

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Міжнародної економіки і менеджменту

(назва факультету)

Кафедра _____ міжнародного менеджменту _____

(назва кафедри)

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Форма навчання: _____ очна (денна) _____

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему « Креативний менеджмент у сфері послуг »

(назва теми)

здобувача Каплун Олександр Олександрович

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: _____ екон.наук, _____

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: _____ к.е.н., доцент Бурмака М.О. _____

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і

Кафедра міжнародного

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

«Міжнародний бізнес»

07 Управління та адміністрування

**076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.О. Євдоченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ М.О. Бурмака

(підпис) (ініціали,

) _____ 20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Каплун Олександр Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ **очної (денної)** _____ **форми навчання**

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему

« Креативний менеджмент у сфері послуг»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ <small>(назва розділу)</small>
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПРАКТИК КРЕАТИВНОГО <small>(назва розділу)</small>
Розділ 3	НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕАТИВНОГО

Об'єкт дослідження:	Технологія креативного менеджменту
Предмет дослідження:	Організаційний процес креативного менеджменту в компаніях сфери послуг
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Оцінка впровадження креативного управління в сферу послуг

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначення ключових понять та принципів креативного менеджменту. Оцінка існуючих теоритичних підходів до реалізації креативно менеджменту; Дослідження методів стимулювання творчої активності працівників; Аналіз моделей управління креативними процесами у сфері послуг.
У розділі 2	Дослідити сучасні практики креативного менеджменту в компаніях сфери Оцінити ефективність існуючих методів і моделей креативного менеджменту. Аналізувати застосування креативного менеджменту на конкретних прикладах підприємств сфери послуг. Виявити фактори, що сприяють або перешкоджають впровадженню креативного менеджменту.
У розділі 3	Розробити рекомендації щодо впровадження креативного менеджменту на підприємствах сфери послуг. Визначити шляхи удосконалення організаційних процесів для підвищення креативності. Запропонувати заходи для підвищення мотивації персоналу до творчої діяльності. Розробити методи оцінки ефективності впроваджених креативних рішень. Проаналізувати можливості застосування нових креативних технологій у сфері послуг.

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 60 сторінок, 8 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел з 70 найменувань, додатки.

«Креативний менеджмент у сфері послуг»

Об'єктом дослідження є: технологія креативного менеджменту.

Предметом дослідження є: організаційний процес креативного менеджменту в компаніях сфери послуг.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – оцінка впровадження креативного управління в сферу послуг.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Визначити сутність сфери послуг як суб'єкта господарювання;
- Охарактеризувати сутність креативного менеджменту та його місце в діяльності підприємств сфери послуг;
- Узагальнити моделі та методи креативного менеджменту в сфері послуг;
- Дослідити організаційні особливості креативного менеджменту;
- Виявити особливості віртуального ресторану як креативної технології, що сприяє розвитку сфери послуг на конкретному підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення, висунуті та узагальнені автором, становлять основу для подальшого вдосконалення організації креативного менеджменту в діяльності вітчизняних підприємств. Викладений матеріал сприятиме розвитку такої діяльності на підприємствах та підвищенню ефективності функціонування підприємств сфери послуг.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2023

Рік захисту роботи: 2024

Ключові слова: креативний менеджмент, послуги, ринок, методи, ефективність, удосконалення.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Каплуна Олександра Олександровича
на тему «Креативний менеджмент у сфері послуг»

1. *Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів):* На сучасному етапі глобальної економіки великого значення надається розвитку ринку. У західному менеджменті управління процесами формування нових ідей відносять до «креативного менеджменту», який є частиною інноваційного менеджменту. Креативний менеджмент реалізується на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу, завданням яких є формування та відбір нових ідей для їх практичної реалізації в інноваційних проектах. Відсутність достатньої кількості досліджень щодо специфіки та тенденцій розвитку цього виду діяльності робить тему актуальною. – 10 балів
2. *Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів):* у дослідженні розглянуті теоретичні підходи до визначення ефективності методів креативного менеджменту, проаналізовано динаміку та структуру сучасного ринку послуг, окреслено основні фактори, які впливають на креативну діяльність підприємства – 10 балів
3. *Якість та глибина проведених аналітичних досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів):* У роботі глибоко досліджено основні принципи креативного менеджменту, методи ефективного креативного менеджменту в сфері послуг та визначено характерні риси креативного менеджера підприємства сфери послуг – 10 балів
4. *Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів):* Запропоновано концепцію креативного менеджменту підприємства та окреслено шляхи розвитку креативного менеджменту в сфері послуг та основні чинники, які можуть впливати на креативну діяльність – 10 балів
5. *Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.):* Проаналізовано вплив сервіс доставки додому Glovo та моделі організації віртуальних ресторанів. – 10 балів
6. *Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів):* Оформлення повністю відповідає вимогам, графіку виконання студента дотримувався – 10 балів

7. *Позитивні сторони дипломної роботи:* Загалом робота є комплексним дослідженням питання реалізації концепції креативного менеджменту у сфері послуг, всебічно розглянуто діяльність віртуальних ресторанів, проаналізовано як негативні та і позитивні аспекти цієї діяльності. Запропоновано шляхи підвищення ефективності реалізації послуг віртуальних ресторанів.

8. *Недоліки роботи:* У роботі присутні певні технічні неточності при оформленні роботи, але вони не впливають на загальну її цінність. Загалом робота не містить суттєвих недоліків.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 60 балів.
Допущення КБР до захисту перед ЕК.

Науковий керівник д.е.н., проф.. Примостка О.О.

“6” червня 2024р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ	5
1.1 Сутність, завдання та особливості креативного менеджменту в сфері послуг	
1.2 Методи ефективного креативного менеджменту в сфері послуг	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПРАКТИК КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ПОСЛУГ	18
2.1 Аналіз динаміки та структури сучасного ринку послуг.....	18
2.2 Аналіз факторів впливу на реалізацію креативного менеджменту.....	24
2.3 Аналіз ефективності успішних заходів креативного менеджменту в сфері послуг.....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ПОСЛУГ	39
3.1 Формування шляхів розвитку креативного менеджменту в сфері послуг	39
3.2 Оцінка потенційної ефективності впровадження заходів креативного менеджменту	43
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах ринок послуг є одним з найбільш динамічних та швидкозростаючих секторів бізнесу не тільки в Україні, але й у всьому світі. Зважаючи на особливості розвитку такого бізнесу, важливим є його вивчення та оволодіння принципами ефективного управління в динамічному ринковому середовищі. Останніми роками сфера послуг стрімко розвивається в усіх галузях, у, особливо у сфері обслуговування людей. На сферу послуг суттєво впливають зміни в соціально-економічному середовищі країни. Слід зазначити, що ринок послуг в Україні недостатньо розвинений порівняно з міжнародним досвідом, де він приносить значні прибутки. В інших країнах сфера послуг є основним джерелом доходів. Відсутність достатньої кількості досліджень щодо специфіки та тенденцій розвитку цього виду діяльності має велике практичне значення.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка впровадження креативного управління в сферу послуг.

Для досягнення мети дослідження були визначені та вирішені наступні **завдання:**

- Визначити сутність сфери послуг як суб'єкта господарювання;
- Охарактеризувати сутність креативного менеджменту та його місце в діяльності підприємств сфери послуг;
- Узагальнити моделі та методи креативного менеджменту в сфері послуг;
- Дослідити організаційні особливості креативного менеджменту;
- Виявити особливості віртуального ресторану як креативної технології, що сприяє розвитку сфери послуг на конкретному підприємстві.

Об'єктом кваліфікаційного дослідження є технологія креативного менеджменту. **Предметом дослідження** є організаційний процес креативного менеджменту в компаніях сфери послуг.

Методи дослідження: Структурний і функціональний методи, методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, монографічний метод.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в ній обґрунтовано теоретичні та науково-методичні положення, спрямовані на

удосконалення організації креативного менеджменту на вітчизняних підприємствах сфери послуг та надано практичні рекомендації щодо покращення цього виду діяльності в умовах війни та повоєнної відбудови економіки.

Практична цінність даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення, висунуті та узагальнені автором, становлять основу для подальшого вдосконалення організації креативного менеджменту в діяльності вітчизняних підприємств. Викладений матеріал сприятиме розвитку такої діяльності на підприємствах та підвищенню ефективності функціонування підприємств сфери послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та особливості креативного менеджменту в сфері послуг

Креативний менеджмент - це система управління, яка фокусується на стимулюванні та впровадженні творчих ідей у різних аспектах діяльності організації. Він ґрунтується на наступних принципах, які наведені у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1.

Основні принципи креативного менеджменту

Принцип	Опис
Створення атмосфери довіри та співпраці	Креативний менеджмент заохочує відкритий діалог, обмін думками та ризик.
Підтримка різноманітності	Різноманіття ідей, досвіду та поглядів є ключовим фактором для генерування інноваційних рішень.
Надання автономії	Креативним людям дається свобода дій та відповідальність за результат.
Постійне навчання та розвиток	Креативний менеджмент стимулює працівників до самовдосконалення та освоєння нових навичок.
Використання інструментів для стимуляції творчості	Мозкові штурми, брейнрайтінг, метод фокальних об'єктів та інші методи допомагають генерувати нові ідеї.

Відповідно до наведених вище принципів, можемо сформулювати основні завдання креативного менеджменту:

1. Генерування нових ідей, пошук нових продуктів, послуг, методів роботи та рішень проблем.
2. Підвищення конкурентоспроможності, завдяки інноваціям та креативному підходу організація може отримати перевагу над конкурентами.
3. Мотивація та залучення працівників, творча робота робить роботу більш цікавою та значущою для людей.

4. Адаптація до змін, адже креативний менеджмент допомагає організації гнучко реагувати на нові виклики та можливості.

Переваги креативного менеджменту полягають в тому, що креативний менеджмент сприяє появі нових ідей та продуктів. Інновації можуть допомогти організації отримати конкурентну перевагу та збільшити прибуток. Творча робота робить роботу більш цікавою та значущою для людей. Да і в цілому креативний менеджмент допомагає організації гнучко реагувати на нові виклики та можливості.

Недоліки креативного менеджменту полягають в тому, що не завжди легко виміряти ефективність креативних проєктів, не всі креативні ідеї можуть бути успішними і для впровадження креативного менеджменту потрібні спеціальні навички та знання.

Креативні управлінські рішення представляють собою стратегічні вирішення в управлінській діяльності, які відрізняються творчим підходом у їх розробці та призводять до позитивних наслідків для колективу підприємства, його партнерів (включаючи споживачів) і суспільства взагалі. В залежності від типу мислення, такого як раціональне, креативне і евристичне, можна виділити різновиди креативних управлінських рішень. Зокрема, евристичні рішення базуються на алгоритмізованому творчому мисленні.

Особливу увагу приділяється інтуїтивним рішенням, які є одночасно раціональними і творчими. Спалахи інтуїції розглядаються як інтуїції-думки та інтуїції-припущення, належать до різних сфер неусвідомленого психічного, за концепцією Є. Л. Файнберга.

Креативна діяльність розглядається як науково-практична проблема в межах управління знаннями, що розглядається як ключовий фактор інноваційного розвитку в сучасній економіці. Управління знаннями стає частиною загальної проблеми розвитку підприємства в умовах змін і викликів непередбачуваного майбутнього, що вимагає нового мислення і типів організації.

Креативна діяльність є теорією і практикою розвитку підприємства в XXI столітті, визначаючи її як здатність отримувати вартість із інтелектуального капіталу та максимізувати потенціал організації в контексті створення вартості.

Системно-креативне мислення активізує креативність у процесі вирішення проблем і пошуку нових можливостей.

Креативний потенціал компанії визначається як готовність до ухвалення та реалізації креативних управлінських рішень, що сприяють досягненню завдань і формуванню унікальних конкурентних переваг.

Креативні ідеї, у широкому сенсі, представляють уявний прообраз об'єктів, явищ і принципів, використовуючи різні креативні технології реклами для досягнення рекламних завдань.

Показники креативного менеджменту включають ефективність співробітників у генерації і розвитку креативних ідей, фінансові результати впровадження цих ідей та рівень їх впровадження.

Креативний процес представляє собою послідовні етапи, спрямовані на успішну реалізацію креативної ідеї протягом значного періоду часу.

Сфера послуг - це широкий спектр видів діяльності, які не створюють матеріальних благ, а задовольняють потреби людей шляхом надання їм нематеріальних послуг.

Основні проблеми управління послугами випливають з унікальних особливостей самого характеру цих послуг. Наприклад, невідчутність послуг ускладнює можливість попередньої демонстрації споживачам очікуваного результату та якості надання послуги до початку обслуговування. Це вимагає особливої уваги керівників не лише до самого процесу обслуговування клієнтів, але й до інших аспектів, таких як розташування та дизайн приміщення, зовнішній вигляд та поведінка персоналу, робочий графік та інші фактори, які можуть впливати на якість послуги.

Гетерогенність послуг ускладнює їх стандартизацію, що робить традиційні методи управління, засновані на нормах і стандартах, менш ефективними в обслуговуванні споживачів. Крім того, контроль якості послуг також потребує спеціального підходу, оскільки він залежить від конкретного клієнта, а не лише від організаційних і трудових аспектів.

Неможливість зберігання послуг є ще однією ключовою проблемою, яка перешкоджає ефективному реагуванню на зміни в попиті. Це особливо актуально

для послуг з піковим попитом, де відсутність можливості створення запасів призводить до зниження ефективності в періоди низького попиту та втрати прибутку в періоди пікового попиту. Менеджерам доводиться шукати шляхи зменшення впливу цієї проблеми, використовуючи статистичні методи для аналізу обсягу та структури попиту на послуги.

З огляду на невіддільність надання послуг від їхнього споживання, менеджери повинні розв'язувати специфічні завдання, пов'язані з участю споживача у процесі надання послуг. Це включає навчання персоналу ввічливому та чуйному ставленню до клієнтів, створення сприятливих умов для всіх клієнтів та ефективну систему контролю для відокремлення результатів роботи персоналу від факторів, пов'язаних із специфікою клієнта.

