ASTERI» було відкрито у м. Києві у 2012 році. До складу підприємства входить готель «ASTERI» та ресторан «ASTERI». Визначено основні послуги, що надає готель «ASTERI» і які входять у вартість проживання. З'ясовано асортимент ресторану «ASTERI».

5. Здійснено аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ASTERI» шляхом аналізу асортименту продукції ресторану за методом «ABC-аналізу». З проведеного аналізу зроблено висновок, що загальний обсяг реалізації продукції ресторану «ASTERI» за січень 2023 р. становить 1973328 грн. В загальному обсязі реалізації продукції ресторану «ASTERI» продукція,

яка відноситься до категорії А становить 23%; продукція, яка відноситься до категорії В становить 66%; продукція, яка відноситься до категорії С становить 11%, в тому числі продукція, яка відноситься до категорії С і взагалі не користується споживчим попитом становить 4,38 %.

6. Визначено особливості організації креативного менеджменту ТОВ «ASTERI» шляхом оцінки клієнтами різних напрямів креативної діяльності на готельно-ресторанному підприємстві за 10 бальною шкалою. Проаналізовано та з'ясовано, що на ТОВ «ASTERI» не було впроваджено такі креативні рішення, як: створення різноманітних мобільних додатків для пошуку послуг розміщення в готелі «ASTERI» та харчування в ресторані «ASTERI»; проведення концертів на території готелю; організація онлайн-конференцій і семінарів; організація онлайн-квестів; організація концертів; впровадження послуги «groom service»; продажі подарункових карт на проживання чи спа-послуги з відкритою датою; відсутня співпраця з медіакомпаніями та продаж локацій під кінозйомки»; здача номерів готелю для віддаленого офісу з погодинною орендою робочого кабінету замість номера; креативна реклама. Відсутність зазначених заходів знижує ефективність роботи ТОВ «ASTERI».

7. У третьому розділі кваліфікаційної роботи з'ясовано, що одним з перспективних напрямів розвитку креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI» є технологія food design, як процес проектування, спрямований на інноваційні продукти, послуги та системи, пов'язані з харчовими продуктами. Визначено, що термін «food design був вперше введений в Європі приблизно в 1997 році. В роботі узагальнена класифікація видів дизайну їжі, основні правила дизайну їжі в ресторані. Виокремлено чотири ключові можливості для циклічного дизайну харчових продуктів, що можуть бути використані ТОВ «ASTERI» у своїй діяльності.

8. Визначено, що другим перспективним напрямом розвитку креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI» є кейтеринг, як широкий комплекс послуг, пов'язаний з організацією та обслуговуванням харчування за межами спеціалізованих закладів (ресторанів, кафе, пабів, столових та ін.).

Досліджено, що на ринку України працює мало кейтерингових компаній, більшість з яких (24 компанії) розташовано у м. Києві. В роботі узагальнено переваги впровадження кейтерингу для ресторану ТОВ «ASTERI».