З урахуванням цього, мета управління у сфері послуг полягає в забезпеченні прибутковості підприємства за рахунок ефективного використання кадрового потенціалу та раціональної організації сервісного процесу, спрямованого на визначення та задоволення потреб населення. До завдань управління у сфері послуг входить встановлення цілей та розробка планів для їх досягнення, об'єднання команди навколо спільних цілей, організація процесів розробки та надання послуг, забезпечення високої якості обслуговування, постійна підготовка та розвиток персоналу, ефективність комунікацій із клієнтами, використання різних методів оцінки діяльності працівників та створення власних традицій.

Креативний менеджмент в сфері послуг – це система управління, що фокусується на стимулюванні та впровадженні інновацій, нових ідей та нестандартних рішень для покращення якості послуг, задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентної спроможності.

Креативний менеджмент визнає, що ключовим ресурсом у сфері послуг є персонал. Тому він робить акцент на розвитку креативності та інноваційного мислення у співробітників, надихаючи їх на генерування нових ідей та пошук нестандартних рішень. Сфера послуг динамічна та мінлива, тому креативний менеджмент має бути гнучким та готовим до швидкого реагування на зміни ринку, потреб клієнтів та конкурентного середовища.

Креативний менеджмент заохочує співпрацю та активну комунікацію між різними підрозділами та співробітниками, адже саме обмін ідеями та досвідом може стимулювати появу нових та інноваційних рішень, також креативний менеджмент ставить в центр уваги потреби та очікування клієнтів. Він прагне до того, щоб послуги не лише відповідали, але й перевершували очікування клієнтів, даруючи їм унікальний та незабутній досвід, використовує сучасні технології та інструменти для генерації та впровадження нових ідей, автоматизації процесів та покращення якості послуг.

Характерні риси креативного менеджера підприємства сфери послуг наведемо у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Характерні риси креативного менеджера підприємства сфери послуг

Характеристика	Опис
1. Лідерські якості	<ul style="list-style-type: none"> • Вміння надихати та мотивувати команду. • Здатність чітко формулювати цілі та завдання. • Вміння делегувати повноваження та приймати відповідальність. • Вирішувати конфлікти та знаходити компроміси.
2. Креативність	<ul style="list-style-type: none"> • Вміння генерувати нові ідеї та концепції. • Нестандартний підхід до вирішення проблем. • Відкритість до нового та інновацій. • Вміння бачити можливості там, де інші бачать проблеми.
3. Комунікабельність	<ul style="list-style-type: none"> • Вміння налагоджувати контакт з людьми. • Вміння чітко та лаконічно висловлюватися. • Вміння активно слухати та розуміти потреби інших. • Вміння переконувати та вести переговори.
4. Орієнтація на результат	<ul style="list-style-type: none"> • Вміння ставити чіткі цілі та досягати їх. • Вміння організувати роботу та розподілити час. • Вміння контролювати процес та вносити корективи. • Вміння аналізувати результати та робити висновки.
5. Гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> • Вміння адаптуватися до змінних умов. • Вміння швидко вчитися та освоювати нові знання. • Вміння йти на ризик та приймати нестандартні рішення. • Вміння працювати в команді та йти на компроміси.
6. Емоційний інтелект	<ul style="list-style-type: none"> • Вміння розуміти та керувати своїми емоціями. • Вміння розуміти емоції інших людей. • Вміння створювати позитивну атмосферу в команді.

	<ul style="list-style-type: none"> • Вміння вирішувати конфлікти та знаходити компроміси.
7. Знання сфери послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Розуміння специфіки сфери послуг. • Знання потреб та очікувань клієнтів. • Знання конкурентного середовища. • Знання сучасних тенденцій розвитку сфери послуг.
8. Професійні навички	<ul style="list-style-type: none"> • Вміння складати бізнес-плани та маркетингові стратегії. • Вміння управляти проектами та бюджетами. • Вміння організувати роботу персоналу. • Вміння використовувати сучасні інформаційні технології.

Крім вищезазначених рис, креативний менеджер підприємства сфери послуг також повинен мати:

- Почуття гумору.
- Оптимізм.
- Енергійність.
- Вміння працювати в стресових ситуаціях.

Переваги креативного менеджменту для підприємства сфери послуг:

- Підвищення конкурентоспроможності;
- Зростання лояльності клієнтів;
- Покращення якості послуг;
- Стимулювання інновацій;
- Підвищення мотивації та залученості співробітників.

Приклади застосування креативного менеджменту в сфері послуг:

1. Розробка нових та інноваційних послуг.

Airbnb платформа, яка пропонує альтернативне розміщення мандрівникам, орендуючи кімнати та квартири у місцевих жителів. Uber онлайн-сервіс виклику таксі, який використовує GPS-навігацію та мобільні додатки для зв'язку пасажирів з водіями. Netflix онлайн-кінотеатр, який пропонує доступ до великої бібліотеки фільмів та серіалів за підпискою.

2. Впровадження нестандартних маркетингових стратегій.

Red Bull компанія з виробництва енергетичних напоїв, яка використовує екстремальні спортивні події та нестандартні рекламні кампанії для просування

своєї продукції. Lego компанія з виробництва іграшок, яка організовує тематичні парки та конкурси для дітей. Dove компанія з виробництва косметики, яка використовує рекламні кампанії, що підкреслюють красу жінок різного віку, типу фігури та кольору шкіри.

3. Створення унікального досвіду для клієнтів.

Disneyland парк розваг, який пропонує відвідувачам зануритися в атмосферу казок та пригод. Zappos онлайн-магазин одягу та взуття, який пропонує безкоштовну доставку та повернення товару, а також широкий спектр додаткових послуг. Starbucks кав'ярня, яка пропонує своїм клієнтам не лише каву, але й атмосферу затишку та комфорту.

4. Використання нових технологій для покращення якості обслуговування.

Google Translate онлайн-сервіс перекладу текстів, який використовує машинне навчання для покращення якості перекладу. Amazon Echo голосовий помічник, який може допомогти користувачам з різними завданнями, такими як відтворення музики, установка будильників, замовлення товарів онлайн. Duolingo мобільний додаток для вивчення мов, який використовує ігрові методи для мотивації користувачів.

5. Заохочення та підтримка креативності у співробітників.

Google компанія, яка надає своїм співробітникам час та ресурси для роботи над власними проектами, не пов'язаними з їх основною роботою. 3M компанія, яка заохочує своїх співробітників винаходити нові продукти та пропонує їм винагороду за успішні інновації. IDEO дизайн-бюро, яке використовує методи мозкового штурму та прототипування для генерування нових ідей.

Українські компанії також в даному напрямку дуже добре працюють. Київський ресторан "100 років тому вперед": використовує креативний підхід до меню, пропонуючи страви, стилізовані під українську кухню XIX століття. Український бренд одягу "Etnodim": використовує традиційні українські орнаменти та мотиви у своїх колекціях. Львівська кав'ярня "Світ кави": пропонує своїм клієнтам не лише каву, але й майстер-класи з приготування кави, дегустації та інші тематичні заходи.

Креативний менеджмент не є універсальним рецептом успіху. Його ефективність залежить від багатьох факторів, таких як специфіка сфери послуг, особливості організаційної культури та рівень готовності персоналу до змін. Впровадження креативного менеджменту потребує певного ризику та готовності до експериментів.

Креативний менеджмент – це не лише про генерування нових ідей, але й про їх ефективне впровадження та комерціалізацію, це дійсно потужний інструмент, який може допомогти компаніям у сфері послуг досягти успіху в конкурентному середовищі. Завдяки стимулюванню інновацій, орієнтації на клієнта та гнучкості, креативний менеджмент може дати компаніям конкурентну перевагу та забезпечити їм стійке зростання.

1.2 Методи ефективного креативного менеджменту в сфері послуг

Споживачі вимагають не лише високої якості послуг, але й оригінальності, інновацій та справедливої вартості.

По-перше, для успішного креативного менеджменту важливо розвивати внутрішню культуру інновацій у підприємстві. Компанії повинні створювати стимули для працівників та створювати атмосферу, що сприяє вираженню ідей та пошуку новаторських рішень. Постійний обмін ідеями, регулярні тренінги та винагороди за внесок у розвиток нових послуг можуть значно покращити внутрішню креативну енергію підприємства.

Другим важливим аспектом є розуміння потреб і бажань клієнтів. Ефективне вивчення ринку та взаємодія з клієнтами дозволяють підприємствам налаштувати свої послуги відповідно до змінюючихся умов. Застосування методів аналізу ринку, опитувань та зворотного зв'язку дозволяє створити більш точні та інноваційні рішення, що відповідають попиту споживачів.

Третім кроком є використання технологій для стимулювання креативності. Розробка мобільних додатків, використання штучного інтелекту та аналітичних платформ може значно полегшити і автоматизувати процеси управління та

розробки нових послуг. Впровадження інноваційних технологій дозволяє прискорити розробку та впровадження нових ідей на ринку.

Крім того, активна співпраця зі стартапами та іншими інноваційними компаніями може виявитися дуже ефективною. Залучення зовнішніх експертів дозволяє підприємствам отримувати нові перспективи та ідеї, а також сприяє впровадженню передових практик у сфері послуг.

Систематизуємо ефективні методи креативного менеджменту в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3

Ефективні методи креативного менеджменту

Метод	Опис
1. Створення атмосфери, що стимулює креативність.	<ul style="list-style-type: none"> • Заохочення генерування нових ідей, навіть якщо вони нестандартні. • Створення середовища, де люди не бояться помилок і ризикувати. • Надання свободи дій та автономії у роботі. • Заохочення командної роботи та співпраці.
2. Використання методів генерування ідей	<ul style="list-style-type: none"> • Мозковий штурм. • Карти пам'яті. • Метод фокальних об'єктів. • Синектика. • Скрамбл.
3. Стимулювання інновацій	<ul style="list-style-type: none"> • Використання інноваційних технологій та інструментів. • Заохочення співпраці з іншими компаніями та організаціями. • Участь у дослідницьких проектах. • Створення інноваційної культури в компанії.
4. Ефективне управління проектами	<ul style="list-style-type: none"> • Чітке планування та постановка цілей. • Використання методів управління проектами. • Контроль за ходом виконання проектів. • Своєчасне коригування та адаптація проектів.
5. Використання маркетингових інструментів	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка креативних маркетингових кампаній. • Використання нових каналів просування. • Створення унікального торгового пропонування. • Забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Виходячи з таблиці, найбільш конкретизуємо найбільш відомі методи креативного менеджменту.

1. Метод мозкового штурму, генерування ідей, який ґрунтується на колективній дискусії та вільному обміні думками. Процес виглядає наступним чином:

i. Визначення проблеми, треба чітко сформулювати проблему або завдання, для якого треба знайти рішення.

ii. Створення групи, необхідно запросити 5-10 людей з різним досвідом та знаннями, а також призначити модератора, який буде вести дискусію.

iii. Генерація ідей, необхідно заохочувати вільне висловлення будь-яких ідей, навіть нестандартних. Не треба на цьому етапі критикувати та оцінювати ідеї, їх треба лише фіксувати на дошці або фліпчарті.

iv. Відбір ідей, ось тут після генерування великої кількості ідей, треба проаналізувати їх та відібрати найперспективніші. Оцінити всі ідеї за їх практичність, оригінальність та потенційною ефективністю.

v. Розробити план реалізації вибраних ідей. На цьому етапі необхідно визначити ресурси, які необхідні для втілення ідей в життя, розподілити завдання та відповідальність між членами групи.

Переваги даного методу: Стимулює креативне мислення, дозволяє генерувати велику кількість ідей за короткий час, заохочує командну роботу та співпрацю.

Недоліки: Може бути складно організувати та провести ефективно, не всі ідеї, що генеруються, можуть бути практичними, може домінувати думка більш активних учасників.

2. Метод фокальних об'єктів, який полягає в перенесенні властивостей випадкового об'єкта на досліджуваний об'єкт з метою генерування нових ідей. Процес відбувається так:

i. Випадковим чином треба вибрати об'єкт, який не пов'язаний з досліджуваною проблемою. Це може бути будь-який предмет, явище, тварина, абстрактне поняття тощо.

ii. Потім треба скласти список характеристик та властивостей фокального об'єкта та зосередитис на незвичайних, неочевидних властивостях.

iii. Наступним етапом необхідно поєднати властивості фокального об'єкта з досліджуваною проблемою. Шукати аналогії, метафори та асоціації. Генерувати нові ідеї та рішення, ґрунтуючись на цих зв'язках.

Переваги методу: Дозволяє поглянути на проблему з нового ракурсу, стимулює нестандартне мислення, допомагає знайти оригінальні та нетривіальні рішення.

Недоліки: Може бути складним у застосуванні, вимагає творчого підходу та уяви, не завжди гарантує отримання результатів.

Питання про використання методів креативного менеджменту в українських підприємствах сфери послуг може бути досить складним і залежить від багатьох факторів. Деякі підприємства можуть відзначатися консервативною та традиційною культурою управління, де новаторські ідеї можуть не отримувати належного визнання.

Менеджмент може не мати достатнього розуміння та навичок у сфері креативного менеджменту. Це може бути пов'язано із відсутністю навчання або низьким рівнем обізнаності з цими методами. Деякі підприємства можуть стикатися з обмеженими фінансовими та людськими ресурсами, що ускладнює впровадження новаторських підходів.

Підприємства можуть боятися ризику, пов'язаного з впровадженням нових ідей, оскільки це може супроводжуватися невизначеністю та може вимагати інвестицій без гарантії успіху. Якщо персонал не має достатнього стимулу для творчого мислення та внесення інновацій, це може сприяти відсутності зацікавленості в застосуванні методів креативного менеджменту.

Соціально-економічні чи політичні труднощі в країні можуть впливати на стратегічне управління підприємствами та призводити до відсутності фокусу на креативному менеджменті.

Для розвитку креативного менеджменту важливо враховувати контекст і конкретні обставини кожного підприємства. З часом, за наявності правильної

стратегії та підтримки, підприємства можуть здатися на креативні методи для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

У сучасному світі, де конкуренція на ринку послуг стає все більш жорсткою, підприємства у сфері послуг визначаються не лише якістю своїх продуктів, але і рівнем креативності та інновацій, які вони впроваджують. В цьому контексті методи креативного менеджменту набувають величезного значення, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств у даній сфері.

Однією з ключових переваг використання методів креативного менеджменту є здатність підприємства ефективно адаптуватися до швидкозмінюючогося оточення. У сфері послуг технологічні, соціокультурні та економічні зміни відбуваються на шаленій швидкості. Спроможність швидко реагувати на нові тенденції та вчасно впроваджувати інновації дає підприємствам значний конкурентний перевагу. Креативний менеджмент стимулює пошук новаторських рішень, сприяє експериментам та відкритості до змін.

Крім того, методи креативного менеджменту сприяють розвитку творчого потенціалу команди та створюють стимули для самовираження працівників. У сфері послуг важливо, щоб персонал не лише виконував рутинні обов'язки, але й був відкритий до нових ідей, пропонував нестандартні рішення та взаємодіяв з клієнтами та колегами. Креативний менеджмент створює атмосферу, де працівники відчувають свою важливість та можливість вносити власний вклад у розвиток компанії.

Застосування креативних методів у менеджменті сприяє покращенню взаємодії з клієнтами. Підприємства у сфері послуг повинні не лише задовольняти очікування своїх клієнтів, але і виходити за межі, створюючи для них нові, непередбачувані враження. Креативний підхід до обслуговування та розробка унікальних послуг дозволяють привертати нових клієнтів та утримувати існуючих.

У заключенні, можна сказати, що методи креативного менеджменту в сфері послуг визначають не тільки успіх підприємства, але і його стійкість у довгостроковій перспективі. Здатність до інновацій, творчості та гнучкості є важливими елементами успішного ведення бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища.

Отже, можемо зробити загальний висновок, що реалізація креативного менеджменту у сфері послуг визначається як важливий фактор успіху для підприємств. При впровадженні інноваційних стратегій та підходів до управління, компанії можуть досягти не лише підвищення ефективності, але й створення унікальних послуг для задоволення зростаючих очікувань клієнтів. Взаємодія творчого потенціалу команди та постійний пошук ідей сприяють створенню інноваційних рішень та позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Таким чином, креативний менеджмент в сфері послуг стає ключовим елементом стратегічного розвитку, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін, збільшувати клієнтську лояльність і забезпечувати стійкий успіх на ринку.

Ефективний креативний менеджмент у сфері послуг вимагає поєднання внутрішньої культури інновацій, глибокого розуміння потреб клієнтів, використання технологій та активної співпраці з інноваційними партнерами. Ці методи дозволяють підприємствам не лише виживати в умовах конкуренції, але і виходити на новий рівень розвитку та досягати стабільного успіху на ринку послуг.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПРАКТИК КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ПОСЛУГ

2.1 Аналіз динаміки та структури сучасного ринку послуг

В останні роки темпи зростання світової торгівлі випереджали темпи зростання світового ВВП, промислового виробництва та сільськогосподарського виробництва. Наприклад, у період з 2000 по 2005 рік середньорічні темпи зростання світового експорту становили 11,3%, ВВП - 2,5%, промислового виробництва - 2,5% і сільськогосподарського виробництва - 2,0% [12]. У 2020 році загальний обсяг міжнародної торгівлі оцінювався в 13,3 трильйона доларів США і, як очікується, перевищить 20 трильйонів доларів США протягом наступних 20 років. Основні причини зростання світової торгівлі пов'язані з підвищенням технологічного рівня продукції, поглибленням участі країн у міжнародному поділі праці, поглибленням спеціалізації та кооперації виробництва, появою міжнародно-інтегрованих виробництв у рамках транснаціональних корпорацій.

В міру того, як виробництво ускладнюється, а світовий ринок стає більш насиченим товарами, зростає і потреба в послугах. Те, що торгівля послугами розвивається набагато швидше, ніж торгівля товарами, підтверджують тенденції, зафіксовані експертами Світової організації торгівлі (СОТ): з 2005 по 2018 рік щорічні темпи зростання торгівлі товарами становили 4,6%, тоді як темпи зростання торгівлі послугами досягли 5,4%. Найбільша частка імпорту послуг належить таким країнам, як США, Китай та Німеччина, сукупна частка яких у світовому імпорті послуг у 2018 році становила близько 27% [7].

Торгівля послугами вважається "невидимою", оскільки більшість послуг є тривіальними. Виробництво послуг збігається в часі з експортом і відбувається за безпосередньої участі продавців і покупців. У минулому послуги прирівнювалися до товарів, але розглядалися як вторинні. Один з перших загальних методологічних підходів до розуміння послуг як соціально-економічного явища запропонував Т. Хілл. Хілл стверджував, що послуги є просто нематеріальними товарами, які не можна побачити, спробувати на смак або, іншими словами, відчутти чи зберегти до того, як вони будуть придбані. Він відкинув домінуючу точку зору. Як бачимо,

сьогодні послуги вважаються економічно важливими продуктами, які приносять значний дохід, пов'язані з розвитком цивілізації та зростанням суспільного добробуту, і попит на які характеризується глобальною тенденцією до стійкого зростання. Однак суперечливість поняття послуг ускладнює визначення сутності глобального ринку послуг як складової багаторівневої системи світових ринків. Глобальний ринок послуг функціонує як самостійне утворення з власним змістом, характеристиками та закономірностями розвитку.

З метою з'ясування змісту економічної категорії "світовий ринок послуг" розглянемо основні сучасні підходи до визначення цього поняття. Основним документом, що регулює міжнародну торгівлю послугами, є Генеральна угода про торгівлю послугами, яка є додатком до Угоди про заснування Світової організації торгівлі (СОТ). Цей документ визначає торгівлю послугами як надання послуг однією країною іншій. Однак класифікація послуг серед міжнародних організацій також відрізняється за змістом статей: СОТ класифікує їх за 600 категоріями, але в цілому вони поділяються на чотири сфери торгівлі послугами.

- Транскордонне постачання (коли особа в одній країні купує послуги в іншій країні, наприклад, через Інтернет);

- споживання за кордоном (включаючи туризм); та

- Комерційна присутність (коли компанія відкриває філію в іншій країні); і

- особиста присутність (деякі фахівці, які працюють за кордоном).

Відповідно до власних критеріїв, МВФ класифікує послуги на такі види: морський транспорт, інші транспортні послуги, подорожі, інші приватні послуги, інші державні послуги.

ЮНКТАД (Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку) класифікує послуги за такими галузевими категоріями: фінансові, телекомунікаційні, будівельні, проектні та інженерні, транспортні, професійні та ділові (юридичні, медичні тощо), комерційні, туристичні та аудіовізуальні. Інші міжнародні організації, такі як Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) та ОЕСР, класифікують послуги на: споживчі (туризм, готельні послуги), соціальні (освіта, охорона здоров'я), виробничі (інжиніринг, консалтинг, фінансово-кредитні послуги) та розподільчі (торгівля, транспорт, фрахт) [7, с. 48].

Це світовий ринок фінансових послуг, світовий ринок транспортних послуг, світовий ринок комерційних послуг, світовий ринок туристичних послуг, світовий ринок інформаційних послуг, світовий ринок освітніх послуг та світовий ринок послуг охорони здоров'я.

Зі збільшенням доходу на душу населення частка сектору послуг у структурі ВВП зростає, тоді як частка інших секторів, таких як промисловість і сільське господарство, зменшується. Розвиток сфери послуг та національної економіки взаємозалежні. Розвиток національної економіки стимулює розвиток сектору послуг, що, в свою чергу, підвищує продуктивність праці, ефективність виробництва та прискорює економічне зростання. У багатьох країнах торгівля послугами є важливою складовою загального експорту. Частка послуг коливається від 49% у Південній Азії до 77% у США [1].

У секторі послуг велике значення має функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК). Це пов'язано з тим, що в цьому секторі генеруються важливі рушійні сили економічного зростання, такі як наукові знання, нематеріальні форми нагромадження та інформаційні технології. За оцінками, наприкінці минулого століття половина зі 100 найбільших транснаціональних компаній світу працювала у сфері послуг.

Загалом, зростання світової торгівлі послугами в останні роки було зумовлене такими факторами

- Вплив науково-технічних процесів на масштаби та різноманітність послуг;
- зростаюча відкритість національних економік, а отже, і національних ринків
- зусиллями країн щодо лібералізації світової торгівлі послугами та створення конкурентного середовища в більшості секторів послуг;
- Зміни в структурі споживання населення внаслідок підвищення рівня життя (тобто зростання попиту на послуги), особливо в розвинених і нових індустріальних країнах;
- Перехід розвинених країн до етапу побудови "нового інформаційного суспільства". Цей перехід ґрунтується насамперед на збільшенні споживання різних послуг, у тому числі інформаційних;

- Оскільки багато товарів і послуг нерозривно пов'язані між собою, торгівля послугами розширюється в міру того, як розширюється світова торгівля товарами;
- Зростаюча взаємопов'язаність світової торгівлі різними видами послуг;
- Розвиток Інтернету як важливого чинника розвитку електронної комерції; надання фінансових послуг за допомогою телекомунікацій.

Розвиток торгівлі послугами є важливою складовою економічного зростання України. Незважаючи на науковий потенціал та досвід у створенні технологічно складної продукції, українська економіка відстає від ринків високотехнологічних товарів та послуг, що найбільш динамічно розвиваються в сучасному світі [8]. Частка України у світовому експорті послуг у 2016-2022 роках зменшилася з 0,45% до 0,25%, що негативно позначилося на економіці країни та добробуті її населення і призвело до подальшого зниження її позицій на світовому ринку. Хоча у 2019 році позиція України дещо покращилася, вона не досягла попередніх рівнів. За даними Державної служби статистики України, Україна найбільше експортувала послуг до Росії - 6,18 млрд доларів США (40,6% від усього експорту послуг того ж року), а найбільше імпортувала з Великої Британії - 586,5 млн доларів США (стільки ж). Україна продала до ЄС послуг на суму 4,28 млрд доларів США та імпортувала з ЄС послуг на суму 3,56 млрд доларів США. Національна служба статистики зафіксувала найбільшу вартість експорту послуг у секторі транспортних послуг, яка склала 9,03 млрд доларів США за рік, або 59,3% від загальної вартості експорту послуг з України. На імпорт транспортних послуг Україна витратила 1,5 млрд доларів США. На відміну від балансу торгівлі товарами, сальдо торгівлі послугами України у 2019 році було позитивним і склало понад 8,7 млрд доларів США. Загалом експорт послуг минулого року збагатив українську економіку на 15,23 млрд доларів США [10]. Отже, економічні цілі та стратегія розвитку України мають розвиватися відповідно до зміни структури сукупного попиту та пропозиції не лише на внутрішньому, а й на світовому ринку на користь інноваційних та більш якісних товарів, передусім послуг, які здатні задовольнити споживчі потреби вітчизняних та, відповідно, іноземних покупців. Тому критеріями розвитку наших зовнішніх ринків є як високі темпи зростання, так і швидкість, з якою виробники

реагують на зміни в структурі попиту іноземних і вітчизняних покупців та світові тенденції.

З огляду на економічні зміни, після 30 років глобалізації лінійний сценарій може поступитися місцем новому тренду. Неминуча трансформація співвідношень між двома сегментами торгівлі - закриття компаній у Китаї та решті світу - вплине на масштаби виробництва та продажу товарів. Світова організація торгівлі (СОТ) спрогнозувала стан міжнародної торгівлі на 2024-2025 роки на основі оптимістичного та песимістичного сценаріїв, згідно з якими падіння світової торгівлі становитиме від 13% до 32% [1]. Іншими словами, навіть у найкращому випадку падіння буде більшим, ніж у 2009 році. Однак історія показує, що світова фінансова криза 2008 року не мала значного впливу на сектор послуг: торгівля товарами впала на 30%, тоді як на сектор послуг припало лише 9%. Незважаючи на повторення негативної тенденції у 2016 році, коли світовий експорт товарів впав до 15 460 млрд доларів США, світовий експорт товарних послуг зріс на 0,1% у 2016 році [9, с. 12]. Це пояснюється специфікою цього сегменту: послуги не можна зберігати, а потреба в них є постійною. Досвід показує, що навіть у розпал кризи компанії купують ті послуги, які їм необхідні для ведення бізнесу. Таким чином, навіть на тлі поточної ситуації помітна стійкість сфери послуг. Лідерами за обсягом обороту є дистрибуція та фінансові послуги, на які припадає 40% всього ринку послуг. Світова торгівля фінансовими послугами у 2020 році становила 2,5 трильйона доларів США. Телекомунікації посідають третє місце, їхні продажі зросли більш ніж удвічі з 2005 року [7]. З кожним роком зростають продажі у сфері охорони здоров'я, не відстають і наукові дослідження - вони збільшуються приблизно на 10 відсотків щороку, і їхня частка буде зростати ще більше, особливо останнім часом. Навіть під час кризи міжнародні ринки послуг продовжують зростати, але з нових "точок зростання" з більшим потенціалом. Досі лідерами світового експорту послуг були США - близько 15% та Європа - 14% [7]. У майбутньому відбудеться значний перерозподіл серед лідерів, який торкнеться великих ТНК. Це супроводжуватиметься збільшенням розриву між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, через нові фінансові можливості країн-емітентів резервних валют, поверненням геополітичних конфліктів та

протекціонізму, перетворенням біотехнологій на важливий драйвер економічного зростання. Ці фактори також впливатимуть на розвиток світової торгівлі в найближчі роки.

Українській економіці прогнозується падіння ВВП, яке буде посилено воєнними діями, негативними зовнішніми факторами, пов'язаними з кризою, такими як погашення боргів попередніх років, негативними зовнішніми факторами, пов'язаними з падінням цін на українську експортну продукцію, можливою втратою частки в послугах з транспортування газу та негативними тенденціями в реальному секторі економіки. Ситуація ускладнюється кумулятивним ефектом негативних факторів, пов'язаних з війною. Експерти вважають, що постійно зростаючий сектор послуг, як зазначалося вище, має потенціал для підтримки та розвитку економіки. Тому його регулювання є необхідною умовою сталого розвитку. Регулювання міжнародної торгівлі послугами має свої особливості. Це пов'язано з тим, що послуги мають різні форми та зміст і утворюють єдиний ринок. Цей ринок характеризується не окремими рисами, а загальними тенденціями, які дозволяють регулювати його на глобальному рівні, навіть з урахуванням нових моментів у його розвитку, привнесених ТНК, які домінують і монополізують ринок, а також характеризуються властивим йому процесом глокалізації. В даний час світовий ринок послуг організований на чотирьох рівнях: міжнародному, галузевому, регіональному та національному. Прискорена динаміка сектору послуг у сфері транспорту, ІТ та освіти, як на внутрішньому, так і на світовому ринках, є основною рушійною силою української економіки. Однак, незважаючи на помітне прискорення темпів зростання сектору послуг, він залишається незначним для української економіки, що вимагає подальшої розробки сучасної стратегії, яка б відповідала світовим тенденціям розвитку ринку послуг.