9. Визначено, що третім перспективним напрямом розвитку креативного менеджменту на ТОВ «ASTERI» є створення віртуального ресторану, які набувають все більшої популярності завдяки зростанню мобільних технологій та підвищенню ефективності служб доставки додому. Віртуальні ресторани або ресторани-примари – це ресторани, які пропонують обслуговування тільки з доставкою за допомогою цифрових додатків і сторонніх сервісів. З'ясовано переваги та недоліки віртуальних ресторанів перед традиційними типами закладів. З'ясовано переваги та недоліки віртуальних ресторанів перед традиційними типами закладів. Визначено моделі та формати організації віртуальних ресторанів, що можуть бути використані ТОВ «ASTERI».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко А. В., Стукальська Н. М. Кейтеринг – запрошування успішного розвитку бізнесу. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36779/1/10.pdf>
2. Барабан О. А. Сутність креативних технологій на сучасному етапі економічного розвитку. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48405496.pdf>
3. Божідарник Т., Василик Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. *Прикладна економіка*. 2015. №3. URL: <https://ua-ekonomist.com/archive/2015/3/Vojydarnik.pdf>
4. Вартанова О. В., Шестер І. В. Креативний менеджмент, як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства <https://core.ac.uk/download/pdf/32608741.pdf>
5. Варданян Г. Ресторан у QR-кодi: віртуальні кухні, ШІ та блокчейн – як пандемія змінює сферу HoReCa. *Діло*. URL: <https://delo.ua/business/restoran-u-qr-kod-virtualni-kuhni-shi-ta-blokch-375913/>
6. Віртуальні бренди: суть, формати і вплив COVID-19. *Бізнес*. 2020. 25 листопада. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/restorani-ta-dostavka-jizhi-pid-chas-koronavirusu-shcho-take-virtualni-brendi-i-yak-jih-vikoristovuvati-50126065.html>
7. Все що треба знати про кейтеринг. URL: [https://bankchart.com.ua/money/men/statti/vse\\_scho\\_reba\\_znati\\_pro\\_keytering](https://bankchart.com.ua/money/men/statti/vse_scho_reba_znati_pro_keytering)
8. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 13, частина 1. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13\\_1\\_2017ua/14.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/14.pdf)
9. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / О.А. Ніколайчук, Н. С. Приймак, О. А. Сімакова, А. В. Слащева, Ю. А. Горайнова, Ю. М. Коренець, О. А. Боднарчук, О. А. Пусікова, Є. Г. Клевцов; ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.

10. Головка О.М. Організація готельного господарства: [навч. посібник] / О.М. Головка, Н.С. Кампов, С.С. Махлинець. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 338 с.
11. Дзюбенко А. Види кейтерингу. URL: <https://dzyga-catering.com.ua/ua/stati/vidi-kejteringu/>
12. Danylyshyn Bohdan, Kovalova Olena, Oleshko Anna, Morhulets Oksana, etc. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favoured Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region Bohdan *Economic Affairs*, 2022. Vol. 67, No. 04, pp. 661-671.
13. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Випуск 15. С.64-66. URL: <https://infotour.in.ua/dombyk.htm>
14. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2004. – [Чинний від 2004–07–01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 18 с.
15. Зінкевич Д. К. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.10. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19\\_10/159\\_Zinkiewicz\\_19\\_10.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_10/159_Zinkiewicz_19_10.pdf)
16. Зоровко М., Шепенда В. Кейтерінг – новий напрямок ресторанного бізнесу в Україні. Збірник виступів учасників XIII науково-практичної конференції студентів вищих навчальних закладів Укоопспілки «Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства». Частина 1. К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2016. 184 с. С.129-132. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/zrovko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/zrovko.htm)
17. Іванишина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. №17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/67.pdf>

18. Каленіченко Ю. Б., Смірнова Я. І. Креативність як основа менеджменту організації. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 4, Т. II. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_186\\_191.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_186_191.pdf)
19. Калюжна О.В. Креативний менеджмент. Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент», денної форми навчання. 2018. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>
20. Кейтегинг: що це таке, навіщо потрібний і як працює сервіс. URL: <https://termin.in.ua/keyterynh-catering/>
21. Кейтеринг: що це таке? URL: <https://biznesua.com.ua/keytering-shho-tse-take/>
22. Кейтеринг України. URL: [https://www.prostobiz.ua/spravochniki/baza\\_kompaniy/any/139](https://www.prostobiz.ua/spravochniki/baza_kompaniy/any/139)
23. Кейтеринг: особливості обслуговування. URL: <https://partyposud.ua/caterings>
24. Коротков Є. М. Менеджмент. Підручник. 2014. URL: <https://stud.com.ua/58307/menedzhment/menedzhment>
25. Креативний менеджмент: підручник / проф. Брич В. Я., проф. Корман М. Н. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
26. Котлета, пюре і борщ. Кияни замовляють з кухонь «Rocket» або «Glovo» у спальних районах зрозумілу їжу. А як там її готують. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2021/12/16/kotletka-z-pyureshkoyu-i-borshh-kyuany-zamovlyayut-z-kuhon-rocket-ta-glovo-u-spalnyh-rajonah-zrozumilu-yizhu-a-yak-yiyi-tam-gotuyut/>
27. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.
28. Нікітін Ю.О., Моргулець О.Б., Модель реструктуризації підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №3(33). С.119-127.