2.2 Аналіз факторів впливу на реалізацію креативного менеджменту

Креативність, тобто творчий характер діяльності, є універсальною вимогою сучасної економіки та домінуючою умовою розвитку всіх підприємств і видів діяльності. Креативність в економіці знань проявляється як зміна структури активів, де переважають нематеріальні активи:

- Компетентність працівників (знання, навички та вміння);
- Інтелектуальний капітал організації (патенти, ноу-хау, програмні продукти, ексклюзивність і привілеї, ліцензії, умовна вартість репутації компанії та ділових зв'язків, торгові марки та авторські права) [13]. У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності поняття "креативний менеджмент" (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Тлумачення поняття «креативний менеджмент»

Автор, джерело	Креативний менеджмент - це
Т Божидарнк, Н. Василик [13]	особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування креативних ідей, їх оцінку та відбір з метою формування ефективних креативних рішень, реалізація яких забезпечить підприємству інноваційних розвиток та одержання високих економічних, соціальних і екологічних результатів
О. Вартанова [15]	управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності. Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях управління творчістю та командної роботи
О. Дорошенко [16]	з одного боку, повний цикл управління знаннями (формування, формалізація, зберігання, поширення, координація і контроль) для виробництва інтелектуальної продукції, а з іншого - новітній різновид інноваційного менеджменту, базований на якісних змінах ключових стратегічних функцій з нарощування як матеріальних, так і, в першу чергу, нематеріальних активів із глобальним суспільно значимим і доступним людським капіталом
В. Журавльова [16]	управління людьми в організаціях, спрямоване на максимальне розкриття й використання їхніх творчих здібностей на передпроектній та проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових конкурентоспроможних ідей на рівні винаходів у різноманітних сферах людської діяльності
Д. Зшкевич [17]	підсистему інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
К. Юрсанов [18]	менеджмент виключно колективних творчих процесів, що мають на меті знаходження ефективних нестандартних рішень
О. Кузмін [18]	підсистема інноваційного менеджменту, що передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати й розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації
І. Литвин [19]	вплив на творчих працівників з метою генерування, пошуку, розвитку, поєднання комерційних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку та досягнення цілей і місії компанії
М. Мамфорд [19]	управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності
О. Продіус [20]	сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими з приводу визначення цілей стосовно пошуку та виконання креативних ідей, пов'язаних із розв'язанням виробничо-господарських проблем та подоланням їхніх наслідків
І. Свидрук [21]	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 їх склад і найраціональнішу послідовність
Фангки Сью Тьюдор Ркардс [22]	теорія та практика управління, ґрунтовані на теорії творчих процесів та їх реалізації на особистісному, груповому, організаційному та глобальному рівнях.

Аналізуючи ці трактування поняття, можна зробити висновок, що креативний менеджмент - це спеціалізована управлінська діяльність, спрямована на стимулювання творчої активності працівників та генерування креативних ідей, які оцінюються та відбираються для створення ефективних креативних рішень, реалізація яких призводить до інноваційного розвитку та отримання високих економічних, соціальних та екологічних ефектів.

Метою креативного менеджменту є формулювання креативних рішень, реалізація яких дає організації конкурентну перевагу та забезпечує інноваційний розвиток суспільства в цілому.

Основні завдання креативного менеджменту [14]:

- Визначення природи, генерації, розповсюдження, оцінки та особливостей відбору нових методів знань в організаціях;
- Дослідження творчого потенціалу організацій; виявлення та аналіз факторів, що впливають на організаційну креативність та творчий потенціал;
- Активізація організаційної креативності, оптимізація процесу генерування нових знань та пошуку креативних рішень;
- Розробка моделей управління та організації креативної діяльності на підприємствах;
- Дослідження інтелектуального капіталу підприємств;
- Створення креативних середовищ та креативних організаційних культур.

На процес становлення та розвитку креативного менеджменту впливають певні чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, управлінського, правового та соціально-психологічного характеру, які перешкоджають або сприяють здійсненню креативної діяльності на підприємствах (табл. 2.2) [15].

Таблиця 2.2

Основні фактори, які впливають на креативну діяльність підприємства

Назва групи факторів	Фактори, які стримують креативну діяльність	Фактори, які сприяють креативній діяльності
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.
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 новатора; опір змінам; страх збільшення обов'язків та відповідальності; спротив усьому новому, що надходить («синдром чужого винаходу»); неадекватна (занижена) 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.

Оскільки менеджмент є центральною фігурою в організації бізнесу, саме він повинен вирішувати проблему впровадження креативності на підприємствах:

- Підбирати персонал зі здатністю мислити та діяти креативно;
- Використовувати відповідні системи мотивації для заохочення генерування нових ідей;
- Визначення вимог, які сприяють підвищенню продуктивності працівників;
- Створення сприятливого середовища для творчої діяльності працівників;
- Своєчасно виявляти ситуації, коли попит на продукцію, роботи та послуги організації знижується;
- Пошук можливостей для ефективної реалізації найцікавіших ідей.

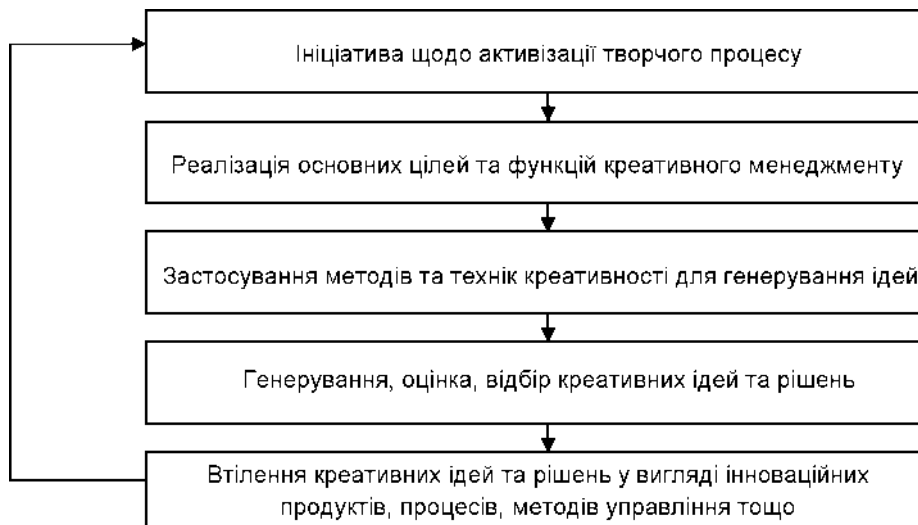


Рис. 2.1. Процес впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах

Процес впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах можна побудувати як сукупність дій, зміст яких наведено на рисунку 2.1 [17].

Як видно з рисунку 2.1, основним результатом процесу креативного менеджменту є креативні ідеї та рішення, реалізовані у вигляді інноваційних продуктів, процесів та методів управління.

Розглядаючи креативний менеджмент як елемент системи управління сучасним підприємством, слід зазначити, що він насамперед пов'язаний з питаннями управління командою. З цієї точки зору креативний менеджмент розглядається як управління колективними творчими процесами з метою пошуку ефективних нестандартних рішень. Дослідники креативного менеджменту зосереджуються на трьох елементах креативності [17]:

- Креативні елементи (здатність створювати радикально нові форми або нові комбінації вже відомих елементів);
- Основна якість креативних ідей. Креативність має призвести до фундаментальної зміни характеру конкуренції та споживання на даному ринку;
- Орієнтація на результат. Цінним у цьому відношенні є не сам процес, а результати творчої діяльності. Бажаним результатом є підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Загалом, персонал сучасних підприємств сьогодні визнається основним управлінським ресурсом, а його ефективне використання можливе лише за умови комплексного та системного управління окремими елементами.

У зв'язку з цим креативність персоналу визначається його здатністю використовувати інтелектуальний капітал і досягати результатів у вигляді нових продуктів. Процес управління креативністю працівників включає виявлення потреб компанії в розвитку працівників, планування етапів, визначення форм і методів діяльності, формування навичок, розвиток творчих здібностей та оцінювання креативності працівників з використанням існуючих методів і прийомів та методик, у тому числі удосконалених методичних підходів, спрямованих на виявлення потенціалу розвитку креативності працівників [22].

Креативність працівника - це здатність до творчого самоствердження та саморозвитку.

Вона базується на універсальних принципах організаційної поведінки та індивідуальній компетентності у генеруванні інноваційних ідей, прийнятті креативних бізнес-рішень та створенні інноваційних продуктів. Однак не можна сказати, що організаційна креативність - це лише сума креативності працівників. У цьому випадку глобальним викликом для компаній є пошук найталановитіших працівників [18].

Виклики корпоративного менеджменту можна узагальнити у трьох аспектах:

1) Розширення та поглиблення необхідних компетенцій та навичок працівників. Найпоширенішим способом досягнення цієї мети є навчання працівників та заохочення їх до самостійного навчання;

2) Розвиток навичок креативного мислення. Окрім навичок і технік, які заохочують креативність, необхідно також створити середовище, в якому можна приймати креативні рішення;

3) Розвивати системи заохочення. Системи мотивації - це комплексні системи, що базуються на зовнішніх стимулах та внутрішніх характеристиках працівників. Зовнішні стимули повинні відповідати низці вимог до працівників, таких як важливість, гнучкість, своєчасність і наочність [21].

Кожна людина має творчий потенціал, але проблема полягає в тому, щоб визначити конкретні деталі цієї творчості, тобто сфери, в яких люди найбільш креативні, щоб найкращим чином використовувати цю творчість і розвивати її.

Слід зазначити, що, з одного боку, навчання та досвід можуть гальмувати реалізацію креативності та посилювати обмеження людського розуму, такі як "концептуальні блоки"; з іншого боку, навчання, спрямоване на покращення індивідуальних та колективних розумових процесів, може значно підвищити колективну креативність та продуктивність; IBM, General Electric AT&T та багато інших організацій відправляють своїх найкращих працівників на спеціальні семінари для розвитку їхньої креативності [23]. За певних умов, де мають бути креативні лідери, можна підвищити творчий потенціал кожного члена робочої групи, використати колективний творчий потенціал групи та досягти синергії [20].

Загалом, мова йде про перехід від традиційного управління людськими ресурсами через управління персоналом і кадрові стратегії до стратегій організації та використання працівників.

Ефективні моделі мотивації креативності працівників, зайнятих творчою працею, повинні базуватися на системах оцінки внеску кожного працівника в розробку інноваційних продуктів, визначенні рейтингів креативності працівників, розробці матеріальних і нематеріальних стимулів тощо, з метою виявлення найбільш інноваційних і продуктивних працівників. Система повинна базуватися на наступних принципах.

Таким чином, сьогодні існує нагальна потреба у впровадженні креативного менеджменту як елементу системи управління сучасними підприємствами. Слід зазначити, що управління креативністю працівників передбачає створення умов для розвитку та використання творчих здібностей працівників, створення додаткових стимулів для творчої енергії, генерування інноваційних ідей, прийняття креативних управлінських інженерних рішень та розробку інноваційних продуктів для подальшої комерціалізації.

Успішним результатом створення та розвитку креативного менеджменту на підприємствах є створення нової організаційної моделі, яка називається креативною організацією. Тобто організації, яка постійно модернізується,

самонавчається та генерує інновації на основі управління креативною діяльністю, забезпечуючи таким чином успіх у жорсткій конкурентній боротьбі в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

2.3 Аналіз ефективності успішних заходів креативного менеджменту в сфері послуг

Креативний менеджмент базується на креативності як рисі особистості. Креативність - це здатність виявляти та визначати проблеми, генерувати значну кількість ідей, генерувати несхожі проблеми (тобто гнучкість мислення), знаходити оригінальні відповіді та нестандартні рішення, розвивати тему, додаючи окремі деталі, знаходити нові риси теми або нові можливості для її використання (тобто здатність аналізувати та синтезувати елементи проблеми).

Креативність, як і будь-яку іншу якість, можна розвивати і заохочувати. У кожного з нас є потенціал, який можна розкрити при правильному підході. Для цього необхідно створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Люди можуть творчо працювати лише там, де вони відчують себе добре, де вони мають якомога більше свободи та автономії. Знання та навички працівників повинні використовуватися в повній мірі та надавати можливості для самореалізації. Особливо важливо, щоб стресові ситуації були зведені до мінімуму, попереджені або щоб проблеми, які виникають, вирішувалися негайно. Для розвитку креативності завжди потрібні нові знання, які можна отримати на конференціях, тренінгах та семінарах. Для творчих людей дуже важливо, щоб їхню роботу цінували, іноді це важливіше, ніж матеріальне заохочення, тому успішні пропозиції та ідеї слід заохочувати [4].

Для сучасних менеджерів більш важливим, ніж сума їх знань, є творче мислення, яке дозволяє їм проактивно пізнавати нові факти і вирішувати нові проблеми, що виникають в управлінській діяльності.

Для розвитку креативності необхідні наступні елементи:

- 1) Компетентність (знання, навички та досвід);
- 2) Творче мислення, гнучкість і рішучість у пошуку рішень; і

3) внутрішня мотивація (особиста зацікавленість у вирішенні проблем) та зовнішня мотивація (матеріальні стимули та кар'єрне зростання).

Розглянемо різні підходи до визначення поняття креативності з різних точок зору.

З точки зору економіки та менеджменту, креативність - це здатність відхилятися від загальноприйнятих способів мислення, створювати та досліджувати нові ідеї, а також успішно вирішувати проблеми, з якими стикаються компанії, нетрадиційними способами. Креативність означає погляд на проблему під іншим кутом, що призводить до розробки креативних шляхів її вирішення.

З філософської точки зору, креативність - це здатність до творчості, результатом якої є нове та незвичне бачення проблем і ситуацій. Творчі здібності проявляються в думках, роботі та творах мистецтва.

З психологічної точки зору, креативність - це рівень творчих здібностей, а здатність до творчості є відносно стійкою рисою особистості [2].

Тому креативність є важливою характеристикою лідерів та менеджерів, а креативний менеджмент - невід'ємною частиною системи управління сучасними підприємствами.

Узагальнюючи проведені дослідження, креативний менеджмент є однією з функцій управлінської діяльності; з одного боку, це робота менеджерів компанії зі створення приємних умов праці, гарного морально-психологічного клімату в колективі, розробка справедливих матеріальних і моральних стимулів, розвиток і просування відповідної корпоративної культури, з іншого боку, це робота менеджерів компанії з генерування креативних ідей, досліджуючи креативний менеджмент, пропонуємо розуміти його як мобілізацію спонтанної та творчої активності працівників для генерування, дослідження, розвитку та комбінування креативних ідей.

Метою креативного менеджменту є генерування, оцінка та відбір креативних ідей, що дозволяє приймати ефективні креативні рішення. Завданнями креативного менеджменту є

- Розробити стратегічну політику для креативного організаційного розвитку;

- встановлення стратегічних, довгострокових та короткострокових цілей для креативної діяльності

- Створення творчої атмосфери в командах;
- Розвиток креативного потенціалу працівників організації;
- Формування та розвиток потенціалу креативних менеджерів;
- Створення ефективних креативних команд.
- Забезпечити, щоб кожен працівник організації продукував креативні ідеї;
- Створення можливостей для застосування в організації різних методів і технік креативності для генерування, оцінки та відбору креативних ідей;
- Заохочення творчої діяльності персоналу в організації [5].

Креативний менеджмент має внутрішніх і зовнішніх суб'єктів:

1) Внутрішні суб'єкти креативної діяльності:

- Працівники підприємства (управлінська підсистема), які пропонують і розвивають інноваційні ідеї;

- 2) Бізнес-менеджери (управлінська підсистема), які займаються плануванням та організацією креативної діяльності, мотивуванням працівників до креативної діяльності, управлінням та контролем за нею;

2) Зовнішні суб'єкти креативної діяльності

- Експерти консалтингових та інжинірингових компаній;
- споживачі продукції компанії тощо. [5].

Креативний менеджмент реалізується на підприємствах на основі таких принципів

- Ефективне лідерство
- Інноваційність; орієнтація на ринок
- Заохочення експериментів;
- Постійне самовдосконалення на основі сучасних знань;
- Реагування на зміни та виклики у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- Орієнтація на стратегії розвитку та використання нових ресурсів;
- Орієнтація на оригінальність та автентичність продукту (послуги)
- Орієнтація на унікальність та оригінальність продукту (послуги);

- ефективна мотивація для реалізації творчого потенціалу [6].

На становлення та розвиток креативного менеджменту впливають певні чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, адміністративно-правового та соціально-психологічного характеру.

На формування та розвиток креативного менеджменту впливають певні чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, управлінського, адміністративно-правового та соціально-психологічного характеру. Розглянемо основні з них, особливо ті, що стимулюють креативну діяльність:

- техніко-економічні (захист науково-технічного потенціалу та державна підтримка інновацій; накопичення фінансових, матеріальних і технологічних засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвих циклів наукомістких товарів; доступ до нових ринків збуту)

- організаційно-управлінські (гнучкість організаційних структур, децентралізація управління, демократичне та ліберальне лідерство, ефективні комунікаційні зв'язки, наявність стратегічного мислення, створення креативних команд, креативної та інноваційної інфраструктури (креативні державні центри, технопарки, бізнес-інкубатори), організація креативної освіти, створення самонавчальних організацій);

- законодавчі (правові заходи (спеціальні пільги, закони) для стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення захисту інтелектуальної власності));

- соціально-психологічні (розвиток креативного суспільства та креативної освіти, співпраця з органами державної влади, суспільне визнання, розвиток інноваційної культури, позитивне ставлення до змін та інновацій, моральна та матеріальна винагорода, можливість самореалізації та саморозвитку персоналу, покращення умов творчої праці).

У таблиці 2.3 показано ефективність інструментів креативного менеджменту для підприємств.

Таблиця 2.3

Результативність засобів креативного менеджменту для підприємства

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

Виходячи з визначення ключових понять креативного менеджменту, важливо підкреслити основні умови, необхідні для ефективного управління, що стимулює розвиток креативного потенціалу:

- Відкритість у спілкуванні всередині команди, особливо з керівництвом;
- Заохочення до більшої кількості запитань при вирішенні проблем;
- Зосередження на власних відчуттях, спостереженнях, узагальненнях та ідеях [2].

Ефективний креативний менеджмент можливий лише за наявності креативних лідерів та креативних менеджерів.

Основними характеристиками креативних лідерів є:

- Здатність надавати перевагу та ставити цілі, які з ентузіазмом сприймаються працівниками;
- Здатність мислити стратегічно, передбачати та оцінювати ситуації;
- Чутливість до ідей та здатність впроваджувати ідеї в організації таким чином, щоб забезпечити необхідну підтримку та ресурси для їх реалізації;

- Переконаливо демонструвати дієвість принципу "кожна невдача - це можливість навчитися" та заохочувати ініціативи з високим ступенем ризику;
- Здатність передбачати проблеми на незрілій стадії;
- Створення команд, які довіряють один одному;
- Сприяння реалізації ризикованих або суперечливих проєктів, надаючи співробітникам свободу займатися іншими видами діяльності;
- Здатність приймати ризиковані рішення в будь-якій ситуації та брати на себе відповідальність за результат;
- Вміння робити правильні висновки та досягати успіху в умовах дефіциту інформації;
- Розвинені навички психологічної саморегуляції, що визначають ставлення до проблем та їх оцінку;
- Здатність розпізнавати, розуміти, приймати і використовувати точки зору, відмінні або протилежні власній;
- Здатність до швидкої психологічної та психічної перебудови при зміні ситуації діяльності або принципово новому завданні; Здатність до швидкої психологічної та психічної перебудови при зміні ситуації діяльності або принципово новому завданні;
- Здатність до прихованого лідерства, залучаючи людей до діяльності, яка не базується на формальному підпорядкуванні;
- Володіння стилями лідерства від "коуча" і "порадника" до "розпалювача конфліктів", "коміка" і "героя". Креативні лідери можуть змінювати свій стиль керівництва, не втрачаючи при цьому довіри підлеглих.

Існує чотири типи креативного мислення: інтуїтивне, інноваційне, творче та натхненне.

1) Інтуїтивне мислення спирається на попередній досвід при прийнятті рішень і фокусується на результатах. З іншого боку, такі лідери зазвичай піклуються про своїх співробітників та організацію в цілому. Вони завжди жорсткі, але справедливі у відносинах з конкурентами. Вони вірять, що люди - це ключ до успіху бізнесу, і роблять все можливе, щоб їхні компанії були успішними. Їхні основні переконання - творчість і віра в людей: кожна людина має величезний

творчий потенціал, і цей потенціал потрібно використовувати та залучати (мотивувати) до творчої діяльності.

2) Інноваційні мислителі часто зосереджуються на проблемах і фактах, проводять точні експерименти і повністю занурюються у свою роботу.

Занурені в роботу. Цей стиль характерний для науковців, інженерів та винахідників.

3) Образне мислення притаманне високо емоційним, творчим людям, які за своєю природою є лідерами.

4) Надихаюче мислення притаманне людям, які впроваджують соціальні зміни та повністю віддаються своїй роботі [1].

Успішний креативний менеджмент вимагає розробки та впровадження відповідної корпоративної культури вищим керівництвом компанії.

У сучасну інформаційну епоху формується новий тип корпоративної культури. Це найбільш перспективна корпоративна культура, яка характерна для креативних, інноваційних організацій, що швидко розвиваються. Цей тип корпоративної культури необхідний для ефективної роботи компаній, що спеціалізуються на інтелектуальних послугах, розробці та супроводі програмного забезпечення, високотехнологічних продуктів, аерокосмічних та нанотехнологій. Такі організації працюють в умовах необхідності постійно створювати інноваційні продукти (послуги) та адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тут немає концентрації влади або авторитарних відносин. Влада може передаватися від однієї особи до іншої (або від однієї цільової групи до іншої) в залежності від проблеми, що вирішується. Іншими словами, діяльність організації підпорядковується креативному менеджменту, який підкреслює індивідуальність, заохочує до ризику та оптимістичних прогнозів. Одним з інструментів креативного менеджменту є створення організаційних структур за принципом спеціальних команд. Спеціальні команди створюються під конкретні проекти, їм бракує суворої формальності, вони допускають певну кількість нестандартних елементів, але ставлять високі вимоги до досвіду та інновацій. Однак цей "творчий" тип КК також має свої недоліки. Недоліком є те, що дух командної згуртованості розглядається як головна прерогатива, а критичні

зауваження та незгоди придушуються. Організація втрачає можливість об'єктивної оцінки та здатність виправляти помилки. Важливим позитивним аргументом є почуття міри. Його ігнорування призводить до невиправданого витрачання ресурсів і збільшує ймовірність виснаження людських ресурсів.

Організаційна культура, заснована на креативному менеджменті, має свої особливості. Співробітники організації занурені в суб'єктивне творче планування, але їх високо цінують і, як правило, така організація характеризується хорошими відносинами в колективі та гармонійним поєднанням різних творчих особистостей. Оскільки такі творчі люди часто бувають надто амбітними, доцільно використовувати узгоджені неформальні оцінки креативності для покращення атмосфери відданості справі. Такі організаційні культури ґрунтуються на міфі про "дозвіл на творчість", який визначає характер взаємовідносин в організації. Коли працівника приймають на роботу в таку організацію, він отримує "право" вважати себе творчою особистістю, і таким чином усувається проблема внутрішньої заборони на оригінальне мислення.

Концепція креативного менеджменту проілюстрована на рисунку 2.2.

Концепція управління креативним потенціалом підприємства базується на загальній теорії менеджменту, але спрямовує увагу суб'єкта управління на проблеми використання свого креативного потенціалу, задіяння креативного потенціалу всіх працівників при розробці та прийнятті управлінських рішень, розвитку навичок працівників, управління сучасними методами креативного мислення та процесами прийняття рішень, створення творчої атмосфери в колективі, зосередження уваги на стимулюванні процесів самореалізації та розвитку працівників.

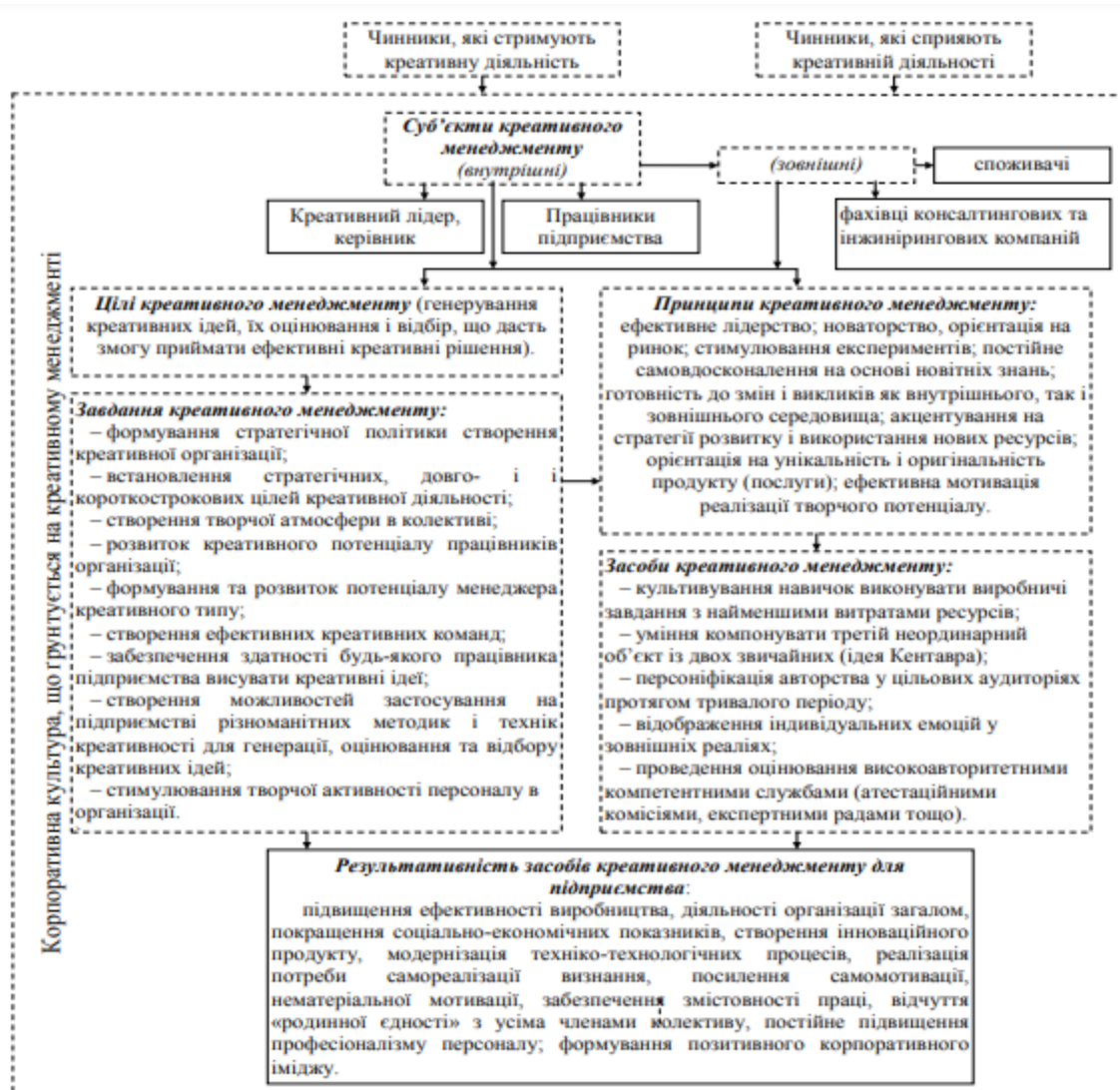


Рис. 2.2 Концепція креативного менеджменту підприємства

Для того, щоб Україна якомога швидше перейшла до стадії інноваційного суспільства, необхідно більш інтенсивно впроваджувати та розвивати креативні процеси в усіх сферах діяльності. У розвинених країнах креативність стає нормою і важливим джерелом конкурентних переваг. Практично у всіх сферах виробництва в кінцевому підсумку перемагають ті, хто має найбільший творчий потенціал. У сучасному менеджменті управління процесом формування та використання креативного потенціалу отримало назву "креативний менеджмент". Тому впровадження креативного менеджменту в нашій країні набуває все більшої актуальності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ПОСЛУГ

3.1 Формування шляхів розвитку креативного менеджменту в сфері послуг

З точки зору підприємств сфери послуг, найбільш очікуваними та цінними результатами творчої діяльності, що ведуть до підвищення конкурентоспроможності, є наступні:

- Інновації через нові продукти, процеси та ідеї; постійне поліпшення якості послуг;
- Підвищення продуктивності та ефективності; прискорення економіки,
- Підвищення організаційної гнучкості та адаптивності.