29. Нечалюк Л. І, Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навч. літератури, 2003. 348 с.
30. Маначинська Ю.А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2010. Вип.4.С.211-217.
31. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*, 2011. №3(25). 188-192.
32. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Методологічні основи системного управління в індустрії гостинності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. №5. С.59-67. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/mizjuk11.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/mizjuk11.htm)
33. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
34. Моргулець О.Б., Вофсі Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. The XXXIV International Scientific and Practical Conference «Current and youth ways of solving the problems of world science», Florence, Italy.2023.
35. Morhulets Oksana, Verhun Antonina, Bondarchuk Julia. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine. II International Conference on economics, accounting and finance-2021. *Scientific Center of Innovative Researches*.
36. Моргулець О.Б., Коробкіна М.Р., Вофсі П.В. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка і суспільство*. [Електронне видання]. 2023. No53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2688>
37. Нестандартний підхід: альтернативні варіанти заробітку в готелі <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiya-hostynnosti-2021-1/nestandartnyy-pidkhid-alternatyvni-varianty-zarobitku-v-hoteli>

38. Моргулець О.Б. Реляційні переваги в готельно-ресторанному бізнесі / Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник праць наук.-практ. конф., 2022. – С. 205-207.
39. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с. URL: <http://surl.li/educr>
40. Організація і техніка обслуговування (для учнів ПТНЗ галузі ресторанного господарства): навч. посіб. / С. Г. Кравець, Н. П. Камінська, О. Г. Оліферчук, за наук. ред. С. Г. Кравець. К.: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. 202 с.
41. Пащенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. Випуск 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>
42. Перерва Т. Г., Кобелва Т. О. Креативний менеджмент. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e88370b9-caca-4333-b83b-8f10eb9d17b5/content>
43. Платформа доставки їжі буде брендувати віртуальні ресторани. 2022. URL: <https://madeinvilnius.lt/uk>
44. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства № 219 від 24.07.2002. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>.
45. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/pucentejlo.htm](https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo.htm)
46. Продіус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*. 2012 №3-4(4-5). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>
47. Сім цікавих ідей для оформлення страв в ресторані. *Pos sector*. URL: <https://pos-sector.net/uk/blog/7-tsikavyh-idej-dlya-oformlennya-strav-v-restorani/>