Система креативного менеджменту повинна бути спрямована на задоволення потреб організації в нових ідеях та інформації.

Система креативного менеджменту включає в себе комплекс взаємопов'язаних і взаємоузгоджених управлінських заходів, які в першу чергу відносяться до однієї з наступних трьох сфер:

- 1) Створення організаційних структур, які підтримують креативність.
- 2) Розробка організаційних систем і процедур, що сприяють творчості та створенню нових знань;
- 3) Корпоративна культура та креативне лідерство.

У таблиці 3.1 наведено аспекти та підаспекти (системи) креативного менеджменту, а також виклики, які необхідно вирішити компаніям сфери послуг розвитку власної креативності.

Таблиця 3.1

Система креативного менеджменту для підприємства сфери послуг

Напрями управління	Піднапрями	Задачі
Організаційні структури	Розвиток інтелектуального Потенціалу	Створення формальних і Неформальних організаційних структур, що підтримують креативність
Система управління людськими ресурсами	Відбір персоналу	Найм креативних працівників. Забезпечення гетерогенності колективу
	Забезпечення діяльності творчих груп	Постановка творчих задач. Створення умов для ефективної роботи груп. Управління груповою динамікою, використання креативних технік для активізації творчого мислення
	Оцінка персоналу	Визначення внеску працівника у створення нового знання
	Навчання	Створення умов для навчання і саморозвитку Фінансування у навчання Персоналу
	Мотивація Креативності	Індивідуалізація винагороди в залежності від цінності працівника для організації Заохочення креативності
Система управління знаннєвими ресурсами	Управління інформаційним потоками і знаннями	Стратегії управління знаннями Побудова системи управління знаннями, що відповідає потребам фірм Заохочення до обміну знань
Креативна організаційна культура	Формування і розвиток креативної культури Креативне лідерство	Створення середовища, що сприяє креативності Г нучкість у виборі стилю Лідерства

Оскільки кожна організація є відкритою системою, її функціонування залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів та процесів. Тому передумови

креативного менеджменту в організаціях потрібно розглядати з точки зору внутрішніх і зовнішніх факторів (рис. 3.1).

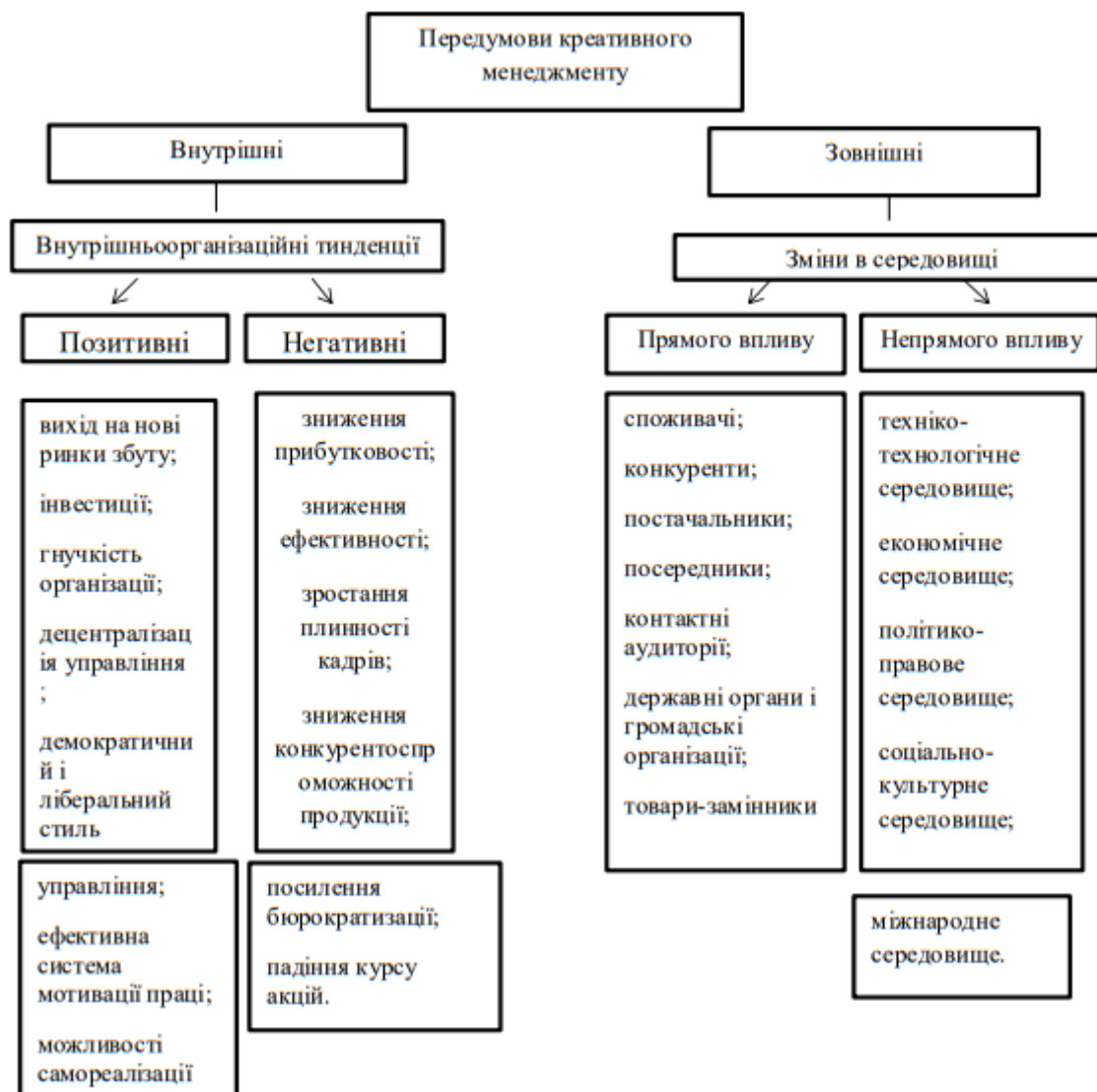


Рис.3.1. Передумови формування креативного менеджменту

Внутрішні передумови реалізації креативної діяльності на підприємстві сфери послуг слід оцінювати з точки зору позитивних і негативних тенденцій всередині організації. Тому необхідно вирішувати внутрішні проблеми, що виникають в компанії.

Для цього слід використовувати нестандартні креативні підходи. Водночас, наявність певних позитивних тенденцій сприяє розвитку креативної діяльності для посилення конкурентних переваг компанії. Під зовнішніми передумовами розвитку креативної діяльності розуміють будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства.

Таблиця 3.2

Основні чинники, які можуть впливати на креативну діяльність

Групи чинників	Чинники, які стримують креативну діяльність	Чинники, які сприяють креативній діяльності
Техніко-економічні	<ul style="list-style-type: none"> • економічна криза; • низький науково-інноваційний потенціал держави та регіонів; • ускладнення та збільшення вартості науково-дослідних розробок; • недостатність маркетингових досліджень; • високий економічний ризик; • відсутність джерел фінансування; • слабка матеріальнотехнічна та наукова база; • домінування інтересів існуючого виробництва; • орієнтація на короткострокову перспективу. 	<ul style="list-style-type: none"> • формування й розвиток креативної економіки; збереження науковотехнічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; • наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів; • наявність необхідної інфраструктури; • розвиток конкуренції; • вихід на нові 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; • організація креативної освіти; • створення організації, що самонавчається
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	

Юридичні	<ul style="list-style-type: none"> • недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності та охорони інтелектуальної власності. 	<ul style="list-style-type: none"> • законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності.
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> • 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 (занижена) оцінка діяльності. 	

Основними передумовами впровадження креативної діяльності є створення творчої атмосфери в колективі, накопичення креативних ідей, стимулювання розвитку процесів самореалізації та саморозвитку працівників, індивідуальний та колективний творчий розвиток працівників та відповідність внутрішніх інтересів працівників цілям компанії. На формування та розвиток креативного менеджменту впливають технічні, економічні, організаційні, управлінські, правові, соціальні та психологічні чинники.

3.2 Оцінка потенційної ефективності впровадження заходів креативного менеджменту

Для практичної оцінки потенційної ефективності заходів креативного менеджменту в сфері послуг мною було обрано аналіз результатів створення віртуального ресторану для закладу громадського харчування.

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі широкого розповсюдження набула технологія побудови віртуальних ресторанів.

За статистикою, 60% нових ресторанів зазнають невдачі протягом перших п'яти років [60]. Це дуже несприятлива статистика для традиційних українських ресторанів. Однак відкриття віртуального ресторану зміцнить позиції традиційних ресторанів. Розвиток мобільних технологій та ефективність служб доставки їжі додому роблять такі ресторани дедалі популярнішими.

У березні 2020 року пандемія та подальший жорсткий карантин змусили багато ресторанів закритися. Водночас зріс попит на «недомашню їжу». Оскільки служби доставки додому вичерпали свій ресурс, люди, замкнені в чотирьох стінах, намагалися самостійно готувати складні страви та напої і купували для цього відповідне обладнання. Наприклад, за даними аналітичної служби OLX, попит на хлібопічки у березні 2020 року зріс на 118%.

У сервісі доставки додому Glovo з березня по листопад 2020 року кількість користувачів зросла на 30%, причому їжа була найпопулярнішою категорією доставки додому протягом усього року. Щоб задовольнити цей попит в умовах закриття ресторанів, в Україні набирає популярності нова форма так званої віртуальної (хмарної або "темної") кухні. Суть цього терміну полягає в тому, що такі заклади не існують в офлайн, але бізнес має все необхідне для професійного приготування їжі на своїй території, створює віртуальні ресторани бренди, сервіси онлайн-замовлень та запрошує команду кухарів, які наймають компанії з доставки їжі додому [51].

Одним із перших віртуальних ресторанів став паризький стартап FoodCheri, заснований у 2015 році. Через рік після запуску компанія отримала 6 мільйонів євро інвестицій і отримувала близько 1000 замовлень на день. Зараз по всьому світу існують сотні подібних проектів, а пандемія зробила сектор харчових технологій, включаючи віртуальні ресторани, однією з найпривабливіших сфер для інвесторів. За оцінками Statista, до 2027 року світовий ринок лише "темних кухонь" становитиме 71 мільярд доларів США (у 2022 році - 43 мільярди) [26]. Кількість

ресторанів, які змінили тип бізнесу на "віртуальний", зросла з 15% у березні до 51% у травні 2020 року [51].

Віртуальні ресторани та спільні кухні популярні на ринках Європи та США, а також на Близькому Сході. У США розвиваються такі гравці, як Local Culinary (група віртуальних ресторанів з більш ніж 50 концепціями доставки), Reef Kitchens, ChefReady, 24-7 Shared Kitchen, The City Kitch і Hana Kitchens. Join One Kitchen в Дубаї також збільшив свою частку ринку з 2015 року [5].

Віртуальні ресторани - це новий тип бізнесу в сфері громадського харчування, який набуває все більшої популярності, оскільки це можливість відійти від традиційного формату ресторану в межах "кімнати" і замість цього зосередитися на доставці їжі [55].

Віртуальні ресторани, також відомі як ресторани-привиди, - це ресторани, які пропонують послуги доставки лише через цифрові додатки або сторонні сервіси. Такі ресторани доставки знижують традиційні витрати, пропонуючи клієнтам простіший і швидший спосіб пообідати [47].

Віртуальні ресторани готують їжу лише на винос. У них немає звичайного залу для клієнтів, де можна було б зарезервувати столик. Клієнтам не потрібно відвідувати ресторан, щоб зробити замовлення, це можна зробити через додаток або веб-сайт ресторану. Як правило, віртуальні ресторани користуються послугами сторонніх служб доставки.

Як і традиційні ресторани, віртуальні ресторани готують їжу на замовлення. Вони також використовують свіжі інгредієнти та максимально використовують заморожені натуральні напівфабрикати. Це дозволяє шеф-кухарям додавати додаткові опції в меню, а менеджерам - враховувати наявність і постачання свіжих продуктів.

Віртуальні ресторани також мають переваги з точки зору розташування, яких не мають інші ресторани. Власникам не потрібно шукати місце, яке сприятиме залученню клієнтів. Достатньо знайти місце для кухні та інших службових приміщень, а місце розташування буде враховуватися в першу чергу лише для логістики подачі їжі клієнтам, але і в цьому випадку цей фактор не є обов'язковим. Традиційні заклади громадського харчування повинні резервувати місця для

столиків і зон очікування, а також наймати офіціантів, навіть якщо вони не завантажені повністю. Віртуальний ресторан, з іншого боку, може значно скоротити витрати, оскільки немає необхідності в таких приміщеннях або додатковому персоналі.

Віртуальні ресторани створюються відповідно до різних бізнес-моделей (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Моделі організації віртуальних ресторанів

Модель 1: Класичний ресторан, де кухня здається в оренду шеф-кухарю віртуального ресторану доставки.

Модель 2: Віртуальний ресторан, відкритий на базі служби доставки, яка звертається до ресторанів-партнерів з проханням готувати для неї.

Модель 3: онлайн-проекти. Наприклад, «FoodChéri» не віддає доставку на аутсорсинг стороннім компаніям, а робить все власними силами [51].

Форми віртуальних ресторанів (рис. 3.3):

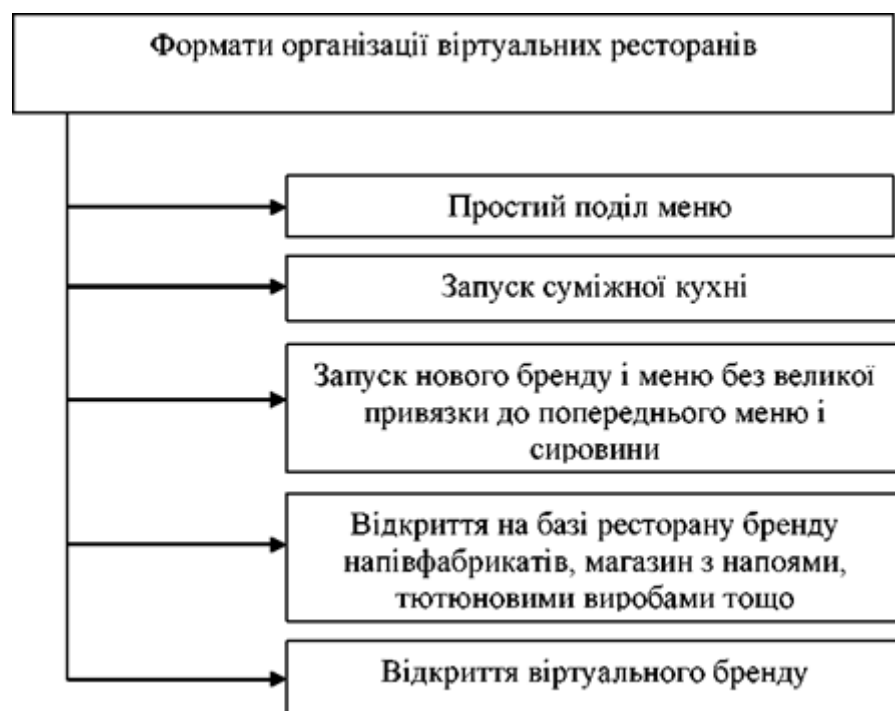


Рис. 3.7. Формати організації віртуальних ресторанів

1. Проста сегментація меню Загальновідомо, що частка "довгого меню" в ресторані впливає на споживчий досвід, а отже, на кількість повторних відвідувань закладу. Чим більше позицій у меню, тим менша ймовірність того, що користувачі зможуть зробити замовлення без плутанини. Однак це є проблемою лише в тому випадку, якщо меню дійсно велике, оскільки, навпаки, оптимальне збільшення кількості позицій у категорії може підвищити конверсію. Однак, якщо ресторан пропонує багато різних видів кухні, меню потрібно розділити на кілька абсолютно незалежних частин. Наприклад, відокремити японську та італійську кухню і запропонувати два різних бренди.

2) Запуск "суміжної кухні". Ця модель передбачає, що ресторани запускають чудові нові меню і нові бренди, які не потребують нових інгредієнтів. Наприклад, суші та поке. Свого часу в Іспанії стрімко зростав віртуальний бренд поке на базі суші-ресторану. Цей формат складніший для реалізації, але часто робить значний внесок у зростання бізнесу. В Україні цей формат обрали Foodz Ukraine, Poke Oke, Los.ot та Shanghai Cat.

3. Запуск нових брендів і меню без особливого зв'язку з попередніми меню або інгредієнтами. У більшості випадків вони віддають перевагу популярним стравам, таким як суші, піца та шаурма, які не потребують значних додаткових інвестицій у спеціалізоване кухонне обладнання та інгредієнти. Прикладами такої моделі є проект "Бамбук" від Pesto Café та "Рагацці" від Prost Eat.

4. На базі ресторану відкриваються магазини з продажу напівфабрикатів, напоїв та тютюнових виробів. Це робиться рестораном шляхом створення окремого меню з новими продуктами для розвитку асортименту. На практиці таких прикладів дуже мало.

5. Створення віртуальних брендів. На більш розвинених ринках за кордоном підхід віртуального бренду також використовується для тестування нових проектів. Наприклад, ресторан вирішує паралельно запустити новий бренд. Однак перед тим, як відкрити повноцінний ресторан і інвестувати значні кошти в декор, інтер'єр, посуд і персонал, ресторан на старій локації працюватиме під новим брендом лише

для доставки. Таким чином тестується зміст меню, аналізується споживчий попит і місце розташування [6].

Переваги віртуальних ресторанів над традиційними типами ресторанів:

- Гнучкість концепції. Доступність у мобільних додатках і на веб-сайтах означає, що меню ресторану можна змінити в будь-який час, не турбуючись про оновлення вивісок чи друкованих матеріалів;

- Низькі фінансові інвестиції. Віртуальні ресторани не використовують дорогі елементи, такі як декор, вивіски, тримачі для меню, каміни, меблі для обслуговування клієнтів, посуд і додатковий персонал.

- Гнучкі можливості для експериментів. Віртуальні ресторани - це чудова можливість поекспериментувати з новими концепціями маркетингу та обслуговування в ресторанному бізнесі, від деяких з яких можна легко відмовитися, якщо вони не спрацюють. Наприклад, розширити чайне меню і перевірити попит на нові продукти;

- Розширити можливості для клієнтів щодо використання компліментів, які допоможуть їм візуалізувати бренд (брендовану продукцію);

- Простіше запропонувати клієнтам в замовленні порційні продукти харчування, таких як соуси, джеми, мед у стаканчиках, чай у пакетиках. Як наслідок, збільшиться середня вартість замовлення.

Недоліки віртуальних ресторанів у порівнянні з традиційними ресторанами:

- Такому типу ресторану складно виділитися серед конкурентів;

- Практично неможливо персоналізувати такий тип ресторану;

- Важко контролювати етап логістики та момент передачі замовлення клієнту. Кур'єри з поганими манерами відлякують клієнтів від повторного замовлення, а затори на дорогах можуть призвести до затримок у виконанні замовлень;

- Отримання негативних відгуків від конкурентів в Інтернеті або додатків, які видають себе за клієнтів.

" Foodz Україна" - найбільша мережа віртуальних ресторанів в Україні з 12 брендами, серед яких кафе Greenbar, Poke Oke та Los'.os. "Фудз Україна" готує 200 000 страв щомісяця. Вартість відкриття професійної кухні з дотриманням усіх

стандартів харчової безпеки становить від 50 000 до 100 000 доларів США. " Foodz Україна" відкрила 12 кухонь у різних частинах Києва. Площа приміщень коливається від 100 до 150 квадратних метрів, на кожній з них працює 10 кухарів. З початку 2020 року в Foodz було інвестовано понад 2 млн доларів, а оборот компанії перевищив 35 млн грн."[26] У сегменті, який обрала Foodz Україна, її конкурентами є служби доставки їжі. Glovo, наприклад, не тільки пропонує заздалегідь приготовані страви, а й відкрив власні кухні; у містах і деяких районах, де працює Glovo, інфраструктура недостатньо розвинена, і користувачі не мають великого вибору в додатку. Цю проблему вирішує формат темних кухонь, які Glovo називає "кухарськими кімнатами" [60].

Для просування послуг віртуального ресторану рекомендуємо використовувати додаток Google My Business для створення віртуального 3D-туру ресторану на сайті вашої компанії. Цей простий маркетинговий інструмент дозволяє відвідувачам побачити атмосферу закладу та залучити нових відвідувачів. "Google знає, що потрібно для просування: послуга створення 3D-панорами пропонується за дуже лояльною ціною і вважається найдоступнішим видом реклами.

Згідно зі статистичним дослідженням щодо джерел інформації, якими користуються клієнти ресторанів у країні, обираючи, який ресторан відвідати:

- 80% обирають ресторан на основі інформації, отриманої з Інтернету;
- 48% вважають за краще побачити ресторан у віртуальній панорамі на 360°;
- 35% надають перевагу фотографіям
- 17% покладаються на відеоогляди;
- 85% хотіли б побачити віртуальний тур рестораном, якщо такий є.

Споживачі завжди хочуть знати якомога більше про ресторан перед тим, як відвідати його, включаючи фотографії, відгуки, ціни та меню. Віртуальний тур передає більше інформації про заклад ніж просте фото чи відео. Для багатьох споживачів атмосфера ресторану набагато важливіша, ніж деталі в меню. Це ще більше стосується таких цільових груп, як міленіали, які більше цікавляться дизайном та атмосферою ресторану, ніж їжею.

Віртуальні тури - хороший спосіб просування у сфері послуг. Можливість переглянути приміщення з екрану комп'ютера або мобільного пристрою допомагає потенційним гостям відчутти та оцінити атмосферу кафе чи ресторану. Відомо, що люди купують очима, і потрібно скористатися цією людською природою, щоб представити ресторан у найкращому світлі.

Реєстрація на віртуальний тур - це лише кілька кліків. Якщо ви виберете регіон, де розташований ресторан, Google також може надати сертифікованого фотографа, який має досвід у створенні панорамних турів. На сайті можна знайти список професіоналів, які працюють у цьому регіоні, з повними контактними даними та портфоліо.

Всі фотографи працюють над 360-градусними панорамами, використовуючи різні об'єктиви, в тому числі "риб'яче око", і не потрібно наймати сертифікованого фотографа, а можна завантажити фотографії віртуального ресторану через додаток Google+ Local. Вже через кілька днів після фотосесії віртуальні ресторани з'являються на Картах Google і в результатах пошуку Google.

Інтернет-трафік дуже важливий для просування ресторанів. Якщо клієнти набирають назву ресторану в інтернеті і не знаходять його на перших двох сторінках пошукової видачі, необхідно розпочати SEO-оптимізацію сайту. Допомогти в цьому можуть інструменти, які надає Google Бізнес.

Використовуючи фрагменти коду та Maps API, можна також вбудувати ці панорамні зображення на сайт, щоб привернути увагу потенційних клієнтів, які заходять на сайт компанії.

Медіафайли в пошуковій видачі Google та Google Maps дуже важливі для збільшення трафіку на сайт. Реальні фотографії місць, які люди намагаються відвідати, відразу привертають увагу. Це означає більше відвідувань сайту і якісний трафік від своєї цільової аудиторії.

Ще один важливий аспект для пошукових роботів - час, проведений на сайті. Віртуальний тур рестораном - це чудова можливість затримати відвідувачів, і зайняти вищі позиції в пошуковій видачі.

Новину про створення панорами ресторану варто поширити в соціальних мережах. Просто скопіюйте та вставте HTML-код у статус ресторану на Facebook

або Google Plus. Таким чином, підписники можуть самі просувати ресторан, якщо їх зацікавила панорама, і почати надсилати панорами своїм друзям.

Відеомаркетинг є одним з найпопулярніших методів реклами на сьогоднішній день і обов'язково варто створити канал YouTube для віртуального ресторану і публікувати щотижневі звіти про події, відео з рецептами від шеф-кухаря і т.д. Обов'язково публікуйте новини та відео в інших соціальних мережах також.

Ресторан також повинен бути позначений на Картах Google. Карти Google доступні в додатках для пошуку ресторанів TripAdvisor і Foursquare і включають списки ресторанів з відгуками клієнтів і рейтинговими системами. Це дозволяє відвідувачам обирати хороші ресторани з великою кількістю позитивних відгуків.

Платформа BoltFood дозволяє користувачам бачити на екранах своїх смартфонів ресторани, які не мають фізичного магазину і спеціально позначені як "тільки на винос". Таким чином, користувачі платформи доставки їжі BoltFood можуть бачити, які ресторани є віртуальними. Бренди, які пропонують щось інше на платформі, позначені як різні ресторани або їхні мережі. За словами засновників платформи, це рішення дозволить користувачам вільніше пробувати нові бренди, довіряти віртуальним ресторанам і підкреслити якість і автентичність їжі, зробивши її творців прозорими для своїх клієнтів. Перший віртуальний ресторан у Литві з'явився у 2022 році, але сьогодні лише на платформі BoltFood працює понад 120 ресторанів, і ця кількість постійно зростає [43].

ВИСНОВКИ

За результатами магістерської роботи можна зробити наступні висновки

1. у роботі розкрито сутність підприємств сфери послуг. З'ясовано відмінності таких підприємств від підприємств з іншими формами діяльності.

2. проаналізовано взаємозв'язок між поняттями "творчість", "менеджмент" та "організація".

3. описано сутність поняття "креативний менеджмент" та його роль у діяльності підприємств сфери послуг. Узагальнено підходи до трактування поняття "креативний менеджмент": системний, функціональний, поведінковий, ситуаційний та управлінський. Визначено цілі та завдання креативного менеджменту. Уточнено концепцію побудови креативного менеджменту та узагальнено внутрішні та зовнішні чинники та передумови формування систем креативного менеджменту в підприємствах готельно-ресторанного господарства

4. узагальнено організаційні, фізіологічні та психологічні методи креативного менеджменту. Показники оцінки ефективності креативного менеджменту є узагальненими.

5. сьогодні існує нагальна потреба у впровадженні креативного менеджменту як елементу системи управління сучасними підприємствами. Слід зазначити, що управління креативністю працівників передбачає закладання основ для розвитку та використання творчих здібностей працівників, створення додаткової мотивації творчої енергії, генерування інноваційних ідей, прийняття креативних управлінських інженерних рішень та розробку інноваційних продуктів для подальшої комерціалізації.

6. успішним результатом створення та розвитку креативного менеджменту на підприємствах є створення нової організаційної моделі, яка отримала назву "креативна організація". Тобто організації, яка постійно модернізується, самонавчається та генерує інновації на основі управління креативною діяльністю, забезпечуючи таким чином успіх у жорсткій конкурентній боротьбі в умовах непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

7. у частині 3 кваліфікаційної роботи було визначено, що одним з перспективних напрямків розвитку креативного менеджменту є створення віртуальних ресторанів, які набувають все більшої популярності завдяки розвитку мобільних технологій та підвищенню ефективності служб доставки. Віртуальні ресторани або ресторани-привиди - це ресторани, які пропонують послуги доставки виключно через цифрові додатки або сторонні сервіси. Описано переваги та недоліки віртуальних ресторанів у порівнянні з традиційними ресторанами. Визначено організаційну модель та формат віртуальних ресторанів, які може використовувати підприємство сфери послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька К.В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління / К.В. Білецька // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 4. – С. 58–64. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economic-journal.ideil.com/content/files/1g/aj/1gajnap1sv71u5edmgsmr1j881j2im7g.pdf>.
2. Задорожнюк Н.О. Дослідження ключових понять креативного менеджменту / Н.О. Задорожнюк, М.Х. Беноева // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Вип. 1(5). – С. 132–135. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-21.pdf>.
3. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління / О.І. Продіус // Економка: реалії часу. – 2012. – № 3–4(4–5). – С. 67–72. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>
4. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 220 с
5. В. П. Окорський, А. М. Валюх. Креативний менеджмент: Підручник. – Рівне: НУВГП, 2017. – 344 с.
6. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу / І.В. Грабовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017, – № 2. Том 2. С. 192-197.
7. Офіційний сайт World Trade Statistical Review URL: <https://www.wto.org>
8. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Навч. посібник. К. Знання України, 2002. 358 с.
9. Голубков Є. П. Маркетинг. Словник-довідник / Є.П. Голубков. М. Справа, 2001. 440 с.