48. Свирдук І. І. Креативний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
49. Склепус Д. С. Проблеми правового регулювання кейтерингу. URL: <https://ndipzir.org.ua/conference/2018/06/Sklepus.pdf>
50. Темна кухня. Чому віртуальні ресторани так швидко завоювали український ринок. *Фокус*. 2021. 10 лютого. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/474185-temnaya-kuhnya-pochemu-virtualnye-restorany-tak-bystro-zavoevali-ukrainskij-rynok-gotovoj-edu>
51. Темна кухня. Чому віртуальні ресторани так швидко завоювали український ринок. *Фокус*. 2021. 10 лютого. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/474185-temnaya-kuhnya-pochemu-virtualnye-restorany-tak-bystro-zavoevali-ukrainskij-rynok-gotovoj-edu>
52. Турянський Ю. І. Соціально-економічне підґрунтя креативного менеджменту організації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 58, 2019. URL: <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-58-11.pdf>
53. ТОВ «Астері». Офіційний сайт. URL: <https://asteri.ua/services/>
54. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. За ред. Ілляшенка С. М. 2023. URL: [https://pidru4niki.com/73250/investuvannya/upravlinnya\\_innovatsiynoyu\\_diyalnistyu\\_osnovi\\_innovatsiynogo\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/73250/investuvannya/upravlinnya_innovatsiynoyu_diyalnistyu_osnovi_innovatsiynogo_menedzhmentu)
55. Федисова К. С. Дослідження впливу дизайну та презентації ресторанних страв на споживачів. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1057/1014>
56. Фото для сайту ресторану, або Віртуальний 3D-тур від Google. *POS sector*. 2016. 15 травня. URL: <https://pos-sector.net/uk/blog/foto-dlya-sajtu-restoranu-abo-virtualnyj-3d-tur-vid-google/>
57. Фурса М. В., Давидова О. Ю. Перспективи розвитку кейтерингу в Україні. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/49709/1/ilovepdf\\_com-171-172.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/49709/1/ilovepdf_com-171-172.pdf)

58. Христенко О. В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2022 р., № 2 (125). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/19.pdf)
59. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту на підприємстві. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020.2(29). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/1359>
60. Що таке фуд-дизайн і як стати фуд-дизайнером. URL <https://www.yegam.it/en/what-is-food-design-and-how-to-become-food-designers/>
61. Що потрібно знати ресторанам про віртуальні ресторани. *Журнал «Рестратор»*. URL: <https://www.restorator.ua/post/what-restaurateurs-need-to-know-about-virtual-restaurants>
62. Що таке віртуальний ресторан. PROMODO. URL: <https://pomodorobrand.top/ua/articles/shho-take-virtualnij-restoran>
63. Fiorito Martina The New Gastronome Food Design. Can We Eat That? URL: <https://thenewgastronome.com/food-design/>
64. Hotels24.ua. URL: <https://hotels24.ua/uk/Kyiv/Hotel-and-restaurant-complex-Asteri-2986.html>
65. Hotel Asteri. Booking.com. URL: [https://www.booking.com/hotel/ua/asteri.uk.html#room\\_43905602](https://www.booking.com/hotel/ua/asteri.uk.html#room_43905602)
66. Newfood. URL: <https://newfood.media/2021/06/17/naybilsha-v-ukraini-merezha-virtualnykh-restoraniv-hotova-vyyty-na-zakordonni-rynky/>
67. Verhun A., Morhulets O., Nikonenko T. & etc. Digitization of education as a key characteristic of modernity *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol.21, №10. Pp.191-195.
68. What is food design? 2023. URL: <https://www.intothefood.eu/en/food-eating-design/what-is-food-design/>
69. What is circular design for food? 2021. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/articles/what-is-circular-design-for-food>
70. Моргулець О. Б., Костіна Н.А. Креативний менеджмент в діяльності

підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ : КНУТД, 2023. С. 181-183.

71. Моргулець О.Б. Роль сфери послуг в економічній системі України. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*: зб. наук. пр. – Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2010. – № 7(26), Ч.2. – С. 278–285.

72. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Зінченко О.В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020, №34. С. 283-292.

73. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Практика управління бізнес-процесами підприємства з використанням аутсорсингу / Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. За редакцією Арєф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. С.194-205..

74. Моргулець О.Б., Харлан Р.Ю. Диференціація потреб споживачів та їх задоволення закладами готельно-ресторанного бізнесу / Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference «The world of modern technologies and inventions», October 10-13, 2023, Vienna, Austria. P. 142-147.

75. Morhulets O., Verhun A., Bondarchuk J. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine / International Conference on economics, accounting and finance, 2021.

76. Danylyshyn Bohdan, Kovalova Olena, Oleshko Anna, Morhulets Oksana, etc. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favoured Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region Bohdan *Economic Affairs*, 2022. Vol. 67, No. 04, pp. 661-671.