10. Антонюк К.В. визначальні фактори розвитку сучасної міжнародної торгівлі послугами / Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 6. 2015. С.46-51 URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/11.pdf>
11. Структурні зміни у світовій торгівлі як чинник розвитку внутрішнього ринку України : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НААН України Т.О.Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2019. 350 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/310.pdf>
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: www.ukrstat.gov.ua
13. Божидарнік Т. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємств/. Економіст. 2015. № 3. С. 37-39.
14. Бурачек І.В., Закапко О.І., Ярмолюк Д.І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 146-150.
15. Вартанова О.В., Шестер І.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 30-34.
16. Задорожнюк Н.О., Беноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. Вип. 1 (5). С. 132-135.
17. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 49-58.
18. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2015. Випуск 2(4). Частина 2. С. 76-79
19. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.7. С. 360-364.

20. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 2 (3). С. 67-72.
21. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
22. Швець Г.О. Теоретичні аспекти креативного менеджменту. Менеджер. 2016. № 4. С. 54-61.
23. Barron F. Creativity, intelligence and personality. Ann. Rev. Of Psychol. 1981. № 32. P. 439-476.
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. 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.
27. Нікітін Ю.О., Моргулець О.Б., Модель реструктуризації підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2004. №3(33). С.119-127.
28. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. Економічний вісник Донбасу, 2011. №3(25). 188-192.
29. 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/miziuk!1.htm
30. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
31. 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.

32. 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.

33. 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. №53.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/iournal/article/view/2688>

34. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с. URL: <http://surl.li/educr>

35. 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/17-2017Z86.pdf](http://global-national.in.ua/archive/17-2017Z86.pdf)

36. Перерва Т. Г., Кобєлва Т. О. Креативний менеджмент. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e88370b9-caca-4333-b83b-8f10eb9d17b5/content>

37. Платформа доставки їжі буде брендувати віртуальні ресторани. 2022. URL: <https://madeinvilnius.lt/uk>

38. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства № 219 від 24.07.2002. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>.

39. 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

40. Свирдук І. І. Креативний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.

41. Склепус Д. С. Проблеми правового регулювання кейтерингу. URL: <https://ndipzir.org.ua/conference/2018/06/Sklepus.pdf>

42. 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-gotovoi-edv>

43. 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>

44. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. За ред. Ілляшенка С. М. 2023. URL: https://pidru4niki.com/73250/investuvannva/upravlinnva_innovatsiynouy_diyalnistyuu_osnovi_innovatsiynogo_menedzhmentu

45. Федисова К. С. Дослідження впливу дизайну та презентації ресторанних страв на споживачів. Економіка та суспільство. 2021. №34. URL:

<https://economvandsocietv.in.ua/index.php/journal/article/download/1057/1014>

46. 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/>

47. Фурса М. В., Давидова О. Ю. Перспективи розвитку кейтерингу в Україні. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/49709/1/ilovepdf.com-171-172.pdf>

48. 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

49. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту на підприємстві. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2020.2(29).

URL: https://rs_global.pl/index.php/iiite/article/view/1359

50. Що потрібно знати ресторанам про віртуальні ресторани. Журнал «Рестратор». URL: <https://www.restorator.ua/post/what-restaurateurs-need-to-know-about-virtual-restaurants>

51. Що таке віртуальний ресторан. PROMODO. URL: <https://pomodorobrand.top/ua/articles/shho-take-virtualnij-restoran>

52. Fiorito Martina The New Gastronome Food Design. Can We Eat That? URL: <http://thenewgastronome.com/food-design/>

53. 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.

54. 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

55. 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.

56. 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.

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

58. 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.

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

60. 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 Ukranian Region Bohdan Economic Affairs, 2022. Vol. 67, No. 04, pp. 661-671.

61. Saukh, Iryna, and Olha Vikarchuk. "Creativity in management and creative management: meta-analysis." *Marketing i menedžment innovacij* 1 (2021): 65-80.

62. Janáková, Hana. "Creative management and innovation." *Creative and Knowledge Society* 2.1 (2012): 95.
63. Dissanayake, D. M. R., H. L. N. Wastantha, and M. P. K. Jinadasa. "The Role of Organizational Creativity towards Innovations: A Conceptual Review on Services Sector Research Directions." (2017).
64. Wolniak, Radosław, and Izabela Jonek-Kowalska. "The creative services sector in Polish cities." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8.1 (2022): 17.
65. Nauwelaerts, Ysabel, and Iris Hollaender. "Innovation management of SMEs in the creative sector in Flanders and the Netherlands." *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 6.3 (2012): 140-153.
66. Öberg, Christina, Richard Adams, and Allen Alexander. "Innovation management capabilities in the creative sector." *ISPIM Conference Proceedings. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*, 2014.
67. Kitsios, Fotis, Eleni Champipi, and Evangelos Grigoroudis. "Cultural and creative industries innovation strategies for new service development using MCDA." *Operational Research in Business and Economics: 4th International Symposium and 26th National Conference on Operational Research, Chania, Greece, June 2015*. Springer International Publishing, 2017.
68. Muzzio, Henrique, and Manuella Gama. "Collaborative idea generation: An experience of open creativity in the public sector." *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 54.1 (2024): 176-194.
69. Belas, Jaroslav, et al. "Selected factors of SMEs management in the service sector." *Journal of Tourism and Services* (2020).
70. Pryimak, Vasyl, Alla Stepanova, and Maksym W. Sitnicki. "CREATIVE MANAGEMENT: MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES."

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Saukh, Iryna, and Olha Vikarchuk. "Creativity in management and creative management: meta-analysis." Marketing i menedžment innovacij 1 (2021): 65-80.

In the article the authors stated that management had become one of the major factors in the efficiency and competitiveness of developed countries' economies during the twentieth century. The tendency of scales steady growth and a share of organizational-managerial innovations in the total volume of organization management activity is proved. The essence of the «creative management» concept is revealed as a component of the enterprise management system. The paper aims to analyze the approaches to define the main research directions in creative management and creativity in management.

2. Janáková, Hana. "Creative management and innovation." Creative and Knowledge Society 2.1 (2012): 95.

In paper are presented real examples of companies/projects within the EU, including Slovakia. Three types of projects are compared. While project SAFER is supported by EU FP7, project Volvo Vision 2020 and Logomotion project are not supported and are commercial projects. Slovak project is supported by private investor. All projects are different, but have common line – to manage innovation process and implement it in real life. To manage innovation teams located around the world required creative concept in management.

3. Dissanayake, D. M. R., H. L. N. Wastantha, and M. P. K. Jinadasa. "The Role of Organizational Creativity towards Innovations: A Conceptual Review on Services Sector Research Directions." (2017).

The notions of creativity and implementation are two identical activities of innovation process, and it could find different antecedents or determined indicators for an

organization to spark the creativity. Both earlier researches and recently found empirical efforts have equally treated creativity and implementation as highlights of competitive edge for an organization. This study has followed a deductive approach to review different thoughts and key components of early studies to present how creativity and innovation have been examined. Accordingly, contribution to knowledge has been proposed via a critical review on literature. This paper reviews those concepts and provides a guide to services sector organizations referring the practice –related directions to initiative service innovations. Further, paper highlights and concludes avenues to extend future studies towards service innovations by highlighting Sri Lanka as specific context.

4. Wolniak, Radosław, and Izabela Jonek-Kowalska. "The creative services sector in Polish cities." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8.1 (2022): 17.

The creative services sector plays an important and constantly growing role in the modern economy. This publication presents the results of extensive research on the functioning of the creative sector in Polish cities, conducted on a representative sample of 287 cities located throughout Poland. The sample was good in such a way as to maintain the structure by province. The survey included questions rated on a 5-point Likert scale. The aim of the research was to study the functioning of the creative sector in Polish cities and to determine whether the active involvement of public administration in its development has a positive impact on this sector. The research was carried out on the example of a medium-sized European country, which is Poland. The original contribution of the authors of the publication is to demonstrate, on a large research sample, the existence of a positive impact of the municipal office's activities on the creative sector for example using special funds to boost creativity sector in the city, and to ascertain the existence of a linear relationship between the city size and the level of the creative sector functioning in it.

5. Nauwelaerts, Ysabel, and Iris Hollaender. "Innovation management of SMEs in the creative sector in Flanders and the Netherlands." *Journal of Marketing Development and Competitiveness* 6.3 (2012): 140-153.

This article studies the innovation management of 105 creative SMEs in Flanders and the Netherlands. This region appears to have an innovative climate and stimulating life style, well developed infrastructure and proximity of logistics and suppliers. However, we identified many restricting legislations and regulations that hamper creative SMEs. Above that, creative SMEs fail to find sufficient access to capital to invest in their growing innovative activities. Dutch creative SMEs find more easily access to external financial resources and governmental support than their Flemish colleagues. Finally, the use of managerial and financial tools seems uncommon but required among creative SMEs.

6. Öberg, Christina, Richard Adams, and Allen Alexander. "Innovation management capabilities in the creative sector." *ISPIM Conference Proceedings. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2014.*

The creative sector increases in importance. Still, research focus in the domain remains limited, while it is also suggested how the sector differs from other industries. As with any industrial sector, creative organisations need to renew themselves. Innovation management capabilities denote such abilities. The purpose of the paper is to synthesize current literature on innovation management capabilities in the creative sector. Findings point to a much more informal, flexible or organic approach to innovation in the creative sector. The heterogeneity of the sector further draws attention to how capabilities may have different characteristics also for different areas of a sector, and only partly be transferable among them.

7. Kitsios, Fotis, Eleni Champipi, and Evangelos Grigoroudis. "Cultural and creative industries innovation strategies for new service development using MCDA." *Operational Research in Business and Economics: 4th International Symposium and 26th National Conference on Operational Research, Chania, Greece, June 2015. Springer International Publishing, 2017.*

The continuous development of new services is a prerequisite for the development and prosperity of Museums in today's competitive environment. So far, however, limited research effort has been devoted on the development process of innovative services within cultural and creative industries and particularly Museums. Based on the results of this work, a survey was designed aiming to identify the current status with regards to innovative services development and innovation management within Athenian Museums. The fieldwork was carried out in 62 museums in Athens and investigated the development process of 184 different services. The analysis was based on data collected via an in depth structured interview with questionnaires from museum directors knowledgeable about new service development in their organisation. A multicriteria methodology was used to examine the potential of a predictive model for successful new service development projects in the cultural industry.

8. Muzzio, Henrique, and Manuella Gama. "Collaborative idea generation: An experience of open creativity in the public sector." *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 54.1 (2024): 176-194.

This paper aims to analyze idea generation in a public-private collaboration of a Brazilian Government Agency. The authors start from the following research question: How did the process of open creativity occur from collaboration, network relationships and creative practice in the experience of open innovation cycles of the Public Prosecutor's Office of Pernambuco, Brazil.

9. Belas, Jaroslav, et al. "Selected factors of SMEs management in the service sector." *Journal of Tourism and Services* (2020).

The article aims to compare important management factors between SMEs in the service sector and SMEs in other entrepreneurship sectors. The study was realized in the Czech Republic and the Slovak republic over SMEs in the service sector and other sectors in 2019-2020. The data were collected from the owners or top-level managers; the total sample used in the study was 822 SMEs. The questionnaire was constructed in an online version and was fulfilled by 240 SMEs in the service sector and 582 other companies in

the Czech or Slovak republic. The research hypotheses were evaluated by basic statistics tools: contingency tables, Z-score, and Chi-square test.

10. Pryimak, Vasyl, Alla Stepanova, and Maksym W. Sitnicki. "CREATIVE MANAGEMENT: MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES."

A model is presented for developing creative entrepreneurial competences (CEC), which is focused on the formation of creative entrepreneurial and practical skills in a timely manner (Just-in-Time Learning). The proposed model assumes a high level of motivation, deep immersion, and full dedication of individuals and has a cyclical nature throughout their working life (Lifelong Education Cycle). It is established that the minimum level of creative entrepreneurial competences consists of a combination of basic professional competences, elementary competences of IT&S literacy, and key communicative competences. Furthermore, it is found that an individual's professionalism will grow until the pace of their learning exceeds the pace of the external environment's dynamics.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

“ Creative management in the service sector”. Manuscript

The diploma thesis is dedicated to the exploration of creative management in the service sector. The introduction justifies the relevance of the topic and outlines the aims and objectives of the research.

The first chapter, "Theoretical and Methodological Foundations of Implementing Creative Management in the Service Sector," examines the essence, tasks, and peculiarities of creative management in this field, as well as methods for its effective application.

The second chapter, "Investigation of Contemporary Practices of Creative Management in the Service Sector," includes an analysis of the dynamics and structure of the service market, identification of factors influencing the implementation of creative management, and evaluation of the effectiveness of successful initiatives in this sector.

The third chapter, "Directions for Improving Creative Management in the Service Sector," discusses pathways for the development of creative management and assesses the potential effectiveness of implementing relevant measures. The conclusions summarize the main research findings. The thesis includes a list of references and appendices.

Keywords: creative management, services, market, methods, effectiveness, improvement..

Year: 2024

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016322626

Дата перевірки:
05.06.2024 15:06:58 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
05.06.2024 19:48:12 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Каплун О.О.Креативний менеджмент у сфері послуг

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 11611 Кількість символів: 93878 Розмір файлу: 374.85 KB ID файлу: 1016121091

15.9% Схожість

Найбільша схожість: 7.85% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009715204)

14.5% Джерела з Інтернету

406

Сторінка 55

12.5% Джерела з Бібліотеки

404

Сторінка 59

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел