

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СИСТЕМА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАФЕ «ДРУЗІ», М. ХЕРСОН

Студентки 2 курсу, 2-ї групи
Спеціальність 073
«Менеджмент»
Спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Кривенчук Ганни Андріївни

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., ст..вкл.

Даниленко Марія Іванівна

підпис керівника

Гарант освітньої
Програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М.Г. Бойко
« » _____ 2017 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Кривенчук Ганні Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система креативного менеджменту кафе «Друзі», м. Херсон. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад системи креативного менеджменту та формування практичних рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанный бізнесу
Об'єкт дослідження – процес застосування системи креативного менеджменту у діяльності суб'єкта ресторанный бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади системи креативного менеджменту суб'єкта ресторанный бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Поняття креативний менеджмент», «Основні завдання креативного менеджменту», «Напрями креативності в ресторанный бізнесі», «Організаційна структура підприємств ресторанный бізнесу з урахуванням креативності», «Організаційна структура кафе «Друзі», «Рівні креативності працівників кафе «Друзі», «Структура креативного менеджменту»
 Табл.: «Аналіз фінансових показників діяльності кафе «Друзі» у 2015-2017 рр.», «Фактори, які необхідно враховувати при оцінюванні ефективності креативного менеджменту», «Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів Кафе «Друзі» за 2015-2017 рр.», «Заходи для розвитку креативності кафе «Друзі» в 2015-2016 рр.», «Опитування співробітників кафе «Друзі».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Економічна сутність та структура системи креативного менеджменту підприємства.

1.2. Місце креативного менеджменту у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу

1.3. Методичні підходи до оцінювання системи креативного менеджменту підприємств ресторанного господарства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАФЕ «ДРУЗІ», М. ХЕРСОН

2.1. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності кафе

2.2. Дослідження організаційної структури креативного менеджменту кафе

2.3. Аналіз факторів впливу на формування системи креативного менеджменту кафе

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАФЕ «ДРУЗІ», М. ХЕРСОН

3.1. Обґрунтування шляхів пошуку креативності кафе

3.2. Розроблення заходів щодо удосконалення системи креативного менеджменту кафе

3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017р.-
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної</i>	02.01.2018 р.-	02.01.2018р.

	<i>кваліфікаційної роботи</i>	11.05.2018 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	07. 09. 2018р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 30.11.2018 р.	30.11.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Згідно Розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Даниленко М.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання _____
студент-дипломник (підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

підприємства.....	10
1.2. Місце креативного менеджменту у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання системи креативного менеджменту підприємств ресторанного господарства	29
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАФЕ «ДРУЗІ», М. ХЕРСОН.....	34
2.1. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності кафе.....	34
2.2. Дослідження організаційної структури креативного менеджменту кафе.....	42
2.3. Аналіз факторів впливу на формування системи креативного менеджменту кафе.....	53
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАФЕ «ДРУЗІ», М. ХЕРСОН.....	65
3.1. Обґрунтування шляхів пошуку креативності кафе.....	65
3.2. Розроблення заходів щодо удосконалення системи креативного менеджменту кафе.....	71
3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.....	77
Висновки до розділу 3.....	82

Висновки та пропозиції.....	
85	
Список використаних джерел.....	
90	
Додатки.....	
97	

ВСТУП

Актуальність теми. Насучасному етапі розвитку підприємств ресторанного господарства значною мірою опирається на формування креативного менеджменту. У сучасних умовах креативність є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Оскільки без неї неможливо здійснювати організаційні зміни, які б забезпечили стійкий розвиток. Непрофесіоналізм, послаблена цілеспрямованість, стійкі негативні навички у манерах та мисленні, закостенілість форм і методів управлінської діяльності унеможливають досягнення цілей суб'єкту ресторанного бізнесу. У зв'язку з цим зростають вимоги до управлінців, зокрема, до їх навичок розробки і реалізації нестандартних, інноваційних ідей і рішень на практиці, а також до творчого потенціалу організацій і адміністративних структур. Це обумовлює актуальність наукових досліджень.

Дослідженню окремих аспектів системи креативного менеджменту приділяли увагу закордонні та вітчизняні учені. Зокрема: Айзенк Г., Афонін А.С., Василенко В.О., Виговський Л.С., Вилюнас В.К., Гілфорд Дж., Грубер Г., Дьорді А.С., Девіс Ч., Джонс Г., Лернер І., Койн В.І., Орлова Т.С., Пономарьов Я.А., Тейлор К., Уайсберг Р. Однак, застосування креативного менеджменту у ресторанному бізнесі є маловивченим. Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху країни, фірми і організації в різних областях. При цьому управління людьми здійснюється як в самій організації (персоналом), так і поза її (постачальниками, партнерами, посередниками, клієнтами, споживачами та

цільовими аудиторіями). Задля забезпечення ефективного впровадження креативного менеджменту та отримання максимального результату необхідно розробити послідовну систему креативного менеджменту, яка складатиметься з таких напрямів як: формування організаційних структур, що підтримують креативність; розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і створення нового знання; організаційна культура і креативне лідерство. Подальшого розвитку потребують питання розробки комплексних підходів до удосконалення системи креативного менеджменту на підприємствах ресторанного господарства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи дослідження теоретичних засад системи креативного менеджменту та формування практичних рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність системи креативного менеджменту, його роль і місце у діяльності підприємств ресторанного господарства;
- охарактеризувати особливості формування та реалізації системи креативного менеджменту на підприємствах ресторанного господарства;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності реалізації креативного менеджменту;
- дослідити фінансово-господарську діяльність кафе «Друзі»;
- дослідити організаційну структуру креативного менеджменту кафе «Друзі»;
- здійснити аналіз факторів впливу на формування системи креативного менеджменту кафе;
- обґрунтувати шляхи пошуку креативності кафе;
- розробити заходи щодо удосконалення системи креативного менеджменту кафе;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження процес розроблення та реалізації креативного менеджменту на підприємствах ресторанного господарства.

Предметом дослідження теоретичні, методологічні та практичні інструменти формування та реалізації креативного менеджменту кафе «Друзі», м. Херсон.

Інформаційну базу дослідження складають міжнародні документи та нормативно-правові акти України: положення, інструкції, що регламентують господарську діяльність підприємств ресторанного господарства; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій з питань креативного менеджменту; аналітичні звіти консалтингових компаній про стан ринку ресторанного господарства. Дослідження процесу формування і розвитку креативного менеджменту виконувалось на матеріалах кафе «Друзі», м. Херсон.

Методи дослідження. Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є фундаментальні та загальнонаукові методи пізнання досліджуваних явищ та процесів; фундаментальні і прикладні положення економічної теорії, регіональної економіки, теорії соціально-економічного зростання, трансформаційних процесів, економіки природокористування та охорони навколишнього середовища та ін. Дослідження у межах запропонованої проблематики проводилися на основі загальноприйнятих методів: наукового абстрагування; аналізу і синтезу; індукції і дедукції (для ідентифікації креативного менеджменту з точки зору науки і практики, визначення змістових характеристик його інструментів, систематизації напрямів, методів та форм їх застосування на підприємствах); статистичного та порівняльного аналізу; систематизації та узагальнення (для обробки даних статистичних органів, визначення тенденцій розвитку підприємств та виявлення впливу креативного менеджменту на результати їх діяльності); анкетування споживачів ресторанних послуг (для визначення конкурентоспроможності інструментів креативного менеджменту

досліджуваного підприємства); графічного (для покращення сприйняття досліджень).

Елементи наукової новизни. Результати дослідження можуть бути використані у ході подальших наукових розробок, присвячених проблематиці креативного менеджменту на підприємствах ресторанного господарства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження та розроблених автором пропозицій для удосконалення креативного менеджменту кафе «Друзі», м. Херсон.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Місце креативного менеджменту у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу» у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Готельний і ресторанний бізнес» 2018 р. (дод. А).

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 80 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 19 таблицями, 12 рисунками та 6 додатками. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Економічна сутність та структура системи креативного менеджменту підприємства

У сучасних умовах креативність є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Оскільки без неї неможливо здійснювати організаційні зміни, які б забезпечили стійкий розвиток. Непрофесіоналізм, послаблена цілеспрямованість, стійкі негативні навички у манерах та мисленні, закостенілість форм і методів управлінської діяльності унеможливають досягнення цілей організації. У зв'язку з цим зростають вимоги до управлінців, зокрема, до їх навичкам розробки і реалізації нестандартних, інноваційних ідей і рішень на практиці, а також до творчого потенціалу організацій і адміністративних структур, так як «творчий потенціал відіграє ключову роль у визначенні місця підприємства в інформаційному суспільстві». Зрослі вимоги до креативності обумовлені також збільшенням числа організацій, що спеціалізуються на розробці нових технологій і впровадженні концепцій креативного менеджменту, - рекламних агенцій, архітектурних і дизайнерських бюро, науково-виробничих комплексів, консалтингових компаній та ін. Про збільшення попиту на управлінців з розвиненими творчими здібностями свідчить поява вакансій «креативних менеджерів» на ринку праці. Усім вищесказаним і зумовлена актуальність дослідження даної теми.

Для вивчення сутності системи креативного менеджменту необхідно розглянути сутність поняття «креативність». Основою цього слова становить англійський іменник «creativity» (творчість), який походить від латинського слова «creatio» (створення).

Формування здатності творити стає нормативним чинником продуктивної діяльності в добу глобалізації. Оскільки саме в даний період проблема сучасного суспільства полягає в людях, які мають якості, що

притаманні цілісній, креативній особистості (ентузіазм, ініціативність, самостійність мислення та дій, сприятливість до нового, розвинену волю, цілеспрямованість, прагнення до творчої самореалізації, відповідні творчі нахили та здібності).

Підходи до вивчення креативності полягають у розгляді креативного процесу, який відбувається в окремій особистості у певний момент часу; в аналізі продукту творчої діяльності; у вивченні особистості творця; у дослідженні умов середовища, що сприяють творчості чи навпаки, гальмують її.

Учені приділяли достатню увагу розумінню, вивченню та формулюванню поняттям "креативність" в цілому та "креативний менеджмент" як запоруки успіху підприємства.

Дослідженню окремих аспектів системи креативного менеджменту приділяли увагу такі учені: Айзенк Г., Афонін А.С., Василенко В.О., Виговський Л.С., Вилюнас В.К., Гілфорд Дж., Грубер Г., Дьорді А.С., Девіс Ч., Джонс Г., Лернер І., Койн В.І., Орлова Т.С., Пономарьов Я.А., Тейлор К., Уайсберг Р.

Західна школа Дьорді А.С. заснована на концепції переоцінки, тобто погляду на ситуацію з іншого боку. Альберт Сент Дьорді під креативністю розуміє здатність творчої особистості розглядати ситуацію й бачити сприятливі можливості там, де інші бачать лише проблеми. Визначення креативності засноване на концепції переоцінки, сутність якої полягає в зміні погляду на ситуацію, спробі поглянути на неї в іншій системі координат.

На думку Т.С. Орлової, фундаментальними предикатами креативності, що визначають її соціально-онтологічні підстави, виступають загальні іспецифічні цінності людського буття. До загальних цінностей відносяться: соціальна справедливість, благочестя, людяність, доброзичливість, благочестя, сумлінність, патріотизм. До специфічних підстав креативності

відносяться: вигода, корисність, ефективність, раціональність, дохідність, утилітарність, прагматизм.

Пономарьов Я.А., зазначає, що до повноцінної творчої діяльності здатний лише людина, що володіє розвиненим внутрішнім планом дій, що дозволяє йому асимілювати потрібним чином суму спеціальних знань в тій або іншій області діяльності, необхідної для її подальшого розвитку, а також затребувати особистісні якості, без яких неможливо справжнє творчість [3]. Зі здатністю до творчості, на думку Пономарьова Я.А., пов'язані два особистісних якості: інтенсивність пошукової мотивації і чутливість до побічних продуктів діяльності. Тобто суть креативності являє собою інтелектуальну активність і чутливість (сенситивність) до побічних продуктів своєї діяльності. Творча людина бачить побічні результати, які є творінням нового, а нетворчий бачить тільки доцільні результати, проходячи повз новизни.

Американський вчений Дж.Гільфорд виділив чотири основні параметри креативності: оригінальність (спроможність продукувати віддалені асоціації, незвичні відповіді); семантична гнучкість (здатність виявити основну властивість об'єкта і запропонувати новий спосіб його використання); образно-адаптивна гнучкість (спроможність змінити форму стимулу в такий спосіб, щоб побачити у ньому нові ознаки і можливості для використання); семантична спонтанна гнучкість (продукування різноманітних ідей у нерегламентованій ситуації) [1]. Пізніше науковець виокремлює шість параметрів креативності: здатність до виявлення і постановки проблем; спроможність до генерування великої кількості ідей; гнучкість – продукування різноманітних ідей; оригінальність – спроможність відповідати на подразники нестандартно; здатність удосконалити об'єкт, додаючи деталі; вміння вирішувати проблеми, тобто здатність до аналізу і синтезу. Тому за думкою Дж.Гільфорда термін «креативність» означає створення чогось

нового, що надає здатність творити та стає нормативним чинником продуктивної діяльності в добу глобалізації.

Я погоджуюсь з думкою Дж. Гільфорд, саме поняття креативність фіксує сукупність тих особливостей психіки, які забезпечують продуктивні перетворення в діяльності особистості, розвиваючись, з'єднуючись зі провідними мотивами і виявляючись як здатність до продуктивних змін. Таким чином, креативний менеджмент, на мою думку, є конкретною функцією управління в системі менеджменту підприємства. Метою її формування є створення на підприємстві сприятливих умов для творчого розвитку як трудового колективу, так і окремих осіб з метою акумулювання креативних ідей і рішень у формі наукової і технологічної інформації, що може бути використана для вирішення виробничо-господарських проблем організації або отримання нових можливостей для її розвитку.

Проте дана тема ще себе не вичерпала. На мою думку найголовніша проблема це рівень прояву креативного процесу у різних людей. Звідси можна зробити аналіз, щодо зовнішніх чинників, що впливають на креативний процес, належать: соціально-психологічний клімат, мотивування особистості, створення робочих груп для прояву ініціативи.

Поняття «креативність» являє собою виявлення прихованих можливостей і творче використання їх потенціалу в певній області. Система креативного менеджменту розглядається науковцями у різних контекстах: певна філософія підприємства; відкриті, переважно горизонтальні комунікації в середовищі; відвертий, толерантний, емпатійний стиль спілкування між працівниками; лідерство, а не влада; здібності, особливі вміння та компетенції; креативне середовище в підприємстві. Система креативного менеджменту безпосередньо належать до генерації ідей, що спрямовує та розвиває діяльність підприємства [8]. Генерація ідей (від англ. слова «ideas generation») – постійний систематичний пошук можливостей створення нових товарів, включаючи джерела нових ідей і методи їх генерації шляхом

мозкової атаки (невеликі групи спеціалістів, де відкриті дискусії стимулюють виникнення широкого кола ідей), а також аналіз наявної продукції і попиту .

Можна виділити такі підходи до трактування поняття «креативний менеджмент» (рис.1.1) [2].

Рис.

1.1. Поняття «креативний менеджмент»

Джерело: розроблено автором

Креативний менеджмент спрямований на вирішення низки практичних завдань. Виділяють такі підходи до розуміння «креативного менеджменту»[6] :

- творча сторона: оцінка творчого потенціалу організації і, як результат створення робочої атмосфери в колективі; утворення тимчасових творчих колективів з осіб, здатних до ефективної участі в груповому творчому процесі; оцінка домінуючих мотиваційних установок і можливість їх використання в творчому процесі.
- інноваційна сторона: визначення інформаційних методів, операцій і прийомів, які необхідно освоїти для більш якісного та оперативного вирішення нестандартних завдань; формування груп експертів, покликаних оцінювати ті чи інші попередньо розроблені пропозиції зокрема в галузі інноваційної політики, орієнтованої на поліпшення стану справ і попередження кризових ситуацій, в яких може опинитися підприємство.

Таблиця 1.2

Передумови формування креативного менеджменту

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	ПОЗИТИВНІ СТОРОНИ
	Вихід на нові ринки збуту
	Інвестиції
	Гнучкість організації
	Децентралізація управління
	Демократичний та ліберальний стиль управління
	Ефективна система мотивації праці
	можливість самореалізації та саморозвитку працівників
	НЕГАТИВНІ СТОРОНИ
	Зниження прибутковості
	Зниження частки ринку, падіння курсу акції
	Зниження ефективності
	Зростанні плинності кадрів
	Зниження конкурентоспроможності продукції та організації

Джерело : складено автором

Система креативного менеджменту включає сукупність взаємопов'язаних і взаємоузгоджених управлінських заходів, що відносяться, головним чином, до одного з трьох напрямів [13]:

- 1) формування організаційних структур, що підтримують креативність;
- 2) розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і створення нового знання;
- 3) організаційна культура і креативне лідерство.

В системі креативного менеджменту є вище керівництво, керівники підрозділів і проектних груп – ті особи, які зацікавлені в отриманні нових ідей і можуть впливати на ефективність творчих процесів в організації шляхом постановки цілей, планування, надання необхідних видів ресурсів, організування, створення відповідних стимулів для активізації креативних здібностей працівників.

Розглядаючи систему креативного менеджменту також можна допустити і окремих працівників і їх співтовариства, що залучаються до створення креативно-інноваційних продуктів. При цьому слід розуміти, що єдиним джерелом нових ідей і знань є людський інтелект.

Обов'язково необхідно розуміти основні завдання, цілі та мету системи креативного менеджменту, задля подальшого вдалого використання його в розвитку підприємства та вирішення певних питань та завдань.

Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху країни, фірми і організації в різних областях. При цьому управління людьми здійснюється як в самій організації (персоналом), так і поза її (постачальниками, партнерами, посередниками, клієнтами, споживачами та цільовими аудиторіями). На рис.1.3 наведені основні завдання «креативного менеджменту» [2].

Рис. 1.3 Основні завдання «креативного менеджменту»

Джерело: розроблено автором

Основний додаток до системи креативного менеджменту – це створення і мотивація діяльності людського капіталу, активізація його творчого потенціалу.

Цілі креативного менеджменту:

1. Дати людині знання
2. Забезпечити його інформацією
3. Спонукаати людину до творчої діяльності
4. Забезпечити його права на результати своєї творчої (інтелектуальної) праці.

5. Забезпечити права та інтереси організації (економічної системи), яка надала людині знання, інформацію, умови для творчої діяльності, правову охорону результатів творчої праці.

Задля забезпечення ефективного впровадження креативного менеджменту та отримання максимального результату керівництву необхідно розробити послідовну систему креативного менеджменту, яка складатиметься з таких напрямів як: формування організаційних структур, що підтримують креативність; розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і створення нового знання; організаційна культура і креативне лідерство[13].

Оцінювання та аналізування системи креативного менеджменту підприємства доцільно здійснювати у певній послідовності. Вона передбачає: ідентифікування об'єктів оцінювання в системі креативного менеджменту (цілі, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту; креативні ідеї та рішення; інформація та комунікації); конкретизацію коефіцієнтів, які характеризують об'єкти оцінювання в системі креативного менеджменту і їх обчислення; виділення та аналізування факторів, які вплинули на фактичний стан системи креативного менеджменту (за змістом (економічні та управлінські фактори); за джерелом виникнення(внутрішні й зовнішні фактори); за характером впливу на досліджуваний об'єкт (фактори позитивного і негативного впливу); за силою впливу на досліджуваний об'єкт (фактори, які сильно впливають на досліджуваний об'єкт; фактори, які слабо впливають на досліджуваний об'єкт); за зв'язками факторів одних з одними (фактори, які безпосередньо пов'язані; фактори, які мають опосередкований зв'язок між собою; фактори, не пов'язані між собою); узагальнення результатів аналізування [11].

1.2. Місце креативного менеджменту у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу

Основою існування і розвитку людського суспільства є виробництво і споживання різних матеріальних благ, необхідних для задоволення потреб населення. У числі основних умов матеріального життя людей перше місце посідає харчування. Без правильної організації харчування неможливий гармонійний розвиток функціональних здібностей людини. Харчування виступає складовою частиною сфери споживання і є невід'ємним елементом відтворювального процесу. Ресторанне господарство є галуззю народного господарства і сферою підприємницької діяльності, що мають власну специфіку. Специфіка ресторанного господарства як сфери діяльності і галузі народного господарства полягає в тому, що на підприємствах поєднуються функції виробництва їжі, обігу (реалізації) та організації споживання [61].

Підприємство ресторанного господарства - це підприємство, яке об'єднує в собі мистецтво і традиції, механізми діяльності і досвід маркетологів, філософію обслуговування та концепцію формування потенційної аудиторії [63]. З року в рік ресторанний бізнес стрімко розвивається. Йде серйозна конкурентна боротьба за відвідувачів. Ресторани відіграють досить важливу роль в житті людини. Крім задоволення фізіологічних потреб у харчуванні, «вихід» в ресторан несе важливу соціальну функцію. Як і будь-який інший бізнес, ресторанний вимагає складання бізнес-плану, менеджменту, маркетингових дослідження, впровадження нових креативних ідей і розробки власної стратегії.

Креативність в ресторанному господарстві відіграє дуже важливу роль, адже без впровадження нових ідей, цілей та стратегій підприємство не можливе подальше функціонування на ринку.

У креативній організації доцільно творче поєднання групової і командної роботи та вибір форми взаємодії на рівні групи в першу чергу обумовлюється характером виконуваної роботи і ступенем схильності членів

організації до командної або індивідуальній діяльності. В основу побудови креативних структур має бути покладено функціональний розподіл організації у відповідності з основними напрямками її роботи, дозволяє підвищити результативність складних спеціалізованих робіт і процесна департаменталізація і координація, що поєднує стратегічні, ключові, основні, забезпечуючі та координаційні команди і спрямована на отримання високого сукупного результату. Важливим є також цільове управління, оскільки вся діяльність організації визначається постановкою цілей, а суттю управлінського впливу є досягнення запланованого результату. Системно-цільове управління базується на грамотному розподілі провідних цілей на підділі, яке дозволяє пов'язати завдання кожного співробітника підприємства з місією і баченням організації та врахувати потреби зацікавлених сторін [54].

Розподіл напрямків креативності в ресторанному бізнесі представлено на Рисунку 1.4. Профіль ресторану визначається його концепцією, яка характеризує його імідж, пов'язаний з певним ринковим сегментом: повсякденний, дитячий, етнічний і т.п. Концепція повинна відповідати особливостям певної місцевості, яка визначає оформлення установи, меню та інше. Проводячи аналіз різних закладів ресторанного господарства можна виділити декілька основних концепцій, за якими працюють нинішні ресторани. Найважливішим елементом успішної роботи ресторану, є вражаючий дизайн, який повинен відповідати загальній концепції ресторану. При грамотному оформленні інтер'єру можна розраховувати на те, що клієнт зацікавиться саме вашим рестораном. За основу дизайн проекту найчастіше беруться ідеї відповідних закладів європейського ринку.

Креативність в ресторанному господарстві

Виробничий процес:

- Створення креативного меню
- Удосконалення технології приготування
- Використання інноваційних видів обладнання
- Налагоджена робота цехів
- Використання нових методів обробки сировини

Концепція :

- Пошук нестандартних ідей для функціонування
- Використання нестандартних планувальних рішень, стилів, інтер'єру
- Геймінг

Обслуговування:

- використання нових методів і форм обслуговування
- Пошук креативності під час організації навчання персоналу
- Використання інтерактивних технологій в обслуговуванні
- Система лояльності

Постачальники:

- Впровадження сільськогосподарської продукції власного виготовлення
- Використання еко - продуктів

Організація дозвілля :

- Жива музика
- Культурно – розважальні програми
- Організація івентів
- Дитяча анімація

Рисунок 1.4 Напрями креативності в ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором

Креативна концепція «Геймінг», на нашу думку, це одна з найцікавіших концепцій концепція для закладів ресторанного господарства. Прикладом такого підходу став власник бару в США ввів систему рейтингів і заохочень, той з відвідувачів, хто за місяць випивав десять різних сортів пива, отримував звання магістрів пива[67]. У підтвердження такого звання йому видавали фірмову футболку і диплом. На наш погляд, це цікаве рішення, яке мотивує споживача ресторанних послуг відвідати заклад ще раз.

Головну роль та функцію в ресторанному господарстві відіграє організація виробничого процесу. Сутність організації виробництва полягає в створенні умов, що забезпечують правильне ведення технологічного процесу готування їжі. Для виробництва продукції чи виконання визначеної стадії технологічного процесу на підприємствах ресторанного господарства організуються виробничі цехи. Виробничий процес включає в себе розробку неординарного та креативного меню, удосконалення інноваційних технологій, удосконалення обладнання, злагоджена робота цехів та постачань. Меню - по праву можна назвати візитною карткою висококласного ресторану. Це не просто перелік страв і напоїв. Чим красивішим та привабливішим меню, тим більше гарне враження складеться у відвідувача. І якщо рівень обслуговування і талант шеф-кухаря виправити дизайнерам не під силу, то створити карколомне меню цілком в їх компетенції. Меню є своєрідним каталогом продажів, інструментом реклами, джерелом гастрономічних пропозицій та відмінною пам'яткою для гостя. В практиці ресторанного обслуговування розробляються декілька видів меню сніданків, обідів, денного раціону, чергових страв, банкетів, прийомів, тематичних заходів тощо. Вони відрізняються одне від одного, але в той же час мають спільний характер [47].

Створення креативного меню повинно в собі мати гарний дизайн, тематичну ідею та свою фішку. Основною фішкою креативного меню ,перш за все є розробка шеф-кухарем технологічних карт та неординарних страв.

Страви можуть бути різноманітними, з неординарною подачею та з використанням різних інгредієнтів. Наприклад, Ресторан-клуб в центрі Торонто пропонує цікаве меню у вигляді великої газети з чорно-білими ілюстраціями і великим, добре читаним текстом.

Для удосконаленого приготування широко використовуються узакладах ресторанного господарства за кордоном : барбекю, бланшування, варіння, тушкування, бройл, смаження в фритюрі, фрі, смаження в фритюрі, глазування, пан-бройл, гриль, парбойл, поуч, випарювання, папільйот, паркук, сіммер та багато іншого. У сучасній технології продукції ресторанного господарства України також з'являється чимало технологічних інновацій: приготування на сковороді ВОК, соте, деглясування, папільйот, фламбування, приготування у вакуумі, сушіння фруктів та овочів (даний спосіб обробки використовується в ресторанній практиці не для консервування продуктів, а для одержання чіпсів), підпікання, інтенсивне охолодження й шокове замороження [52].

Використання інноваційних видів обладнання в ресторанному господарстві використовують такі сучасні та популярні методи приготування їжі, як хоспер, стефан-гриль, термоміксинг, технологія sousvide.

Хоспер – це теплове обладнання, що дозволяє одночасно поєднувати функції мангала та печі.

Технологія thermomix – це змішання і подрібнення компонентів тієї чи іншої страви за постійного нагрівання. Тобто фактично термоміксер – це міні-котел для приготування їжі з функцією перемішування.

Стефан – гриль - продукт різної товщини насаджується на шомпол і обсмажується з середини. Технологія отримала назву cookin (від англ. – готувати з середини). Технологія sous-vide – приготування їжі у вакуумному пакеті за температури не вище ніж 70 °С. Цей метод допомагає зберегти смаки й аромати всередині продукту та зберегти форму.

Із вищеперерахованих технологій можна зробитивисновок, що впровадження інноваційних методів і технологій епотужним засобом розвитку закладів ресторанного господарства вУкраїні та світі.

Підприємства ресторанного господарства впроваджуютьнові методи та форми обслуговування. Розрізняють наступні методи обслуговування: самообслуговування, обслуговування офіціантами і комбіновані методи. Для комбінованих методів характерне поєднання різних методів, наприклад, самообслуговування з обслуговуванням офіціантами, буфетниками-офіціантами, барменами [32].

Ряд ресторанів Європи, США та Японії також випробовують нову технологіюзамовлення страв за допомогою сенсорних екранів. В Ізраїлі, Бельгії, Франції та ПАР вжерозпочали встановлення електронного меню в суші – барах, пабах й сімейних ресторанах. Система побудована на базі сенсорних терміналів[66].

Існують такі варіанти виконання системи електронного меню:

1. На базі ультратонких планшетів.
2. На базі стаціонарних моноблоків, які розміщують поряд зі столами.
3. На базі eMenuTable – столу із вмонтованим сенсорним дисплеєм.

В мережі інноваційних ресторанів італійської та азіатської кухонь «PastaProject&Umami» (м. Харків, Україна) вперше в Україні у 2015 році впроваджене«електронне меню» зарубіжної розробки [11]. У двох закладах фаст-фуд «McDonald's» в Києві з кінця 2015 року ввели в експлуатацію стаціонарні платіжні сенсорні терміналисамообслуговування «Електронне меню + оплата замовлення», після чого офіціант менеджер по виданому чеку відпускає на тацю клієнта замовлення, без витрат часу наготівкові розрахунки [11].

Щодо специфіки роботи у сфері обслуговування, то тут слід зауважити: для її працівників вкрай важливі такі якості, як відкритість, комунікабельність, доброзичливість і стресостійкість. Саме їх необхідно

виховувати та заохочувати у потенційних та вже працюючих офіціантів, барменів, адміністраторів та інших співробітників. На нашу думку, важливим є постійне проведення тренінгів для персоналу, залучення до відведення різноманітних виставок пов'язаних зі сферою ресторанного господарства а також мотивування персоналу. Розробка неординарної уніформи для персоналу зможе додати певного стилю закладу та своєї фішки. На сьогоднішній день заклади ресторанного типу впроваджують : QR – коди, мобільні додатки але все ж таки основною формою інформаційного розповсюдження є сайт та інші соціальні медіа [41].

Система лояльності включає в себе швидкість обробки замовлення, адже гості ресторану будь то заклад швидкого харчування чи елітного сегменту не люблять довго чекати свого замовлення. «Швидко, недорого та з собою» дана система більше підходить для закладів швидкого харчування, доставка по зазначеному адресу - це дуже зручно коли немає часу відвідати заклад харчування, обрати та дочекатись свого замовлення, набагато простіше оформити його через Інтернет і дочекатись свого замовлення в офіс чи додому. Пропозиція лояльності «щасливі години» - ця концепція в Україні сама популярна за рейтингом ,адже потративши на так звані щасливі години, замовивши певну страву другу таку ж саму чи на вибір інші страви, які входять в акційну пропозицію отримуєш за ціною однієї страви тобто в подарунок. Також підприємства ресторанного господарства використовують концепцію «приведи друга , та отримай скидку» , на мою думку ця концепція працює в закладах які нещодавно тільки відкрились.

На тих територіях, де ринкова інфраструктура недостатньо розвинена і тому сучасні логістичні ланцюги в рамках постачання, переробки та зберігання продуктів харчування відсутні, підприємства ресторанного бізнесу налагоджують прямі тривалі господарські зв'язки безпосередньо з виробниками сільгосппродукції. Останні формують продовольчий комплекс. У ситуаціях ж належного розвитку оптово-посередницького ланки і мережі

дрібнооптової торгівлі продовольчими товарами підвищується роль торгово-збутового комплексу, стан якого є важливим індикатором якості функціонування ринкової інфраструктури[47].

В даний час більшість підприємств сфери ресторанного бізнесу слід відносити до багатoproфільним підприємствам, оскільки вони задовольняють не тільки базові, фізіологічні потреби відвідувачів, але і комунікативні потреби, потреби в проведенні тих або інших форм дозвілля, а також в отриманні певних культурних благ. Організація дозвілля в ресторанному бізнесі займає основне місце, адже гості приходять відпочити або розважитись. У кожного закладу є своя концепція, а отже організація дозвілля відрізняється своєю креативністю. Наприклад, дуже багато закладів працюють з живою музикою, що дуже приваблює гостей, створюючи атмосферу лаунжа та спокою. Також заклади ресторанного господарства на своїй території мають або дитячу кімнату або ігровий майданчик, аніматорів та бекі нянь, завдяки чому організують розважальну програму для дітей. Ресторани пропонують святкування різноманітних івентів (днів народження, весіль, хрестин та багато іншого). На сьогоднішній день багато ресторанів, кафе намагаються організувати різноманітні тематичні вечірки (Halloween, Christmas, New Year), задля того щоб привабити гостей та якось урізноманітнити дозвілля [21].

Основними принципами креативного менеджменту ресторанного господарства є [16]: інтегрованість методів багатьох функціональних видів менеджменту; комплексний характер формування управлінських рішень; облік специфічних умов діяльності конкретних підприємств ресторанного господарства; високий динамізм управління; варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічну мету розвитку підприємства ресторанного господарства.

Розглянувши систему креативності та креативний менеджмент в цілому, можна проаналізувати, на яких з ланок організаційної структури підприємств вона застосовується і хто керується цією креативністю(рис. 1.5)

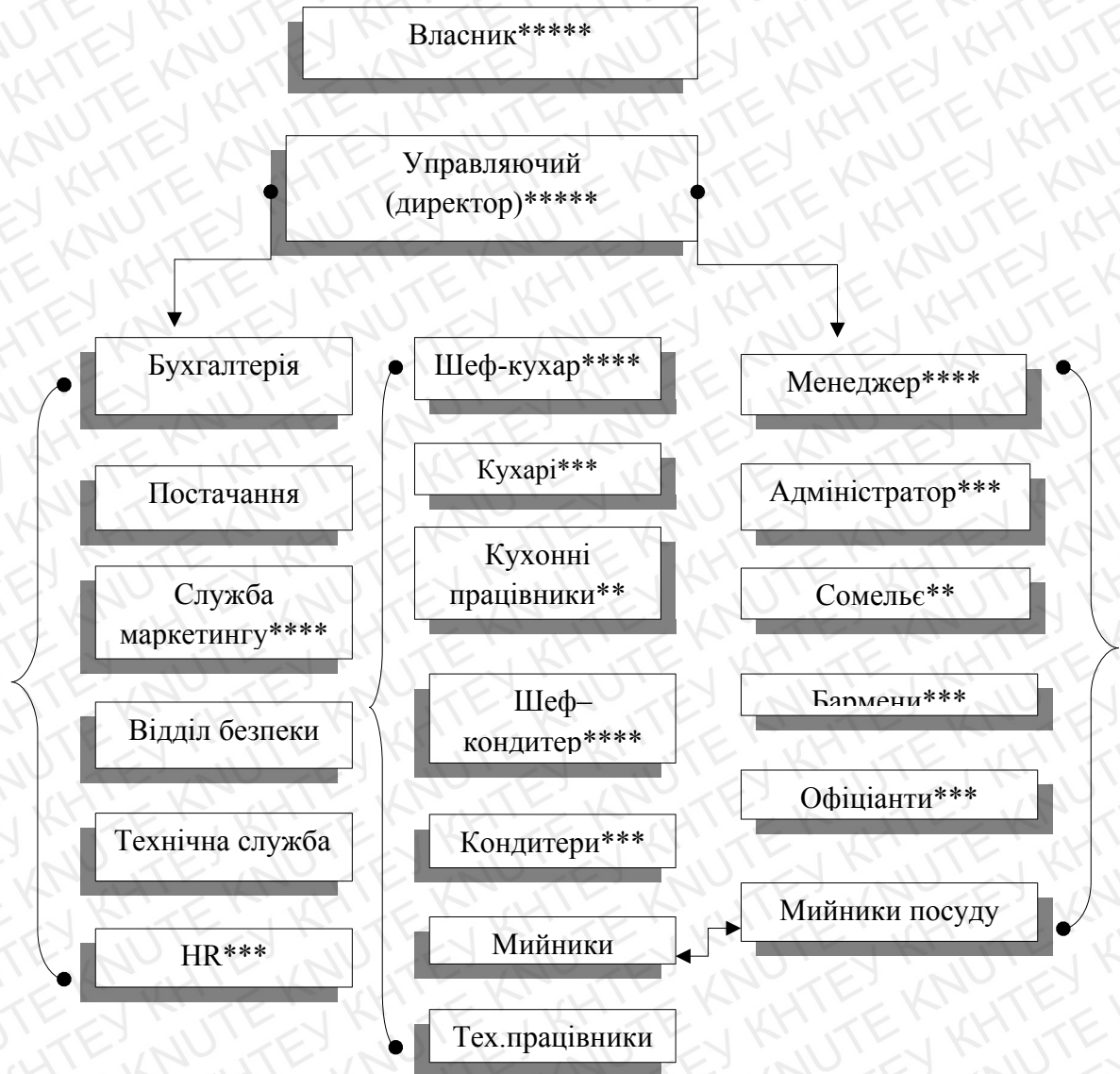


Рисунок 1.5 Організаційна структура підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням креативності

Джерело складено автором

*Примітка :***** - найвищий рівень креативності,***** - високий рівень креативності, *** - середній рівень креативності, ** та * - низький рівень креативності*

На основі даного рисунка можна зробити висновок, що за креативну діяльність підприємств ресторанного господарства відповідає робочий

персонал, який або пов'язаний з кухнею – це шеф –повар, кухарі, кондитера, шеф –кондитер та відділи які пов'язанні напряму з сферою телекомунікацій та соціальних мереж. На наш погляд з усіх ланок, які представлені найбільш креативним співробітником є шеф- кухар, який розробляє креативне меню, впроваджує новітні технології приготування та обробки продуктів, розробляє сезонне та святкове меню закладу, несе відповідальність за якість приготування

Таким чином реалізація напрямків креативності в ресторанному господарстві вимагає дослідження креативного менеджменту з урахуванням сфери. Сучасний креативний менеджмент розглядає організацію не як сукупність відділів, а як сукупність бізнес-процесів, що протікають в її межах. Підпорядкування структури процесам, а процесів - стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформулювати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання системи креативного менеджменту підприємств ресторанного господарства

Згідно з нашими міркуваннями ефективність креативного менеджменту є досить складною категорією. Її вивчення потребує врахування різних факторів, які мають різноманітний вплив на процес управління. Ефективність креативного менеджменту залежить від професіоналізму та особистих якостей керівника, від забезпеченості підприємства ресурсами, системи комунікацій на підприємстві, організаційної структури управління, системи підбору персоналу та багато іншого. Тому можна сказати, що кожному підприємству необхідно періодично проводити оцінку ефективності

креативного менеджменту, а також розробляти різні заходи щодо її підвищення. Це сприятиме збільшенню ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому.

У практиці креативний менеджмент найчастіше використовуються такі підходи до оцінювання ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий. Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління. Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації[55].

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоздатність. Конкурентоздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентоздатності підприємств, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління. Зокрема, великі західні компанії активно використовують в процесі оцінки ефективності власного креативного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом “Forbs”. З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100

найкращих підприємств ресторанного бізнесу країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці[33].

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: індивідуальний; груповий; організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

Як правило, співробітники підприємства працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – групова ефективність. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи. В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (н-д, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – організаційна ефективність. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Важливим та досить складним завданням при оцінюванні ефективності креативного менеджменту на підприємстві є вибір критеріїв для оцінювання, які і будуть визначати напрямки оцінювання та інтерпретації отриманих результатів.

Креативний менеджмент будь-якого підприємства безпосередньо бере участь у розробці й затвердженні різних варіантів стратегії, визначає шлях розвитку нових ринків, намічає перспективи просування тощо. Успіх чи провал цих заходів визначається факторами, які впливають на них (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Фактори, які необхідно враховувати при оцінюванні ефективності
креативного менеджменту**

Критерії	Чинники
Відповідність зовнішньому середовищу	Цілі основних зацікавлених груп виробничо–господарської діяльності підприємства
Зміни у зовнішньому середовищі підприємства	-
Підходи та політика системи креативного менеджменту щодо обмежень внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства	Обмеження – це правила в суспільстві ,які спрямовують людську взаємодію у певне річище. І як наслідок, вони структурують стимули в процесі людського обміну – політичного, соціального і економічного.
Ефективність організаційної структури	Найбільш повне і стійке досягнення кінцевих цілей системи управління при відносно менших витратах на її функціонування.
Швидкість та рішучість	Швидке та неупереджене реагування на зміну у зовнішньому середовищі.
Ефект часу	Для оцінки ефективності креативного менеджменту доцільно використовувати динамічні моделі та показники, які відображають минулі ,поточні та майбутні результати діяльності підприємства.

Джерело: розроблено автором

Відповідно до оцінювання ефективності креативного менеджменту потрібно враховувати фактори, які впливають на ефективність управління. Осними критеріями можна вважати : швидкість та рішучість, зміни у зовнішньому середовищі, ефективність організаційної структури, ефект часу, відповідність зовнішньому середовищу та підходи креативного менеджменту щодо обмежень внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємств.

Варто зауважити, що оцінювання ефективності креативного менеджменту є досить складною процедурою, оскільки кожна із зацікавлених груп може вимагати різних характеристик та показників ефективності. А, отже, можна розглядати рівень ефективності управління залежно від ступеня врахування та задоволення цілей зацікавлених груп, дотримання обов'язкових та активний вплив на потенційно керовані обмеження, з врахуванням часового періоду та темпів зміни основних макроекономічних показників.

Висновки до розділу 1

У результаті наукових досліджень питання ідентифікації сутності системи креативного менеджменту включають різні поняття креативності. Вітчизняними за зарубіжними вченими було вивчено цілу низку термінів креативного менеджменту. Поняття «креативність» являє собою виявлення прихованих можливостей і творче використання їх потенціалу в певній області. Система креативного менеджменту розглядається науковцями у різних контекстах: певна філософія підприємства; відкриті, переважно горизонтальні комунікації в середовищі; відвертий, толерантний, емпатійний стиль спілкування міжпрацівниками; лідерство, а не влада; здібності, особливі вміння та компетенції; креативне середовище в підприємстві. Система креативного менеджменту безпосередньо належать до генерації ідей, що спрямовує та розвиває діяльність підприємства.

Визначено, що метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху країни, фірми і організації в різних областях. При цьому управління людьми здійснюється як в самій організації (персоналом), так і поза її (постачальниками, партнерами, посередниками, клієнтами, споживачами та цільовими аудиторіями).

Важливим є також цільове управління, оскільки вся діяльність організації визначається постановкою цілей, а суттю управлінського впливу є досягнення запланованого результату. Системно-цільове управління базується на грамотному розподілі провідних цілей на підцілі, яке дозволяє

пов'язати завдання кожного співробітника підприємства з місією і баченням організації та врахувати потреби зацікавлених сторін.

У результаті аналізу розглянуто розподіли напрямків креативності в ресторанному бізнесі включають в собі виробничий процес, постачальну базу, організацію дозвілля, концепцію закладу та обслуговування. Можна проаналізувати, на яких з ланок організаційної структури підприємств вона застосовується і хто керується цією креативністю.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАФЕ «ДРУЗІ», М. ХЕРСОН

2.1. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності кафе

Базовим підприємством для написання випускної кваліфікаційної роботи є кафе «Друзі» який знаходиться в м. Херсон. Кафе «Друзі» розташоване та здійснює свою діяльність за адресою: вул. Фрітаун, 84, м. Херсон.

Кафе «Друзі» дотримується загальноприйнятої для підприємств мережі концепції та залежить від стратегії і тактики управління закладами, що проводиться адміністрацією центрального офісу. Тому, дослідження особливостей кафе «Друзі» будемо здійснювати як на основі отриманого розуміння особливостей діяльності цього підприємства, так і на основі конкретних характеристик цього закладу.

Досліджуване підприємство кафе «Друзі» має за мету виробництво та реалізацію готової харчової продукції у власному кафе та на виїзді. Зручне розташування забезпечує підприємству значний потік клієнтів. Кафе «Друзі» є підприємством, яке здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про підприємництво», інших законів, Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, Статуту та внутрішніх документів.

Підприємство має круглу печатку, штамп та торговельну марку. Кафе «Друзі» є закладом, який надає різні види ресторанних послуг споживачам.

Кафе «Друзі» було створено з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності.

Основними видами діяльності кафе «Друзі» є такі:

- діяльність ресторану, надання послуг харчування, що передбачає надання харчування споживачам, незалежно від способу їх подання і споживання.

- обслуговування напоями, що включає приготування і обслуговування напоями для негайного споживання на місці.

Кафе «Друзі» приділяє багато уваги подальшому розвитку підприємства, інноваційним технологіям, модернізації виробництва, розширенню асортиментного переліку та покращенню послуг.

Для економічної аналізу діяльності Кафе «Друзі» було проаналізовано баланс підприємства та дослідженні показники рентабельності результатів фінансово-господарської діяльності, показники оцінки фінансової рівноваги, показники комерційної активності та конкурентоспроможності продукції, на основі яких був проведений аналіз економічного потенціалу даного підприємства.

Результати проведеного аналізу використовуються для підготовки рекомендацій щодо подальшої діяльності підприємства, прогнозування його майбутнього фінансового стану або ін.

Відповідно до класифікації суб'єктів господарювання в Україні за масштабом діяльності (малі, середні, великі) Кафе «Друзі» є малим, оскільки середньорічна кількість працюючих становить менше 50 осіб, а річний дохід від реалізації послуг не перевищує 70 млн грн. Це відповідає ситуації по Україні, оскільки близько 95,7 % закладів ресторанного господарства є малими.

Суттєве переважання частки малих підприємств у сфері ресторанного господарства пов'язано зі специфікою їх господарської діяльності. Підприємства ресторанного господарства є складовою туристичної індустрії, яка відноситься до сфери послуг національного господарства. Послуга, згідно з економічним змістом даного поняття, споживається у момент її надання. На противагу виробничим підприємствам, які мають можливості нарощувати обсяг реалізації продукції шляхом розширення ринків збуту у межах регіонів України, а також здійснювати експорт, результат діяльності закладів ресторанного господарства - надання послуги щодо задоволення потреб споживачів у харчуванні (з організацією споживання та дозвілля або без

них), - споживається у місцях розміщення підприємств. З огляду на це, можливості щодо нарощення обсягу реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів підприємствами даного виду економічної діяльності обмежуються фактором локації споживачів у місцях функціонування підприємств ресторанного господарства [38].

Основною метою будь-якого суб'єкта господарювання, що здійснює свою діяльність в умовах ринкової економіки, є зростання ринкової вартості, яка визначається вартістю контрольованих та належних йому ресурсів.

Таблиця 2.1

Динаміка ресурсного забезпечення Кафе «Друзі» за 2015-2017рр.

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2017/2015		2017/2016	
					Абс.	Відн.,%	Абс.	Відн.,%
1	Основні засоби за залишковою вартістю	121	118	110,6	-10,4	-8,6	-7,4	-6,3
2	Основні засоби за первісною вартістю	192	192	193,7	1,7	0,9	1,7	0,9
3	Необоротні активи, всього за розділом I	121	118	110,6	-10,4	-8,6	-7,4	-6,3
4	Частка в активах, %	49,8	48,6	48,9	-0,9	-1,8	0,3	0,6
5	Товари	7	5	3,7	-3,3	-47,1	-1,3	-26,0
6	Дебіторська заборгованість -за товари, роботи, послуги	3	0	7,6	4,6	153,3	7,6	-
7	Інша поточна дебіторська заборгованість	9	6	0	-9,0	-100,0	-6,0	-100,0
8	Гроші та їх еквіваленти	101	111	101,7	0,7	0,69	-9,3	-8,4
9	Витрати майбутніх періодів	2	2	2,7	0,7	35,0	0,7	35,0
10	Оборотні активи, всього за розділом II	122	125	115,7	-6,3	-5,2	-9,3	-7,4
11	Частка в активах, %	50,2	51,4	51,1	0,9	1,8	-0,3	-0,6
12	Актив балансу, всього	243	243	226,3	-16,7	-6,9	-16,7	-6,9

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Динаміку ресурсного забезпечення ресторану Кафе «Друзі» за 2015-2017 рр. можна визначити за даними балансу (звіту про фінансовий стан) (табл. 2.1).

Ресурсне забезпечення підприємств ресторанного господарства формують необоротні та оборотні активи, які йому належать та використовуються у господарській діяльності. За даними табл. 2.1 можна говорити про зменшення вартості ресурсів кафе «Друзі» за 2015-2017 рр.: на -16,7 тис. грн або -6,9%, що є хоч і не дуже суттєвою, проте, негативною зміною. Дослідження динаміки ресурсів закладу ресторанного господарства у розрізі необоротних та оборотних засвідчило більше скорочення обсягу саме необоротних активів, які в кафе «Друзі» сформовані виключно основними засобами (рис. 2.2).

Основні засоби є ресурсами, призначеними для багаторазового використання протягом терміну, більшого, ніж один рік. Вартість необоротних активів (основних засобів) кафе «Друзі» за 2015 -2017 рр. зменшилася на -10,4 тис. грн (-8,6%), в т.ч., за 2016 -2017 рр. – на 7,4 тис. грн (-6,3%). Це пояснюється поступовим зносом основних засобів та перенесенням їх вартості на вартість послуг ресторану у вигляді амортизації. Первісна вартість основних засобів трохи збільшилася лише у 2017 р.: на 1,7 тис. грн (0,9%), а отже, протягом аналізованого періоду суттєвого оновлення основних засобів не відбувалося. Це пов'язано з тим, що кафе «Друзі», працює в орендованих приміщеннях. Враховуючи цей фактор вартість орендованих приміщень не відображається у балансі фінансової звітності. А отже, підприємство ресторанного господарства кафе «Друзі» в своєму балансі мають відсутні такі показники: нематеріальні активів, незавершені капітальні інвестиції, довгострокові фінансовані інвестиції та довгострокової дебіторські заборгованості.

Оборотні активи кафе «Друзі», на відміну від необоротних, є ресурсами, призначеними для поточного використання у господарській діяльності закладу ресторанного господарства протягом періоду менше одного року. Склад оборотних активів кафе «Друзі» не є численним. Його формують декілька статей таких як «товари», «дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги», «інша поточна дебіторська заборгованість», «гроші та їх еквіваленти», «витрати майбутніх періодів».

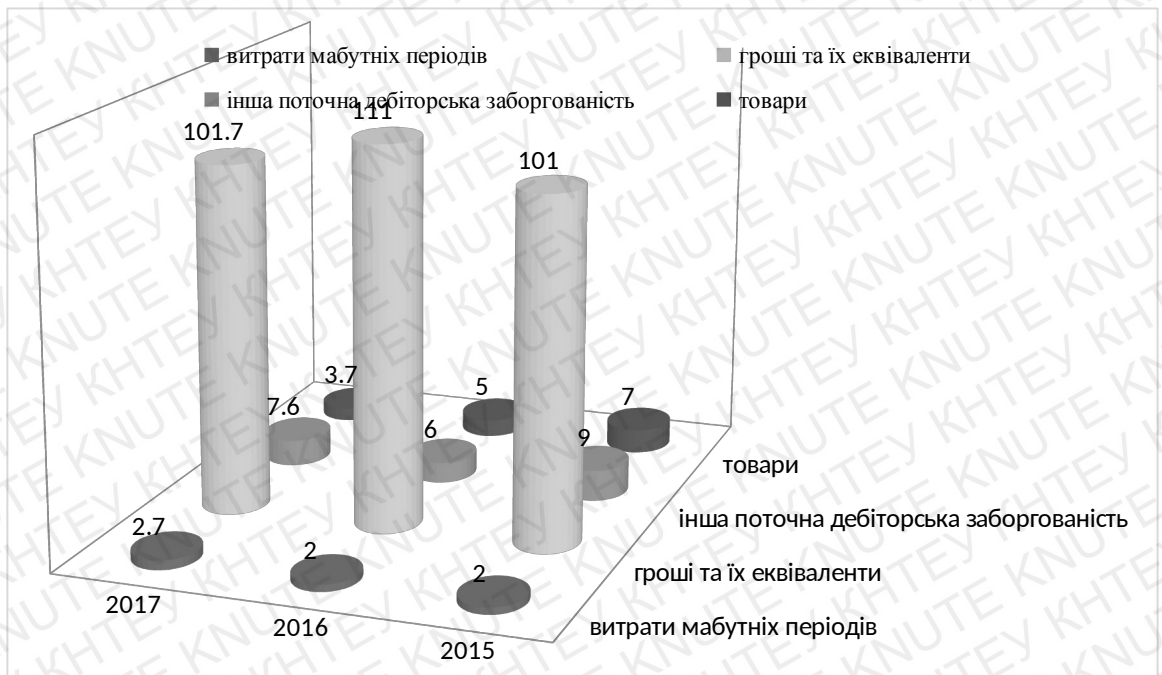


Рис. 2.2 Оборотні активи Кафе «Друзі» у 2015-2017 рр. (тис.грн)

Джерело: складено автором

Зростання оборотних активів за 2015-2017 рр. спостерігаємо за такими їх видами як дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (на 4,6 тис. грн або 153,3%), гроші та їх еквіваленти (на 0,7 тис. грн або 0,69%) та витрати майбутніх періодів (на 0,7 тис. грн або 35%). Найбільш суттєва зміна, як бачимо, відбулася по статті дебіторська заборгованість за реалізовані товари та послуги ресторану (рис. 2.2).

Проведемо аналіз джерел формування ресурсів кафе «Друзі» за 2015-2017 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.3

Динаміка капіталу та зобов'язань Кафе «Друзі» за 2015-2017 рр.

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2017/2015		2017/2016	
					Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1	Зареєстрований (пайовий) капітал	160	160	160	0,0	-	0,0	-
2	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	68	72	51,3	-16,7	-24,6	-20,7	-28,8
3	Власний капітал, усього за р. I	228	232	211,3	-16,8	-7,4	-20,8	-9,0
4	Частка у пасивах, %	93,8	95,5	93,3	-0,5	-0,5	-2,2	-2,3
5	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, усього за р. II	0	0	0	0,0	-	0,0	-
6	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1	6	7,6	6,6	660,0	1,6	26,7
7	за розрахунками з бюджетом	4	2	5,1	1,1	27,5	3,1	155,0
8	за розрахунками зі страхування	1	1	0,6	-0,4	-40,0	-0,4	-40,0
9	за розрахунками з оплати праці	3	2	1,3	-1,7	-56,7	-0,7	-35,0
10	Інші поточні зобов'язання	6	0	0,5	-5,5	-91,7	0,5	-
11	Поточні зобов'язання і забезпечення, усього за р. III	15	11	15,1	0,1	0,7	4,1	37,3
12	Частка у пасивах, %	6,2	4,5	6,7	0,5	8,1	2,2	48,9
13	Пасив балансу, всього	243	243	226,3	-16,7	-6,9	-16,7	-6,9

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

За даними табл. 2.2 бачимо, що джерела фінансування ресурсів кафе «Друзі» включають власний капітал та поточні зобов'язання. Довгострокових зобов'язань, які утворюються за рахунок взяття довгострокових кредитів та інших позик, заклад ресторанного господарства не має.

Власний капітал кафе «Друзі» сформований за рахунок зареєстрованого (статутного) капіталу та нерозподіленого прибутку. Дослідження динаміки обсягу власного капіталу закладу засвідчило його зменшення на -16,8 тис. грн (-7,4%). Це відбулося за рахунок скорочення нерозподіленого прибутку на -16,7 тис. грн (-24,6%), адже сума зареєстрованого капіталу протягом аналізованого періоду не змінилася.

Здатність своєчасно і в повному обсязі розраховуватися за взятими зобов'язаннями кафе «Друзі» можна визначити шляхом розрахунку коефіцієнтів платоспроможності закладу ресторанного господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.4

Динаміка коефіцієнтів платоспроможності кафе «Друзі» у 2015-2017 рр.

№ пор.	Назва коефіцієнта	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2017/2015		2017/2016	
					Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1	Абсолютної ліквідності	6,73	10,09	6,74	0,00	0,03	-3,36	-33,26
2	Швидкої ліквідності	14,47	21,18	14,47	0,00	0,00	-6,71	-31,69
3	Поточної ліквідності	8,13	11,36	7,66	-0,47	-5,79	-3,70	-32,57

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

На основі даних аналітичної табл. 2.4 можемо зробити наступні висновки. Кафе «Друзі» має високий рівень платоспроможності за усіма розрахованими показниками. Це означає, що заклад ресторанного господарства у короткостроковому періоді є спроможним погасити всі свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів.

Для формування комплексного уявлення про економічні параметри закладу ресторанного господарства, окрім показників платоспроможності, слід також провести розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості кафе «Друзі» за 2015-2017 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості кафе «Друзі» за 2015-2017 рр.

№ пор.	Назва коефіцієнта	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2017/2015		2017/2016	
					Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1	Автономії	0,94	0,95	0,93	-0,01	-0,49	-0,02	-2,20
2	Фінансової стійкості	15,20	21,09	13,99	-1,21	-7,94	-7,10	-33,65
3	Загальної заборгованості	0,06	0,05	0,07	0,00	8,10	0,02	47,40
4	Маневрування	0,47	0,49	0,48	0,01	1,55	-0,01	-3,01
5	Частки власного капіталу в оборотних активах	0,88	0,91	0,87	-0,01	-0,76	-0,04	-4,57

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємств

Всі розраховані показники, окрім коефіцієнта фінансової стійкості, суттєво перевищують еталонні значення, але, не зважаючи на це, ми можемо говорити про високий ступінь фінансової стійкості кафе «Друзі». В динаміці, найбільш суттєва зміна відбулася за показником фінансової стійкості, який зменшився на -1,21 од. (-7,94%). За іншими показниками протягом 2015-2017 рр. коливання незначні, тому, за параметрами фінансової стійкості закладу ресторанного господарства надаємо позитивну оцінку.

Окрім характеристики фінансового стану, не менш важливо оцінити результати господарської діяльності кафе «Друзі» (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів Кафе «Друзі» за 2015-2017рр.

№ пор.	Показник	Роки			Відхилення			
		2015	2016	2017	2017/2015		2017/2016	
					Абс.	Відн.,%	Абс.	Відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації послуг	520	544	447	-73,0	-14,0	-97,0	-17,8
2	Собівартість реалізованих послуг	269	291	236	-33,0	-12,3	-55,0	-18,9
3	Валовий прибуток (збиток)	251	253	211	-40,0	-15,9	-42,0	-16,6
4	Інші операційні доходи	0	18	0,5	0,5	-	-17,5	-97,2
5	Адміністративні витрати	38	54	67	29,0	76,3	13,0	24,1
6	Витрати на збут	170	146	121	-49,0	-28,8	-25,0	-17,1
7	Інші операційні витрати	63	67	32,7	-30,3	-48,1	-34,3	-51,2
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	-20	4	-9,2	10,8	-54,0	-13,2	-330,0
10	Інші доходи	131	0	0	-131,0	-100,0	0,0	-
12	Інші витрати	23	0	0	-23,0	-100,0	0,0	-
13	Фінансовий результат до оподаткування	88	4	-9,2	-97,2	-110,5	-13,2	-330,0
14	Дохід (витрати) з податку на прибуток	0	0	0,1	0,1	-	0,1	-
15	Чистий фінансовий результат	88	4	-9,3	-97,3	-110,6	-13,3	-332,5

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

За аналітичної табл. 2.5 можемо зробити висновок про негативну динаміку чистого доходу підприємства до зменшення: на -73,0 тис. грн (-14,0%).

Кафе «Друзі» функціонує з метою одержання прибутку, а в поточному році основна його ціль є недосягнутою. Негативний фінансовий результат буде компенсовано за рахунок накопиченого у попередні роки нерозподіленого прибутку, однак, це зменшить власний капітал підприємства. Незначні темпи зростання доходу від реалізації послуг, одержання негативного фінансового результату при попередніх прибуткових роках, відсутність довгострокових фінансових вкладень (інвестицій) у розвиток бізнесу вказує на поступовий перехід ресторану до стадії згасання (спаду) діяльності.

2.2 Дослідження організаційної структури креативного менеджменту кафе «Друзі»

Дослідження організаційної структури креативного менеджменту займає одне з найголовніших місць у подальшому розвитку кафе «Друзі». Перш ніж дослідити організаційну структуру креативного менеджменту кафе «Друзі», розглянемо саму організаційну структуру підприємства, яка пов'язує різні підрозділи ресторанного господарства в цілому.

Організаційна структура кафе «Друзі» передбачає сукупність підрозділів, які забезпечують формування та реалізацію послуг, керівників цих підрозділів та іншого персоналу закладу. (рис. 2.7) Організаційна структура в своїй системі має директора, заступника директора, виробничий персонал, обслуговуючий персонал, відділ економіки та бухгалтерії, відділ головного інженера, заступник головного інженера, відділ пожежної безпеки, службу безпеки та охорону.

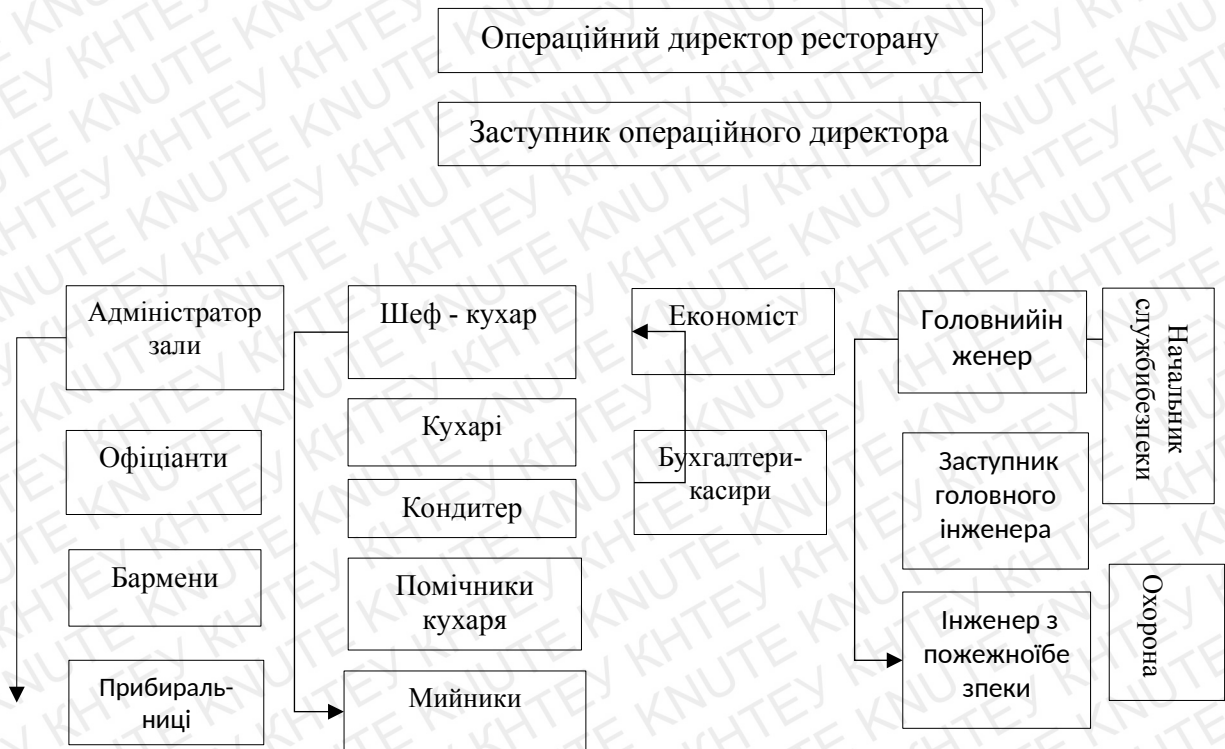


Рис. 2.7 «Організаційна структура кафе «Друзі»

Джерело: складено автором

Як бачимо у даних рис.2.7 організаційна структура кафе «Друзі» є лінійною. Це означає те, що кожен співробітник ресторану підпорядковується тільки одному керівнику і виконує обов'язки, доручені керівником. З урахуванням того, що підприємство є малим за обсягами діяльності та не має складних функціональних зв'язків між підрозділами вважаємо, що дана організаційна структура, на наш погляд, є оптимальною.

За результатами розрахунку планової чисельності персоналу підприємства складено штатний розпис кафе «Друзі» відповідно до посадової структури закладу (таблиця 2.8). Структура персоналу кафе «Друзі» в штатному розпису включає 33 працівника. В кафе «Друзі» адміністративно – управлінської служби в штатному розпису мають 5 осіб працюючих, виробничий персонал 13 осіб працюючих, обслуговуючого персоналу всього 10 осіб та 4 особи служби безпеки.

Таблиця 2.8

Структура зі персоналу кафе «Друзі»

Посада	Код професії за ДК 003:2010	Кількість, осіб
Адміністративно-управлінська служба		
Генеральний директор	1210.1	1
Заступник директора	1210.1	1
Головний інженер	1221.2	1
Головний бухгалтер	1231	1
Економіст	1231	1
Виробничий персонал		
Шеф-кухар	5122	1
Кухарі	5122	4
Помічники кухаря	5122	4
Мийники	8221	3
Кондитер	7412	1
Обслуговуючий персонал		
Адміністратор	4222	2
Офіціанти	5123	4
Бармени	5123	2
Прибиральники	9132	2
Служба безпеки		
Начальник служби безпеки	1239	1
Охорона	1239	3
Начальник пожежної безпеки	1239	1
Разом		33

Джерело: складено автором

Розглянемо основні досліджені підприємством обов'язки персоналу кафе «Друзі» [28]:

Директор оформляє документи, необхідну для здійснення діяльності по наданню послуг ресторанного господарства, забезпечує надання клієнтам необхідної і достовірної інформації про послуги, що надаються, здійснює організацію, планування і координацію діяльності кафе, забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування і організації труда, здійснює контроль над раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, проводить оцінку якості обслуговування клієнтів, укладає договори

постачання продовольчих товарів, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації. Надає звітність про виробничу діяльність, в тому числі власнику кафе, представляє інтереси ресторану і дієвідомого імені. Встановлює службові обов'язки для підлеглих йому працівників і вживає заходів по забезпеченню їх виконання. Приймає рішення про призначення, переміщення і звільнення від посад працівників кафе, застосовує заходи заохочення працівників, що відрізнялися, накладає стягнення на порушників виробничої і трудової дисципліни.

Заступник директора виконує всі доручення директора, несе відповідальність за вирішення тих питань і за ті ділянки виробництва, які йому доручив директор ресторану.

Завідуючий виробництвом (шеф-кухар) - керує виробничо-господарською діяльністю підрозділу із забезпечення ритмічного випуску якісної продукції власного виробництва у належному асортименті. Розробляє рецептури нових страв. Організує вивчення попиту споживачів з метою забезпечення різноманітного асортименту страв, кулінарних виробів. Складає заявки на необхідні продовольчі товари, напівфабрикати, сировину, забезпечує своєчасне їх отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації. Здійснює постійний контроль за технологією виробництва, нормами закладання сировини та додержанням санітарних правил. Проводить у складі бракеражної комісії бракераж готової продукції. Забезпечує раціональну організацію технологічного процесу, підбирає і розміщує кухарів та інших робітників виробництва, складає графіки виходу їх на роботу. Контролює правильну експлуатацію технологічного устаткування, виробничого інвентарю, ваговимірних приладів. Організує облік та контролює складання і своєчасне подання звітності про виробничу діяльність. Контролює додержання працівниками правил охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього

розпорядку. Проводить інструктаж з технології виготовлення їжі, роботу з підвищення кваліфікації працівників. Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності. Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.

Кухарі - основним завданням є якісне і своєчасне приготування страв із доброякісних продуктів харчування згідно правил виробничої санітарії, кухонним обладнанням, техніки безпеки і протипожежного захисту та норм охорони праці, з неухильним дотриманням технології їх приготування. Кухар безпосередньо підпорядкований шеф - кухарю. Кухар готує їжу відповідно до технології приготування, слідкує за станом кухонного обладнання під час роботи, підтримує в належному санітарному стані обладнання харчоблоку, а також своєчасно проходить медичний огляд.

Помічники кухаря - співробітник виконує вказівки кухаря. Підготовлює продукти до термічної обробці для приготування страв або здійснює її. Здійснює нарізку овочів, фруктів і інших продуктів, робить нескладні страви під керівництвом кухаря. Займається оформленням готової страви. Помічник кухаря стежить за правильним зберіганням і витратою продуктів, ведучи спеціальний журнал обліку.

Адміністратор - знати досконало меню ресторану винну карту, вина за назвами і по виробника, коктейлі і правила їх приготування. Навчати меню нових офіціантів і проводити тренінги та іспити для персоналу зали. Адміністратор є особою, яка допускає офіціанта до роботи. Адміністратор зобов'язаний зустрічати і проводити гостей. Контролювати складання рахунків офіціантами. Контролювати роботу барменів. Контролювати роботу служби безпеки.

Офіціанти - Сервірує столи. Своєчасно змінює скатертини і серветки по мірі їх забруднення. Приймає замовлення від відвідувачів, допомагає відвідувачам вибрати страви і напої, орієнтує їх за часом приготування

замовлених страв. Розподіляє замовлення за місцем його виконання між барменом і кухарем. Контролює своєчасність приготування і товарний вид блюд перед подачею на стіл. Подає замовлені страви. Виводить остаточну суму замовлення, подає відвідувачеві і проводить з ним повний розрахунок за замовлення. Підтримує чистоту в залі. Оформляє зал і сервірує столи відповідно святкових подій. Проводить щомісячний переоблік посуду.

Бармени -(від англ. "bar" загородка, прилавок, стійка, які відгороджують продавця від покупця, та "man" чоловік) - людина за стійкою. Приймає замовлення від відвідувачів. Консультує відвідувачів з питань замовлення напоїв. Обслуговує відвідувачів за барною стійкою готовими до вживання безалкогольними і алкогольними напоями та стравами. Готує безалкогольні та алкогольні коктейлі. Здійснює грошові розрахунки з відвідувачами. Оформляє вітрини та барну стійку, містить їх в порядку. Експлуатує і обслуговує музичну апаратуру. Отримує товари і продукти зі складу або виробництв. Отримувати напої з складу, звіряючи точність кількості і об'єму пляшок із заявкою. Прибирати бар і прилеглі до нього приміщення, оформляти вітрину бару, готувати аксесуари до напоїв, а також устаткування і посуд бару. Здійснювати приготування і подачу напоїв гостям в барі бару відповідно до готельних рецептів і стандартів, які дозволяють забезпечувати високий рівень обслуговування. Дотримувати всі правила і закони про торгівлю спиртними напоями в роботі бару.

На основі аналізу посадових інструкцій кафе «Друзі» та проведених нами досліджень, зобразили найголовніших співробітників та їх креативність в прийнятті рішення та подальшому розвитку кафе «Друзі».(див. рис. 2.9)

Таким чином найголовнішою ланкою креативності у кафе «Друзі» є шеф-кухар. Креативність шеф-кухара є запорукою успіху та розвитку виробництва. Він здійснює розроблення сезонного меню, меню для різних банкетів та свят, впровадження новітніх технологій в приготування страв, поєднує смаки та інгредієнти. Також можна відмітити середній рівень

креативності серед таких керівників та працівників: директор ресторану, заступник директора ресторану, адміністратор та бармени.

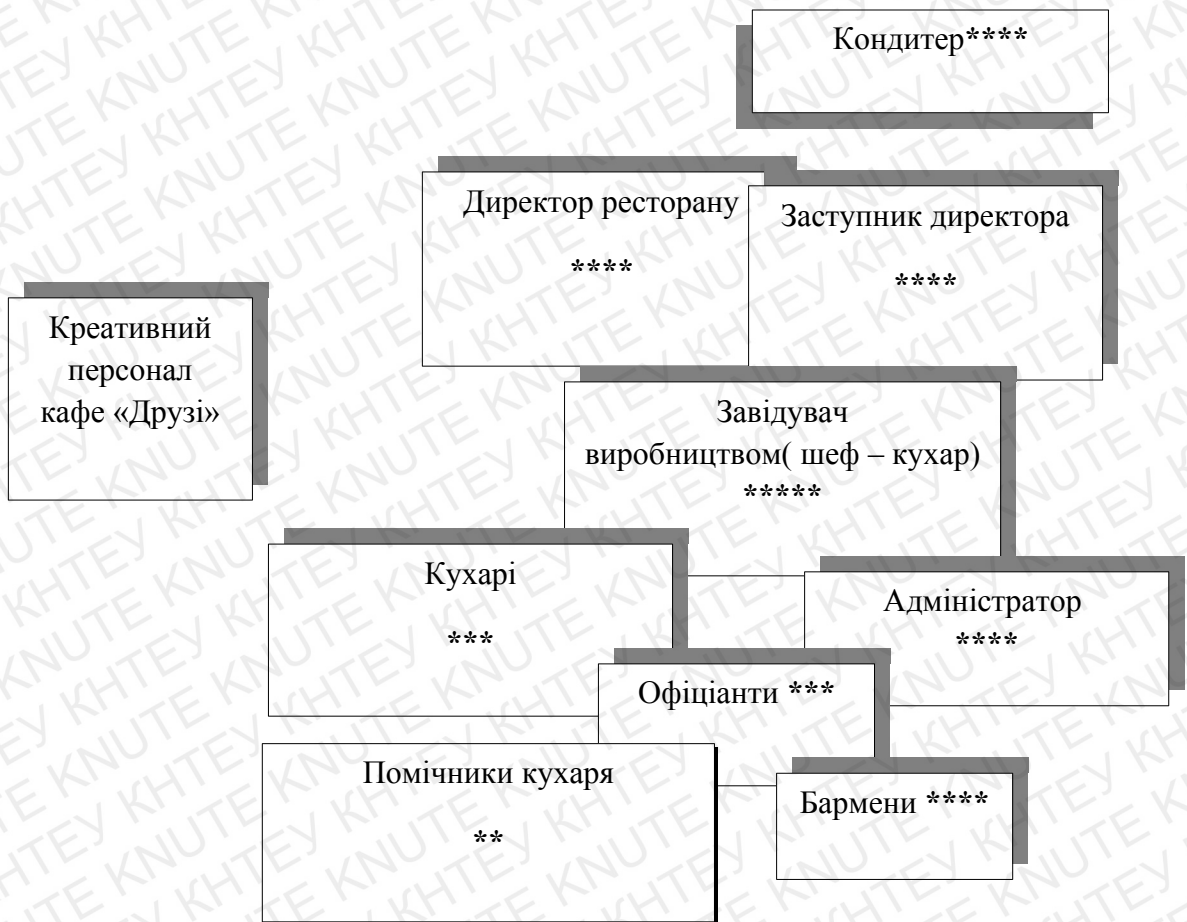


Рис. 2.9 Рівні креативності працівників кафе «Друзі»

Джерело: складено автором

Примітка: ***** - високий рівень креативності

**** - середній рівень креативності

*** та ** - низький рівень креативності

Перш за все розглянемо керівників, які в свою чергу також відповідають за креативність розвитку менеджменту[25]. Директор ресторану приймає важливі рішення не тільки в економічній та фінансовій діяльності закладу, але і впливає на розвиток креативності, а саме розробляє різні можливості для розвитку персоналу та їх мотивування. Заступник директора ресторану виконує всі доручення керівництва, впроваджує свої креативні програми розвитку в менеджменті кафе «Друзі», розробляє систему лояльності, слідкує за злагодженою роботою всіх відділів. Адміністратор –

повинен відображати свою креативну діяльність в вирішенні та прийнятті рішень, а саме в організації тематичних сезонних свят ,організацією фотозони та розважальних зон. Бармен – приймає креативні рішення в створенні різноманітних коктейлів, лонгів та шотів. Нижчим рівнем креативності, володіють кухарі, помічники кухаря та офіціанти.

Незважаючи на те, що у працівників основним мотивом покращення праці є матеріальне забезпечення, для подальшого розвитку та покращення продуктивності праці ми вирішили провести опитування(див. Додаток В) та оцінити критерії, які є рушійною силою для розвитку креативного менеджменту на підприємстві.

Для подальшого покращення праці та мотивування персоналу, нами було опитано 23 працівника. Серед них ми вирішили провести опитування безпосередньо у працівників кухні та у працівників зали. Адміністративно-управлінська служба та Службу безпеки не опитувати, адже вони займаються адміністративними питаннями та не мають прямого контакту з відвідувачами. Результатами опитування персоналу ресторанного господарстващодо найважливіших для них способів мотивації трудової діяльності. (див. табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Опитування серед співробітників кафе «Друзі»

<i>Опитування</i>		
<i>Критерії опитування</i>	<i>Працівники кухні</i>	<i>Працівники зали</i>
Чи вважаєте ви свою роботу креативною?	78%	50%
Ваші запропоновані креативні ідеї в подальшому впроваджують?	43%	20%
Як відноситься керівництво до ваших креативних пропозицій?	16%	9%
Оцінка рівня роботи?	84%	86%
На вашу думку, ви достатньо часто відвідуєте курси та майстер класи ?	19%	12%

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці 2.10 представлені загалом позитивні відповіді про анкетованих. Вважаємо, що керівництву необхідно приділити більшу увагу персоналу, який має свої креативні пропозиції, щодо подальшого розвитку кафе. Змінити відношення керівництва до креативних пропозицій та більше приділити увагу професійному вдосконаленню персоналу, а саме створювати можливості для відвідування курсів та майстрів класів.

На основі дослідження організаційної структури кафе «Друзі», нами було проведено не тільки опитування серед відвідувачів, але й ми провели анкетування серед персоналу, на скільки ефективно розвивається креативність в роботі (Додаток В).

Узагальнення результатів опитування дало можливість визначити основні акценти мотивації для розвитку креативності (див.рис.2.11).



Рис. 2.11 Результати анкетування працівників кафе «Друзі», щодо мотивації креативності

Джерело: складено автором

Таким чином, з 33-х опитованих співробітників, найбільшу значимість представляють стабільність заробітної платні та рівень програм матеріального стимулювання. Отже можна зробити висновок, що працівники кафе «Друзі» мають вагомий потенціал та значні ресурси в своєму арсеналі.

Дане опитування було проведено задля подальшого розуміння трудового потенціалу, ресурсів співробітників та подальшого кар'єрного

росту кафе «Друзі». Поступово зростаючими є перспективи кар'єрного зросту. Порівнюючи роки звітного періоду можна зробити висновок, що за цей період часу порівняно з іншими результатами анкетування не змінювалось тільки оцінка відношення керівництва до колективу та поступово змінювалась перспективи кар'єрного зросту» в кращу сторону. Отже, для покращення результатів та способів стимулювання серед персоналу потрібно більше приділити уваги саме ставленню керівництва до колективу та подальшого кар'єрного зросту, вважаємо це основним стимулом для подальшої довготривалої співпраці та розвитку креативності.

Керівництво закладу кафе «Друзі» для подальшого розвитку співробітників кожні два місяця керівництво протягом 6 місяців 2016 року проводили різні тренінги та заходи, щодо мотивування своїх працівників та подальшого їх розвитку. (див.табл.2.12)

Таблиця 2.12

« Заходи для розвитку креативності кафе «Друзі» в 2015-2016 рр.»

<i>Захід</i>	<i>Кількість</i>	<i>Посада</i>	<i>Місце проведення</i>	<i>Вартість</i>
Майстер клас «Бариста»	1	Бармен	м.Київ	3299 грн
Майстер клас «Випікання та декор макарони»	1	Кондитер	м.Київ	1200 грн
Майстер клас «Сушист»	1	Шеф-кухар	м.Київ	1500 грн
Майстер клас «ПРИС»= професійне обладнання для кафе, барів, ресторанів	2	Адміністратори	м.Київ	20 000 грн
Майстер клас Дмитра Левицького «секрети професійних рестораторів»	1	Генеральний Директор, Заступник директора	м.Київ	26 000 грн
Кулінарний курс «тільки м'ясо»	2	Кухарі	м.Київ	16 000 грн
Курс здорового харчування	1	Шеф-кухар	м.Київ	10 000 грн
Європейські десерти	1	Кондитер	м.Київ	1000 грн
Хліб та випічка	1	Кондитер	м.Київ	5000 грн
Всього :	11	-	-	83 999 грн

Джерело: розраховано автором

Працівники кафе «Друзі» відвідують різноманітні майстер класи, тренінги та мотивуючі заходи. В свою чергу керівництво намагається підтримувати дану тенденцію. За наведеними даними предавлено такі майстер-класи : Майстер клас «Бариста», Майстер клас «Випікання та декор макарони», Майстер клас «Сушист», Майстер клас «ПРИС»= професійне обладнання для кафе, барів, ресторанів, Майстер клас Дмитра Левицького «секрети професійних рестораторів», Кулінарний курс «тільки м'ясо», Курс здорового харчування, Європейські десерти та Хліб та випічка. За даними таблиці 2.12 можна побачити що період з 2015 року по 2016 роки було витрачено 83 999 тис. грн. Аналізуючи витрати підприємства , можна зробити висновок, що керівництво в свою чергу витратило замало коштів на розвиток кафе «Друзі».

На основі проведеного аналізу протягом 2016 року, бачимо невеликі зміни серед розвитку креативного менеджменту кафе «Друзі». Задля подальшого системного розвитку креативності персоналу, вважаємо за потрібним проводити майстер-класи частіше, задля подальшого карєрного зросту співробітників. Також представлені зміни та проведено опитування серед персоналу. Це допомогло виявити причини та наслідки, які в подальшому ми повинні виправити, задля покращення якості сервісу. Серед опитування персоналу основними негативними ланками виявились перспективи карєрного зросту та відношення керівництва до колективу. Вважаємо за потрібними впровадити лояльність та преміальні, для покращення думки відношення колективу до керівництва і навпаки.

2.3. Аналіз факторів впливу на формування системи креативного менеджменту кафе

Будь-яка організація є відкритою системою, тому на її функціонування впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і процесів. З огляду на це передумови формування системи креативного менеджменту на підприємствах ресторанного бізнесу є також необхідно розглядати з точки зору зовнішніх і внутрішніх факторів (рис 2.13)



Рис. 2.13 Передумови формування системи креативного менеджменту кафе «Друзі»

Джерело: складено автором

Креативний менеджмент, як і будь-який інший спосіб управління підприємством, базується на певних принципах, а саме[13]:

- ефективне лідерство;
- новаторство, орієнтація на ринок;
- стимулювання експериментів;
- постійне самовдосконалення на основі новітніх знань;
- готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- акцентування на стратегії розвитку і використання нових ресурсів;
- орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
- ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу

Для забезпечення ефективного впровадження системи креативного менеджменту та отримання максимального результату керівництву необхідно розробити послідовну систему креативного менеджменту, яка складається з таких напрямів як: формування організаційних структур, що підтримують креативність; розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і створення нового знання; організаційна культура і креативне лідерство[45].

Фактори впливу на формування системи креативного менеджменту підприємств ресторанного господарства, можна зобразити фактори в зовнішньому середовищі. (Таблиця 2.14)

Основними найголовнішими факторами впливу на формування системи креативного менеджменту кафе «Друзі» являються: конкуренти постачальна база, товари замітники ,техніко технологічне середовище та економічне середовище.

У ринковій економіці підприємства діють в умовах конкуренції. Необхідно ретельно вивчати і аналізувати конкурентне середовище, в якому діє підприємство.

Таблиця 2.14

Фактори впливу на формування системи креативного менеджменту в закладах ресторанного господарства

Фактори	
<i>Високий фактор</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренти 2. Постачальна база 3. Товари замітники 4. Техніко технологічне середовище 5. Економічне середовище
<i>Середній фактор</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Споживачі 2. Посередники 3. Міжнародне середовище 4. Політико правове середовище
<i>Низький фактор</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державні органи і громадські організації 2. Соціально культурне середовище 3. Контактні аудиторії

Джерело: складено на основіджерела [45]

Рівень конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства визначається в процесі порівняння його з іншими підприємствами, а також характеризує: позицію підприємства на ринку в певний проміжок часу, успішність його пристосування до умов ринкової конкуренції, можливість задовольняти потреби споживачів своєю продукцією і послугами краще, ніж інші підприємства – конкуренти.

Основні конкуренти, які порівняно з іншими закладами мають свою концепцію, стиль та фішку. Наприклад, ресторан «Диліжанс» франчайзі Козирної карти, для цього закладу запорукою успіху та креативності є ретро стиль. Відвідувачі відчувають себе наче в іншому столітті. Кафе «Цепелін» приваблює своє атмосферою сімейності та затишку. Особливу увагу приділяють кухні. Ізюминкою являється вегетаріанське меню. Фешн – кафе «Зефір» являє собою лаунж кафе, більше підходить для молодіжного сегменту, роблять акцент на кальяни та караоке. Ресторан «Буржуа» відповідає своєму стилю та назві. До речі, дана назва має креативний початок, заклад назвали на честь відомого архітектора Херсонської фортеці Клода Буржуа. Кафе «Олександр Шнапц» має історичний цінність, тому що

знаходить в історичній пам'ятці міста Херсон. Звідси і назва закладу
Олександр Шнапц.



Рис. 2.15 Конкуренти кафе «Друзі»

Джерело: розроблено автором

Також, основним та рішучим фактором для нас є фактор постачальної бази та товарів заміників, адже на основі цих двох факторів можна оцінити рівень витрат та рівень якості постачань. Отже, на нашу думку та основі дослідження ми все таки в пріоритеті використовуємо ту базу, яка має вже

достатній авторитет та рівень якості продукції, спеціальні сертифікати та знаки якості. Тому перш за все для нас важливим фактором є якість продукції у постачальників.

Постачальники кафе «Друзі» - це фірми, які постачають ресурси, необхідні для виробництва кулінарної продукції і надання послуг. Основні постачальники кафе «Друзі» наведені в таблиці 2.16.

Більшу частину сировини, необхідної для виробництва кулінарної та кондитерської продукції, та напої ресторан закупляє в супермаркетах «METROCashandCarry» і «Target».

Таблиця 2.16

Постачальники кафе «Друзі»

Постачальники	Назва фірми	Адреса, телефон
Меблі	Компанія «Arko iRis»	м.Київ тел.: +38(057)714-95-54
Посуд	Компанія «Arko iRis»	м.Київ тел.: +39(057) 714-9554
Системи автоматизації	Диалком,ООО	Тел.: +38 (057)717-42-00
Системи відео нагляду	Компанія «USS»	Тел.: 8 (044) 222 50 36
Звукове устаткування	Компанія «Чистий звук»	Тел.: 050-500-57-68, 057-755-26-05
Теплове устаткування	Компанія «Arko iRis»	тел.: +38(057)714-95-54
Холодильне устаткування	Компанія «Arko iRis»	тел.: +38(057)714-95-54
Санітарно-гігієнічне приладдя	ПП Фірма «Солярис»	м.Київ тел.:+38(057)706-03-76
Алкогільні напої	ТОВ «Благо Плюс»	м.Київ Тел.: (057) 7120886
Устаткування для кави , кава та цукор	Фірма «Дом кофе»	м.Київ тел.: +38(057)717-52-44
Безалкогольні напої, пиво	ЧФ «Alivia»	м.Київ тел.: (057)7582222

Джерело: складено автором

Серед товарів заміників, ми також намагаємось купувати товари, які мають високий рівень якості та екологічні, які не шкодять здоров'ю людини та навколишньому середовищі.

Серед високих факторів впливу, можна також відмітити фактор техніко-технологічного середовища та економічного середовища. Ці два фактори тісно не пов'язані між собою, але мають вплив на розвиток кафе. Наприклад, розвиток технологій впливає загалом на креативний розвиток менеджменту, а саме на креативне впровадження в розвитку меню закладу, на розвиток персоналу та на подальші креативні рішення. Першою новітньою системою техніко-технологічного процесу є сенсорні виробники їжі. Сенсорні виробники їжі або Вендингові автомати для приготування їжі «МооБелла» (додаток Г) можуть виробляти 96 варіацій прохолодного задоволення всього за 40 секунд. Іншим прикладом є торговий автомат газованих напоїв з сенсорним управлінням компанії Кока-Кола «Freestyle», який здатний приготувати більш ніж 100 різновидів напоїв. Вендингова машина «MoobellaInc» коштує \$ 20,000, автомат «Freestyle» Кока-Кола (див. додаток Д) можна придбати в лізинг із щомісячною платою всього \$ 320, ціни кавових апаратів варіюються від 11250 тис. до 50 тис. грн. Існують вендингові автомати, які готують: піцу, попкорн, цукрову вату, гамбургери, хот-доги, сандвічі, шаурму, бутерброди, пиріжки, салати, йогурти, соки, торти, тістечка[63].

Інша система являє собою ресторанний менеджмент на планшеті «Breadcrumb» (Додаток Е). Групою рестораторів спільно з виробниками програмного забезпечення був розроблений новий, інноваційний продукт Breadcrumb. Це гнучке додаток для iPad здатне працювати в режимі реального часу. Воно дозволяє переглядати таблиці, каталоги меню по імені та інгредієнтам, відстежувати процеси продажів, відкривати столи, формувати, відправляти замовлення на кухню. Завдяки такій інновації в ресторанах значно покращився сервіс і суттєво прискорився процес обслуговування[50].

Цей додаток можна налаштувати для роботи з традиційними касовими системами. Щомісячна оплата додатку складає близько \$99 для одного iPad, і

приблизно \$399 для 10ти Ipad. Всі оновлення програми здійснюються безкоштовно.

Ще одна система це технології ЛЕД оповіщення «Power Soak». Кухня ресторану, як правило, це гучне, дуже неспокійне місце, тому що тут часто працюють люди, які говорять на різних мовах. Щоб уникнути на кухні плутанини, компанія Power Soak розробила технологію ЛЕД оповіщення, оснащену вібродзвінком. Ця технологія дозволяє полегшити процес роботи, зробити його більш зрозумілим і ненав'язливим. Інтеграція технології ЛЕД дозволить своєчасно оповіщати робочих про виконані завдання, наприклад, коли вимита посуд, або срібні прилади висушені, вичищені і готові до використання. Світло можна розташувати таким чином, щоб не вторгтися в атмосферу столового залу, як це відбувається при використанні звукового оповіщення. Дана інновація допоможе зберегти невимушену атмосферу закладу і створити репутацію дорогого кафе. Вартість такої технології варіюватиметься від \$4.000 до \$20.000[66].

Наступна система це інноваційний веб моніторинг «SealedAir». Сполучення передових алгоритмів і високоякісних камер дозволило компанії SealedAir розробити систему виявлення та реєстрації будь-якого недотримання санітарних норм і правил безпеки. Система відеореєстрації здійснює запис не тільки самого місця приготування їжі. Вона здатна фіксувати порушення в роботі співробітника, його поведінці. Восени минулого року, під час проведення досліджень і дослідно-конструкторських розробок були задіяні медичні установи по всьому США[60]. Співробітники цих установ носили ідентифікаційні картки, оснащені радіочастотними передавачами, за допомогою яких передавалася і реєструвалася інформація, коли працівник підійшов до раковини, щоб вимити руки. Система фіксувала, як довго співробітник мив руки, чи використовував мило, або дезінфікуючий засіб. Дана технологічна розробка дозволяє контролювати співробітників, вона самостійно реєструє моменти порушення, «побачивши», коли персонал

буде працювати без рукавичок або головних уборів при обробці їжі. Завдяки такій технології у адміністративного складу склалися правильне уявлення про рівень підготовки свого персоналу. Це допоможе керівнику швидко визначити, чи потребують його підлеглі в додатковому навчанні. Оскільки така технологія дозволяє проводити моніторинг за поведінкою робочих віддалено, вона може бути особливо корисною. Система дотримання стандартів особистої гігієни оцінюється компанією Sealed Air в \$300 - \$500 щомісячної оплати за ресторан. Ціна залежить від кількості станцій моніторингу. Дана інновація допоможе не тільки дотримуватися громадському харчуванню санітарні вимоги, а й виключити потрапляння в їжу бактерій, хімії та механічних предметів при приготуванні їжі[49].

Наступним фактором впливу є економічне середовище. Воно напряму залежить від ситуації економіки в країні в цілому, та в подальшому відображається на розвитку малого та великого бізнесу. Результатом забезпечення економічної безпеки є стабільність (надійність) його функціонування, ефективність економічної діяльності (прибутковість), особиста безпека персоналу. Забезпечення економічної безпеки ресторанного бізнесу складається з чотирьох основних напрямків: захист матеріальних і фінансових цінностей; захист персоналу; захист інтелектуальної власності (у тому числі комерційної таємниці). У кризові періоди розвитку найбільшу небезпеку для ресторану становить руйнування його кадрового потенціалу, зниження завантаження тощо. Це не дозволяє забезпечити відтворення.

На основі проведеного дослідження, нами було проведено опитування щодо ступеня креативності кафе «Друзі» відвідувачами закладу. Нами були проанкетовані 108 осіб, різного віку та в різний час. Результати опитування представлені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Опитування відвідувачів, щодо рівня креативності кафе «Друзі» та його конкурентів

<i>Показники</i>	<i>Кафе «Друзі»</i>	<i>Ресторан «Диліжанс»</i>	<i>Кафе «Цепелін»</i>	<i>Фешен-кафе «Зефір»</i>	<i>Ресторан «Буржуа»</i>
Страви					
<i>Креативність смаку</i>	4,1	4	4,2	4	2,9
<i>Креативність подачі</i>	3	3	3,2	4	2,1
<i>Креативність інгредієнтів</i>	4	3,5	4	3,2	2
<i>Креативність поєднання страв</i>	3	3,6	4	3	1
Обслуговування					
<i>Креативність зовнішнього вигляду персоналу</i>	4	5	4	5	3
<i>Креативність підходів обслуговування</i>	4	5	3	4	2
<i>Креативність та оригінальність персоналу</i>	5	5	3	3	2
Меню					
<i>Креативність меню</i>	5	5	4	5	3,5
<i>Креативність асортименту меню</i>	4	4,5	4	4	3
Розважальна програма закладу					
<i>Креативність розважальних програм</i>	5	5	5	3	3
Система лояльності					
<i>Креативність впровадження програм лояльності</i>	4	4	3	4	3
Інноваційні технології					
<i>Креативність впровадження інноваційних технологій</i>	4,4	4	5	3	3
<i>Креативність впровадження інновацій в меню</i>	2,2	4	4	2	2
<i>Креативність впровадження інновацій в технології приготування страв</i>	4	3	3	3	2
Всього :	3,9	4,1	3,8	3,5	2,6

Джерело розроблено автором

В основу анкетування ввійшли такі показники: страви, обслуговування, меню, розважальна програма, система лояльності та інноваційні технології. З основних конкурентів обрано підприємства: ресторан «Диліжанс», кафе

«Цепелін», фешен –кафе «Зефір» та ресторан «Бружуа». Отже, за статистикою можна зробити висновок, що для кафе «Друзі» потрібно зробити акцент саме на: креативній подачі страв, креативному поєднанні страв та на креативному впровадженню інновацій в меню.

Звідси можна зробити висновок, що креативність поєднує в собі декілька ланок менеджменту ресторанного бізнесу. В даному розділі представлені схеми та матеріали з оцінюванням та опитуванням серед відвідувачів закладу ресторанного господарства кафе «Друзі». Також були порівняні конкуренти.

Висновки до розділу 2

Дослідження організаційно-економічних показників діяльності кафе «Друзі» засвідчило зміни. Вартість ресурсів кафе «Друзі» за 2015-2017 рр. зменшилася на -16,7 тис. грн або -6,9%, що є хоч і не дуже суттєвою, проте, негативною зміною.

Склад оборотних активів кафе «Друзі» формують такі статті як «товари», «дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги», «інша поточна дебіторська заборгованість», «гроші та їх еквіваленти», «витрати майбутніх періодів». Зростання оборотних активів за 2015-2017 рр. спостерігається за такими їх видами як дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (на 4,6 тис. грн або 153,3%), гроші та їх еквіваленти (на 0,7 тис. грн або 0,69%) та витрати майбутніх періодів (на 0,7 тис. грн або 35%).

Зменшення оборотних активів відбулося за статтями «товари» (на -3,3 тис. грн або -47,1%), «інша поточна дебіторська заборгованість» (на -9,0 тис. грн або -100,0%). Тенденція до зменшення іншої дебіторської заборгованості є позитивною, адже своєчасні розрахунки з контрагентами сприяють покращенню платоспроможності закладу ресторанного господарства.

Власний капітал кафе «Друзі» сформований за рахунок зареєстрованого (статутного) капіталу та нерозподіленого прибутку.

Дослідження динаміки обсягу власного капіталу закладу засвідчило його зменшення на -16,8 тис. грн (-7,4%).

Ресторан має негативну динаміку чистого доходу підприємства до зменшення: на -73,0 тис. грн (-14,0%). Динаміка чистого фінансового результату закладу за 2015-2017 рр. також є негативною: від 88 тис. грн прибутку у 2015 р. зменшився до 9,3 тис. грн збитку у 2017 р. Кафе «Друзі» функціонує з метою одержання прибутку, а в поточному році основна його ціль є недосягнутою. Динаміка фінансових результатів кафе «Друзі» відповідно відобразилася на зниженні рентабельності підприємства.

Основними найголовнішими факторами впливу на формування системи креативного менеджменту кафе «Друзі» являються: конкуренти постачальна база, товари замітники, техніко технологічне середовище та економічне середовище.

Дослідження особливостей формування креативного менеджменту кафе «Друзі» дозволило виділити сприятливі аспекти, так і не досить вдалі аспекти. З метою просування креативності на підприємстві заплановано та реалізується дуже багато заходів. Водночас, слід також пам'ятати про якість запропонованих страв та вдосконалювати меню, кухню та обслуговування.

На основі проведеного дослідження, нами було проведено опитування щодо ступеня креативності кафе «Друзі» відвідувачами закладу.

На основі проведеного опитування відвідувачів, щодо рівня креативності кафе та порівнянь конкурентні підприємства за рівнем їх креативності та виявлено низку суттєвих негативних аспектів. В основу анкетування ввійшли такі показники: страви, обслуговування, меню, розважальна програма, система лояльності та інноваційні технології. З основних конкурентів обрано підприємства: ресторан «Диліжанс», кафе «Цепелін», фешен – кафе «Зефір» та ресторан «Бружуа». Отже, за статистикою можна зробити висновок, що для кафе «Друзі» потрібно

зробити акцент саме на: креативній подачі страв, креативному поєднанні страв та на креативному впровадженню інновацій в меню.

На основі дослідження організаційної структури кафе «Друзі», нами було проведено не тільки опитування серед відвідувачів, але й ми провели анкетування серед персоналу, на скільки ефективно розвивається креативність в роботі

Дане опитування було проведено задля подальшого розуміння трудового потенціалу, ресурсів співробітників та подальшого кар'єрного росту кафе «Друзі». Поступово зростаючими є перспективи кар'єрного зросту. Порівнюючи роки звітного періоду можна зробити висновок, що за цей період часу порівняно з іншими результатами анкетування не змінювалось тільки оцінка відношення керівництва до колективу та поступово змінювалась перспективи кар'єрного зросту» в кращу сторону. Отже, для покращення результатів та способів стимулювання серед персоналу потрібно більше приділити уваги саме ставленню керівництва до колективу та подальшого кар'єрного зросту, вважаємо це основним стимулом для подальшої довготривалої співпраці та розвитку креативності.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КАФЕ «ДРУЗІ», М. ХЕРСОН

3.1. Обґрунтування напрямків пошуку креативності кафе

Прогрес будь-якої країни відбувається за рахунок розвитку науки. Саме впровадження інноваційних технологій та ідей призводить до економічного зростання, розвитку малого бізнесу, і, відповідно, до фінансової стабільності. Покращення у сфері обслуговування безпосередньо залежить від застосування інновацій. Варто зазначити, що оскільки зараз наша держава переживає фінансову кризу, то і рівень сервісу в закладах харчування є далеко не найкращим. Тому для того, щоб привернути увагу потенційних клієнтів, керівники ресторацій та кафе впроваджують у діяльність закладів нові технології.

На сьогоднішній час креативність відіграє важливу роль у подальшому у функціонуванні закладів ресторанного господарства. Питання про розвиток креативності є багатокомпонентним і багатоаспектним, що зумовлює інтерес до нього в різних галузях. Психологія відповідає на нього практично, у формі певних тестів, тренінгів, вправ, що дозволяють визначати, розвивати і коригувати творчі здібності, вирішувати проблеми розвитку і саморозвитку людини. Соціологія говорить про креативний процес з погляду його суспільної цінності, визначаючи соціальну значущість результатів креативного процесу і необхідність створення певного типу суспільства – креативного суспільства. В умовах інформаційного суспільства, інтеграційних і глобалізаційних процесів сучасності креативність стає неодмінною вимогою подальшого вдосконалення умов існування [34].

Розглядаючи систему креативного менеджменту (див. таблиця 3.1.) слід також враховувати і низку інших факторів, що впливають на пошук креативності в ресторанному господарстві.

Таблиця 3.1

Запропонована система креативного менеджменту кафе «Друзі»

Напрямок управління	Під напрями	Задачі	Керівники
Організаційні структури	-	Створення формальних і неформальних організаційних структур, що підтримують креативність.	Головний директор Заступник директора
Система управління людськими ресурсами	Відбір персоналу	Найм креативних працівників. Забезпечення гетерогенності колективу.	Головний директор Заступник директора
	Забезпечення діяльності творчих груп	Постановка творчих задач. Створення умов для ефективної роботи груп. Управління груповою динамікою, використання креативних технік для активізації творчого мислення.	Шеф-кухар Адміністратор Директор Заступник директора Кондитер
	Оцінка персоналу	Визначення внеску працівника у створення нового знання.	Заступник директора Шеф-кухар
	Навчання	Створення умов для безперервного навчання і саморозвитку. Фінансування у навчання персоналу	Директор, Заступник директора, Шеф-кухар Кондитер
	Мотивація креативності	Індивідуалізація винагороди в залежності від цінності працівника для організації. Заохочення індивідуальної і групової креативності	Директор
Система управління знаннями ресурсами	Управління інформаційними потоками і знаннями	Вибір стратегії управління знаннями. Побудова системи управління знаннями, що відповідає потребам організації. Заохочення до обміну знань.	Шеф – кухар Кондитер Адміністратор
Креативна організаційна культура	Формування і розвиток складових креативної культури. Креативне лідерство.	Створення середовища, що сприяє Креативності. Гнучкість у виборі стилю лідерства.	Директор Заступник директора Шеф-кухар Кондитер Адміністратор

Джерело: складено автором

В даній таблиці представлено алгоритм ефективного впровадження в ресторанному бізнесі системи креативного менеджменту що допомагає більш створити ідеальну систему розвитку та функціонування.

Проводячи низку аналізу,опитувань ми доходимо до висновку про необхідність розвитку та стимулювання креативних здібностей. Шляхи її формування, крім згаданого вище розвитку когнітивних здібностей особистості, вбачають у низці матеріальних і моральних стимулів, акцент робиться на різній моральній якості та культурній складові, що регламентують наявність креативності й обумовлюють її. Ставиться питання про механізми інтеграції креативних здібностей, духу новаторства і винахідництва в різних сферах ресторанного бізнесу загалом.

Система мотивації може бути різною. На сьогодніще на багатьох підприємствах збереглися залишки методів та принципів управління персоналом та його мотивація на базі методів, розроблених за часів Радянського Союзу. Це не завжди відповідає сучасним вимогам ринку, тому для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, менеджерам необхідно проаналізувати наявну систему мотивації на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам розвитку організації.

Розглянемо процедуру розроблення моделі мотивації, спрямованої на розвиток креативності персоналу на підприємствах ресторанного господарства. Теорії мотивації поділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні. Об'єктом дослідження змістовних теорій є людські потреби. Об'єктом дослідження процесуальних теорій є поведінка людей з урахуванням їхніх сприйняття і пізнання.

Сутність даної системи полягає в тому, що результати роботи співробітника або підрозділу описуються трьома-п'ятьма чіткими показниками, які можна виміряти або порівняно точно оцінити.



Рисунок 3.2 Модель мотивації, що спрямована на розвиток креативності працівників кафе «Друзі»

Джерело: розроблено автором

Наприклад, у таблиці 3.3. проаналізовано основні проблеми мотивації, що виникають на сучасних українських підприємствах ресторанного господарства.

Відомо, що мотивація персоналу має цілу низку складових мотивацій, а саме: до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби; до стабільної та продуктивної зайнятості; до розвитку

конкурентоспроможності працівника; до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи тощо.

Таблиця 3.3

Основні проблеми мотивації

Застарілі методи мотивації	Рекомендації до змін
Фіксована висока заробітна плата за роботу на великому підприємстві незалежно від ступеня чіткості її виконання	Фіксований оклад + відсоток-надбавка за виконання проекту (завдання) у визначений термін та/або якісно, відповідно до вимог
Винагорода за певний період роботи (13-та заробітна плата), тобто оплата часу	Винагорода за результат, тобто за досягнення
Виключно матеріальна винагорода	Винагорода матеріальна + статусна, емоційна
Штраф за невиконання	Неотримання бонусів

Джерело: розроблено автором

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Останніми роками основним способом мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства виступало матеріальне стимулювання праці. Це пояснюється тим, що керівникам простіше надавати премії та грошові бонуси, ніж розробити нові способи нематеріального стимулювання працівників. Сьогодні використовувати відпрацьовані способи мотивації в умовах обмеженості бюджетів підприємства стає неможливим. На перший план висуваються особисті лідерські якості керівників підприємств ресторанного господарства – уміння швидко приймати управлінські рішення, інноваційність та здатність мотивувати персонал на ефективну роботу без матеріального стимулювання.

Структура системи мотивації персоналу з боку менеджменту підприємства ресторанного господарства представлена матеріальним стимулюванням, підвищенням якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залученням персоналу в процес управління, нематеріальним стимулюванням [51]. Проте,

головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Вирішення проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається в центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств.



Рис.3.4 Методи стимулювання праці

Джерело: складено на основі [36]

Підвищення до неї уваги в умовах кризи зумовлено принаймні двома причинами[36]:

1) низьким рівнем доходів, деформацією їх структури та диференціацією;

2) необхідністю встановлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Отже, мотивація відіграє важливу роль у подальшому функціонуванні закладу. Проте, головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Вирішення проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається в центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств.

3.2. Розроблення заходів щодо удосконалення системи креативного менеджменту кафе

Найбільш важливий ресурс в кафе «Друзі», як і в будь – якому ресторані взагалі – його кадри, оскільки поведінка і робота працівника впливають на якість надання послуг. Адже, які б інноваційні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без підготовленого персоналу, його високої активності успіху в ресторанній справі домогтися неможливо. Саме персонал надає послуги гостям, надають ідеї і дозволяють підприємству існувати.

Слід зауважити, що з метою стимулювання персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємин в колективі, а також належного виконання роботи керівництво кафе «Друзі» здійснює такі заходи:

- підбирає працівників на основі їхньої здатності задовольняти кваліфікаційні вимоги, встановлені для певного виду роботи. Для цього було розроблено спеціальний особовий листок обліку кадрів, де вказано чіткі вимоги до кандидатів на вакантні посади;
- забезпечує умови роботи, що сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків, а також спокійні ділові взаємини;

- реалізує можливості кожного співробітника ресторану. Використовуючи послідовні, творчі методи роботи і можливості щодо більшого залучення до роботи;
- забезпечує розуміння співробітниками своїх завдань і цілей, включаючи їхній вплив на якість;
- заохочує зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення.

На сьогодні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом ресторану, що дозволить підвищити його соціально – економічну ефективність та удосконалити саму систему управління процесом обслуговування в кафе «Друзі». Для цього слід більшу увагу приділити мотивації працівників, можливостям їх кар'єрного росту, психологічному клімату в колективі, а також підвищенню кваліфікації персоналу і слідкувати за тим, щоб перед працівниками не ставилися суперечливі завдання і цілі, та звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей.

Слід також відзначити, що на сьогодні одним з основних факторів конкурентоздатності ресторанів стала забезпеченість робочою силою. Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жоден ресторан не зможе досягти своїх цілей. Тому дуже важливим є:

- підбір, навчання і формування персоналу для найкращого надання послуг рестораном;
- оцінка персоналу;
- найкраще використання потенціалу працівників і їх винагорода;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності ресторану перед кожним працівником.

У практичному плані кафе «Друзі» слід застосовувати такі основні функції управління персоналом:

- прогнозування ситуації на ринку праці та у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до ново введень, створення соціально – комфортних умов у колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності працівників тощо.

За результатами проведених досліджень отримано підстави для розробки рекомендацій, щодо удосконалення систем мотивації праці. Керівництву кафе «Друзі» необхідно удосконалити систему мотивації праці шляхом залучення працівників до участі у розподілі прибутку, це дозволить персоналу відчувати свою роботу важливою. Також необхідно заохочувати та розвивати у підлеглих творчі здібності, креативність та ініціативу, що допоможе підвищити якість обслуговування та привабити більшу кількість споживачів. Також пропонується підвищувати рівень організаційної культури шляхом впровадження фірмового одягу для персоналу; проведення конкурсів «Кращий співробітник», «Краща робоча зміна» тощо; навчання персоналу та підвищення кваліфікації; проведення колективних заходів та ін. Також адміністрації кафе «Друзі» необхідно попрацювати із меню закладу. Не всіх споживачів влаштовує асортимент страв. Можна запропонувати провести спеціальне анкетування серед гостей закладу, у якому необхідно було б відповісти на питання, які страви вони хотіли б бачити в меню.

Окремим недоліком ресторану можна вважати не правильне оформлення меню, у ньому усі страви переплутані між собою. Меню є візитною карткою закладу, тому папка з меню має бути красиво і добротньо оформлена. Оскільки концепція базується на очікуваннях споживачів, то меню повинно не тільки задовольнити, а навіть перевершити їх очікування. До розробки і створення меню слід підходити творчо, тоді воно не тільки

інформуватиме споживачів про наявність страв та напоїв, а й спонукатиме до більшого замовлення, тобто впливатиме на прийняття рішення про покупку, перетворюючись таким чином на елемент реклами закладу ресторанного господарства. Необхідно зробити правильну черговість страв. Також необхідно зробити окрему колонку для фірмових страв, це одразу б вплинуло на збільшення продажу фірмових страв. Споживач, який вперше завітав до ресторану обов'язково скуштував би фірмову страву, а так він може просто не помітити її серед інших страв.

Таблиця 3.5

Програма розвитку креативності персоналу кафе «Друзі»

Заходи	Сутність	Вартість Тис.грн	Примітка
Mystery Shopping	це метод виключного спостереження (participantobserver). MysteryShopping використовується у формі довгострокових чи постійних програм контролю сервісу і мотивації персоналу в мережах сервісних. Модифікації програми включають використання аудіо і відео запису процесу обслуговування. Критеріями успішності програми MysteryShopping є оперативність звітності, об'єктивність інформації, відповідність профілю ТП профілю дійсних споживачів сервісної компанії і т.п	84 000	На постійній основі
Teambuilding	Цекорпоративні неформальні заходи, що проводяться переважно на відкритому повітрі, основною складовою яких є командні ігри та конкурси, ігрові та психологічні тренінги, орієнтовані на навчання колективу.	35 000	2 рази на рік
Чорний ящик	Суть даної вікторини: всі кухарі отмують чорний ящик, в якому мають однокому кількість інгредієнтів та обмежений час. За короткий проміжок часу кухарі з однакових інгредієнтів повинні пригтовувати креативні блюда.	До 10 000	3 рази на рік
Таємний покупець	Давно є одним з основних інструментів оцінки рівня обслуговування і виконання стандартів підприємствами ресторанного бізнесу в Україні. Дана модель переслідує 2 основні цілі: перевірити якість виконання стандартів обслуговування та отримати оцінку якості роботи і стану взаємодії персоналу.	До 8 000	кожні два місяця
Мозковий штурм	Мозковий штурм - це метод оперативного, швидкого вирішення завдань на основі стимуляції творчої активності людей, які беруть у ньому участь і пропонують свої різноманітні ідеї.	-	Кожні три місяця

Майстер-класи	Відвідування майстер-класів дає можливість покращення професіоналізму персоналу та кар'єрного зростання.	20 000	м.Київ м.Херсон
Гастро тури	Гастрономічний тури - вид туризму, основна мета якого знайомство з тією чи іншою країною через призму національної гастрономії.	50 000	Грузія

Джерело: розроблено автором

Для більш ефективної роботи можна впровадити в кафе «Друзі» програму розвитку креативності, яка буде розглядатися як інструмент поліпшення якості сервісу.

Запропоновані заходи підвищать продуктивність праці, створять нормальний соціально – психологічний клімат в колективі, що сприятиме досягненню поставлених цілей ресторану та постійному його розвитку.

Окремим недоліком ресторану можна вважати не достатнє наповнення веб-сайту що не може забезпечити високу відвідуваність веб-сайту. Як показує практика, утримання відвідувачів зазвичай обходиться для підприємства значно дешевше, ніж залучення нових. Тому воно повинно намагатися використовувати всі можливі способи, щоб викликати зацікавленість у відвідувачів в періодичному відвідуванні її веб-сайту:

- максимальне задоволення потреб відвідувачів веб- сайту;
- формування обстановки, що підвищує цінність придбаного товару або послуги, поданням додаткових послуг;
- інформаційне наповнення сайту (тип і формат інформації, сегментація інформації)

У зв'язку з цим вважаємо за необхідне розвивати інформаційний зміст веб-сайту в сторону наповнення, розширення та актуалізації інформації, надаючи відвідувачеві можливість самому формувати вибір інформації. Також вважаємо, що підприємство повинно постійно моніторити появу нових технічних можливостей взаємозв'язку зі споживачами та застосовувати їх у своїй діяльності, а також здійснювати заходи щодо пошуку можливостей підвищення швидкості завантаження інформації на веб-сайті. Нами також запропоновано долучатись до соціальних мереж, а саме Facebook, Instagram та Google реклама.

Дуже поширеним на сьогоднішній час вважаємо саме Instagram. З його допомогою можна робити контентну рекламу, а саме долучати блогерів для поширення сторінки, робити цікаві конкурси та різноманітні креативні пости.

Наступним важливим фактором удосконалення є систем мотивації праці у кафе «Друзі», яка дозволить їх керівництву вимагати від працівників покращення показників - складових якості обслуговування, а саме: якості продукції, рівня обслуговування, санітарного стану торговельних приміщень; приведення дизайну приміщень у відповідність до концепцій закладів.

Таке вдосконалення системи управління персоналом ресторану повинне забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізувалися б творчі можливості працівників, розвивалися їхні здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень. Запропоновані заходи дозволять:

- зменшити плинність кадрів через не фаховість, і відповідно додаткових адміністративних витрат на підбір персоналу (зменшення собівартості) – на 9,4%
- зменшити витрати на перекваліфікацію (зменшення собівартості) – 10,8%
- підвищивши мотивацію праці, зменшити час обслуговування одного клієнта, і як наслідок збільшити пропускну здатність залу на 19%.

Отже, на основі вище сказаного, можна зробити висновок, що процес удосконалення системи креативного менеджменту кафе «Друзі» включає в себе фактори професійного підбору кадрів, фактори удосконалення системи мотивації праці, впровадження методів стимулювання праці та навчання, а також реконструкцію веб-сайту.

3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

На основі проведеного аналізу та запропонованих напрямків удосконалення системи креативного менеджменту кафе «Друзі» здійснюємопрогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.

Для здійснення оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно знати загальну вартість заходів. Моніторинг цінових пропозицій підприємств, дають можливість встановити вартість заходів та порівняти їх з фактичною вартістю реалізації креативного менеджменту, яка діє на сучасному етапі у досліджуваному кафе (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Вартість запропонованих креативних заходів з її реалізації у кафе «Друзі»

Сучасний стан		Запропоновані заходи	
Заходи	Вартість на рік, тис.грн.	Заходи	Вартість на рік, тис.грн.
Майстер класи	83 999	Майстер класи	180 000
Гастро тури	0	Гостро тури	50 000
Техніко технологічне середовище	100 000	Техніко технологічне середовище	250 000
Впровадження методів стимулювання праці	14 500	Впровадження методів стимулювання праці	45 000
Всього	198 499	Всього	300 000

Джерело : розраховано автором

Представлені в таблиці дослідження річної вартості заходів щодо впровадження креативних заходів ілюструють відмінність нашої позиції з позицією керівництва дослідженого підприємства.

Оцінка економічного ефекту від реалізації заходів підвищення ефективності системи креативного менеджменту передбачає визначення прогнозних значень показників Форми 2 (кінцевих показників фінансово-господарської діяльності) без урахування покращень та з урахуванням запропонованих заходів відповідно. Різниця у фінансових результатах (приріст операційного прибутку) і буде економічним ефектом від запропонованих заходів. Прогнозування кінцевих показників фінансово-

господарської діяльності (без урахування заходів з реалізації програми підвищення ефективності системи операційного менеджменту) базується на використанні показників середньорічних темпів росту – для чистого доходу (виручки), собівартості, інших операційних доходів, інших операційних, адміністративних та збутових витрат. Результати прогнозування прогнозованої Форми 2 без врахування запропонованих заходів наведено в табл. 3.7

Таблиця 3.7

Результати прогнозування кінцевих показників фінансово-господарської діяльності на 2019 р

№ пор.	Показник	2017	Прогнозування			
			2019	2019	2019/2017	
			Без урахування запропонованих заходів	з урахуванням запропонованих заходів	Абс.	Відн.,%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації послуг	447	380	568	121	27
2	Собівартість реалізованих послуг	236	200,0	283	47	20
3	Валовий прибуток (збиток)	211	180	285	74	35
4	Адміністративні витрати	67	57	80	13	19
5	Витрати на збут	121	103	145	24	20
6	Інші операційні витрати	32	26	34	2	6
7	Фінансовий результат від операційної діяльності	(9)	(8)	26	35	388
8	Чистий фінансовий результат	(9)	(8)	26	35	388

Джерело :розраховано автором

За результатами прогнозування показники на 2019 рік без урахування запропонованих заходів зменшаться на 10% від основних значень доходу, витрат та фінансових результатів кафе «Друзі». З урахуванням запропонованих заходів кінцеві показники фінансово-господарської діяльності кафе «Друзі» збільшаться на 30%.

Планування фінансових показників форми 2 на 2019 рік без урахування запропонованих заходів з реалізації заходів підвищення ефективності системи креативного менеджменту передбачає:

- планування виручки виходячи з наявних тенденцій;
- планування показників витрат готелю на основі наявних тенденцій;
- прогнозування показники позаопераційної діяльності не здійснюється – їх значення приймає на рівні значень минулого періоду.

Аналізуючи суму, яка витрачається підприємством на відвідування майстер класів(у середньому 7000 грн. щомісячно), варто відзначити , що вважаємо її цілком адекватною. Пропонуємо досліджуваному кафе продовжувати співпрацю з представниками та організаторами майстер класів.

Також, організувати для співробітників гастрономічні тури. На сучасний стан, як бачимо, даний захід не був впроваджений, тому нами було запропоновано цей метод для подальшого покращення кафе «Друзі».

Наступним запропонованим креативним заходом являє собою техніко технологічне середовище підприємства. На сучасний стан реалізовано було декілька цікавих та безпосередньо креативних проєктів вартість яких досягла 100 000 тис. грн на рік. Незважаючи на те, що підприємство за своїми показниками працює на спад, витрати на технічне оснащення на сучасний стан мають достатньо середній коефіцієнт. Тим самим, нами було запропоновано покращити технічну базу підприємства.

Основними чинниками зростання операційну збитку кафе буде подальша тенденція зниження доходів та зростання собівартості наданих послуг і реалізованої продукції. Негативні тенденції у фінансових показниках, а також покращити результати роботи кафе покликана програма реалізації заходів підвищення ефективності системи креативного менеджменту.

Визначимо та надамо характеристику основним методам оцінки ефективності заходів креативного менеджменту для кафе «Друзі».

Опитування нових клієнтів. Опитування можна провести в групах, що представляють кафе в соціальних мережах і на сайті, а також за допомогою мобільного додатку. Опитування можна здійснювати і шляхом письмового анкетування, безпосередньо роздаючи анкети у закладі ресторанного господарства відвідувачам. Участь в опитуванні, звісно, є добровільною. Опитування споживачів проводиться шляхом застосування вибіркового методу. В анкеті має бути передбачено запитання про те, чи є споживач новим клієнтом або ж вже знайомий із закладом. В останньому випадку, споживач має надати суб'єктивну порівняльну оцінку змінам.

Опитування респондентів рекомендуємо проводити на періодичній основі. Підсумки опитування потрібно обробляти у кінці кожного періоду. Окрім того, із застосуванням цього методу, можна визначити також характеристики цільової аудиторії. Зокрема, розроблена нами для закладу стратегія спрямована на збільшення відвідувань.

Підрахунок кількості нових клієнтів. Порівняння показників приросту кількості споживачів за минулі періоди та новий період після проведення заходів. Важливо, при цьому, забезпечити порівнянність періодів протягом яких буде досліджуватися динаміка споживачів: вони мають бути однаковими за часовим параметром, а також сезонними характеристиками: не можна порівнювати кількість відвідувачів у період, що охоплює новорічні та різдвяні свята з кількістю відвідувачів, зафіксованих протягом періоду, який включає несвяткові дні. Позитивним результатом запропонованих нами заходів, що вже були частково втілені в кафе «Друзі» дозволило збільшити кількість нових відвідувачів.

Аналіз кількості згадок ресторану в засобах масової інформації. Цей оціночний захід передбачає проведення контент-аналізу в медійному просторі та засобах масової інформації (зокрема, у повідомленнях і новинах)

для визначення ставлення громадськості до закладу ресторанного господарства.

Аналіз динаміки обсягу продажів послуг щодо надання послуг у задоволенні потреб споживачів у харчуванні, що є основними послугами закладу, а також аналіз змін кількісних параметрів по обсягу реалізації додаткових послуг. Періодами порівняння є часові проміжки до та після проведення заходів.

Порівняння базових та поточних показників кількості відвідувань сайту закладу ресторанного господарства.

Аналіз динаміки відвідувань сайту закладу ресторанного господарства та зростання підписників у соціальних мережах (кількість лайків, репостів, інтегрованості контенту). Варто зазначити, що цей метод носить додатковий характер, оскільки саме по собі зростання кількості відвідувань сайту не гарантує продажу послуг. Відстежити і виявити кількісні показники огляду по аудиторії дозволяє сервіс GoogleAnalytics[34].

Оцінка ступеня задоволеності споживачів. Здійснюється шляхом вивчення відгуків про заклад ресторанного господарства, виражень подяки, кількості та актуальності негативних коментарів і їх джерел.

Таким чином, аналіз ефективності заходів креативного менеджменту є завершальним етапом всієї роботи по розвитку креативності кафе «Друзі». Оцінка ефективності креативного менеджменту кафе «Друзі» має передбачати оцінювання результатів проведених заходів, витрачених ресурсів.

Дотримуючись запропонованих рекомендацій щодо оцінки заходів щодо розвитку креативного менеджменту кафе «Друзі» досягне намічених цілей і завдань і забезпечить хорошу основу для подальшого просування закладу.

Висновки до розділу 3

Реалії сучасного розвитку креативного менеджменту, інноваційних напрямів провадження технологій обумовлюють необхідність застосування комплексної системи креативного менеджменту, що пов'язано із глибоким ступенем взаємодії його інструментів та їх вагомим впливом один на інший.

Встановлено, що системи креативного менеджменту дозволяють використовувати всі можливості її застосування, відповідно до загальної стратегії розвитку ресторанного бізнесу за рахунок креативного впровадження страв, меню, інтер'єру ресторану, креативних заходів для персоналу та відвідувачів, системи управління людськими ресурсами, навчання персоналу та ін.

За результатами аналізу формування та розвитку креативності кафе «Друзі» запропоновано систему креативного менеджменту, в якій розглянуто напрями управління та під напрями. До напрямів віднесли організаційну структуру, систему управління людськими ресурсами, систему управління знаннями ресурсами та креативну організаційну культуру. Також розглянуто задачі, які ставлять перед керівниками підприємства.

Проаналізовано основні проблеми мотивації, що виникають на сучасних українських підприємствах ресторанного господарства. На сьогодні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом ресторану, що дозволить підвищити його соціально – економічну ефективність та удосконалити саму систему управління процесом обслуговування в кафе «Друзі». Для цього слід більшу увагу приділити мотивації працівників, можливостям їх кар'єрного росту, психологічному клімату в колективі, а також підвищенню кваліфікації персоналу і слідкувати за тим, щоб перед працівниками не ставилися суперечливі завдання і цілі, та звести до мінімуму резерв

нереалізованих можливостей. Структура системи мотивації персоналу з боку менеджменту підприємства ресторанного господарства представлена матеріальним стимулюванням, підвищенням якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залученням персоналу в процес управління, нематеріальним стимулюванням. Проте, головним мотиватором персоналу залишається матеріальна зацікавленість. Вирішення проблеми підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з основних, що залишається в центрі уваги як економічної науки, так і господарської практики підприємств

Сформовано пропозиції, щодо застосування основних функцій управління персоналом. Також пропонується підвищувати рівень організаційної культури шляхом впровадження фірмового одягу для персоналу; проведення конкурсів «Кращий співробітник», «Краща робоча зміна» тощо; навчання персоналу та підвищення кваліфікації; проведення колективних заходів та ін.

Наведено рекомендації, щодо зміни меню закладу. Проведено анкетування серед гостей та сформувати правильну черговість страв. А саме, виокремити колонки для фірмових страв.

В кафе «Друзі» програма розвитку креативності, яка розглядається як інструмент поліпшення якості сервісу. Такі заходи, як Mystery Shopping, Teambuilding, чорний ящик, таємний покупець, мозковий штурм або «брейнстормінгом», майстер-класи та гастро тури.

На основі проведеного аналізу та запропонованих напрямків удосконалення системи креативного менеджменту кафе «Друзі» було здійснено прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів. За результатами прогнозування показники на 2019 рік без урахування запропонованих заходів зменшаться на 10% від основних значень доходів, витрат та фінансових результатів кафе «Друзі». З урахуванням

запропонованих заходів кінцеві показники фінансово-господарської діяльності кафе «Друзі» збільшаться на 30%.

А отже, надано характеристику основним методам оцінки ефективності заходів креативного менеджменту для кафе «Друзі»: опитування нових клієнтів, підрахунок кількості нових клієнтів, аналіз кількості згадок ресторану в засобах масової інформації, аналіз динаміки обсягу продажів послуг щодо надання послуг, аналіз динаміки відвідувань сайту закладу та оцінка ступеня задоволеності споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретичних, методичних та організаційних засад бренд-менеджменту кафе «Друзі» дозволило сформуванню низки теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій

Формування здатності творити стає нормативним чинником продуктивної діяльності в добу глобалізації. Оскільки саме в даний період проблема сучасного суспільства полягає в людях, які мають якості, що притаманні цілісній, креативній особистості (ентузіазм, ініціативність, самостійність мислення та дій, сприятливість до нового, розвинену волю, цілеспрямованість, прагнення до творчої самореалізації, відповідні творчі нахили та здібності).

Підходи до вивчення креативності полягають у розгляді креативного процесу, який відбувається в окремій особистості у певний момент часу; в аналізі продукту творчої діяльності; у вивченні особистості творця; у дослідженні умов середовища, що сприяють творчості чи навпаки, гальмують її. На нашу думку найголовніша проблема це рівень прояву креативного процесу у різних людей. Звідси можна зробити аналіз, щодо зовнішніх чинників, що впливають на креативний процес, належать: соціально-психологічний клімат, мотивування особистості, створення робочих груп для прояву ініціативи.

Підприємство ресторанного господарства - це підприємство, яке об'єднує в собі мистецтво і традиції, механізми діяльності і досвід маркетологів, філософію обслуговування та концепцію формування потенційної аудиторії. З року в рік ресторанний бізнес стрімко розвивається. Йде серйозна конкурентна боротьба за відвідувачів. Ресторани відіграють досить важливу роль в житті людини. Крім задоволення фізіологічних потреб у харчуванні, «вихід» в ресторан несе важливу соціальну функцію. Як і будь-який інший бізнес, ресторанний вимагає складання бізнес-плану,

менеджменту, маркетингових дослідження, впровадження нових креативних ідей і розробки власної стратегії.

Креативність в ресторанному господарстві відіграє дуже важливу роль, адже без впровадження нових ідей, цілей та стратегій підприємство не можливе подальше функціонування на ринку.

Вивчення теоретико-методичних аспектів креативного менеджменту закладу ресторанного господарства дозволило визначити його об'єкт, суб'єктів, предмет, завдання, функції, принципи, методологічну базу та інструменти реалізації. Основними завданнями системи креативного менеджменту закладу ресторанного господарства є формування споживчих цінностей, створення стилю закладу, концепцію, меню, концентрація сили, підтримка та здійснення інвестицій в розвиток креативності.

Проведена організаційно-економічна характеристика кафе «Друзі» засвідчила зміни за різними показниками. Вартість ресурсів ресторану «Кофе Хауз» за 2015-2017 рр. зменшилася на -16,7 тис. грн або -6,9%, що є негативною зміною. Кафе «Друзі» працює в орендованому приміщенні, вартість якого у балансі не відображається. Нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, довгострокових фінансових інвестицій та довгострокової дебіторської заборгованості кафе не має.

Оборотні активи кафе «Друзі» формують такі статті як «товари», «дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги», «інша поточна дебіторська заборгованість», «гроші та їх еквіваленти», «витрати майбутніх періодів». Приріст оборотних активів за 2015-2017 рр. спостерігаємо за такими їх видами як дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (на 4,6 тис. грн або 153,3%), гроші та їх еквіваленти (на 0,7 тис. грн або 0,69%) та витрати майбутніх періодів (на 0,7 тис. грн або 35%). Зменшення оборотних активів відбулося за статтями «товари» (на -3,3 тис. грн або -47,1%), «інша поточна дебіторська заборгованість» (на -9,0 тис. грн або -100,0%).

Власний капітал кафе «Друзі» сформований за рахунок зареєстрованого (статутного) капіталу та нерозподіленого прибутку. Дослідження динаміки обсягу власного капіталу закладу засвідчило його зменшення на -16,8 тис. грн (-7,4%).

Розрахунок платоспроможності кафе «Друзі» засвідчив позивні результати. Заклад ресторанного господарства у короткостроковому періоді є спроможним погасити всі свої поточні зобов'язання за рахунок активів.

Негативною тенденцією є зменшення чистого доходу підприємства: на -73,0 тис. грн (-14,0%). Динаміка чистого фінансового результату закладу за 2015-2017 рр. також є негативною: від 88 тис. грн прибутку у 2015 р. зменшився до 9,3 тис. грн збитку у 2017 р. Кафе «Друзі» функціонує з метою одержання прибутку, а в поточному році основна його ціль є недосягнутою. Динаміка фінансових результатів кафе «Друзі» відповідно відобразилася на зниженні рентабельності підприємства. Повільне зростання доходу від реалізації послуг, одержання збитку при попередніх прибуткових роках, відсутність довгострокових фінансових вкладень у розвиток бізнесу вказує на поступовий перехід ресторану до стадії згасання господарської діяльності.

За результатами аналізу формування креативності кафе «Друзі» надано оцінку таким його елементам як креативність смаку страв, креативність інгредієнтів, креативність до обслуговування, креативність меню, розважальна програма закладу, що у поєднанні створюють унікальність кафе «Друзі». Виділено як ефективні та сприятливі заходи, так і не досить вдалі аспекти формування та розвитку креативності закладу. До позитивних характеристик креативного менеджменту нами було віднесено дизайн закладу, що є вдалим з позиції колірної та естетичної оформлення, місце розташування закладу та інші. Попри чималу кількість позитивних характеристик, які формують креативність менеджменту кафе «Друзі», було встановлено фактори, що згубно відображаються на сприйнятті споживачами. Негативним фактором є відносно не велике впровадження

інноваційних технологій. Окремим недоліком кафе можна вважати не достатнє наповнення веб-сайту що не може забезпечити високу відвідуваність веб-сайту. Як показує практика, утримання відвідувачів зазвичай обходиться для підприємства значно дешевше, ніж залучення нових. У зв'язку з цим вважаємо за необхідне розвивати інформаційний зміст веб-сайту в сторону наповнення, розширення та актуалізації інформації, надаючи відвідувачеві можливість самому формувати вибір інформації. Також вважаємо, що підприємство повинно постійно моніторити появу нових технічних можливостей взаємозв'язку зі споживачами та застосовувати їх у своїй діяльності, а також здійснювати заходи щодо пошуку можливостей підвищення швидкості завантаження інформації на веб-сайті. Нами також запропоновано долучатись до соціальних мереж, а саме Facebook, Instagram та Google Реклама. Душе поширеним на сьогоднішній час вважаємо саме Instagram. З його допомогою можна робити контентну рекламу, а саме долучати блогерів для поширення сторінки, робити цікаві конкурси та різноманітні креативні пости.

Наступним запропонованим креативним заходом являє собою техніко технологічне середовище підприємства. На сучасний стан реалізовано було декілька цікавих та безпосередньо креативних проектів вартість яких досягла 100 000 тис. грн на рік. Незважаючи на те, що підприємство за своїми показниками працює на спад, витрати на технічне оснащення на сучасний стан мають достатньо середній коефіцієнт. Тим самим, нами було запропоновано покращити технічну базу підприємства.

Основними чинниками зростання операційну збитку кафе буде подальша тенденція зниження доходів та зростання собівартості наданих послуг і реалізованої продукції. Негативні тенденції у фінансових показниках, а також покращити результати роботи кафе покликана програма реалізації заходів підвищення ефективності системи креативного менеджменту.

Порівняння базових та поточних показників кількості відвідувань сайту закладу ресторанного господарства.

Аналіз динаміки відвідувань сайту закладу ресторанного господарства та зростання підписників у соціальних мережах (кількість лайків, репостів, інтегрованості контенту). Варто зазначити, що цей метод носить додатковий характер, оскільки саме по собі зростання кількості відвідувань сайту не гарантує продажу послуг. Відстежити і виявити кількісні показники огляду по аудиторії дозволяє сервіс GoogleAnalytics.

Оцінка ступеня задоволеності споживачів. Здійснюється шляхом вивчення відгуків про заклад ресторанного господарства, виражень подяки, кількості та актуальності негативних коментарів і їх джерел.

Наведено рекомендації щодо формування стратегії реалізації системи креативного менеджменту у закладу ресторанного господарства. Визначено стадії, критерії та методи оцінювання ефективності заходів креативного менеджменту кафе «Друзі».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асмолов А. Г. Личность (Совместно с А. В. Петровским). / Педагогическая энциклопедия. М., 2014.
2. Балдинюк А. Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду / А. Г. Балдинюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(2). - С. 88-90.
3. Безродна С.М. Управління якістю продукції на підприємствах громадського харчування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / С.М. Безродна. – К., 2014. – 21 с.
4. Боковець В. В. Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу в Україні / В. В. Боковець // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 5. - С. 93-96.
5. Болотіна І. М. Брендинг: особливості використання Інтернет–технологій та інформаційних систем підприємства / І. М. Болотіна, О. Ф. Шаповал, К. Г. Савкова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - № 1. - С. 72-75.
6. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / В.О. Василенко, В.Г. Шматьго. –К. : Вид-во «ЦУЛ», 2015. – 440 с.
7. Господарський кодекс України, прийн. Верховною Радою України від 16 січня 2003, № 436-4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
8. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Фарзам Даніалі // Економіка промисловості. – 2012. – № 3–4 (59–60). С. 29–34.
10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Доценко В. Ф. Розвиток мережі закладів ресторанного господарства Столичного регіону України / В. Ф. Доценко, О. В. Арпуль, Н. П. Бондар, Т. В. Ємчук, О. О. Дудкіна // Географія та туризм. - 2012. - Вип. 21. - С. 64-70.

10. Економічний енциклопедичний словник : [у 2 т.] [за ред. С.В. Мочерного]. – Л. : Світ, 2006. – Т.2. – 568 с.
11. Жегус О. В. Вплив фінансово-економічної кризи на розвиток ресторанного господарства / О. В. Жегус, М. В. Михайлова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 2. – С. 545-553.
12. Жегус О. В. Розвиток мережі ресторанного господарства в регіонах України / О. В. Жегус, М. В. Михайлова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 2. - С. 519-526
13. Завадський Й.С. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т. В. Осовська, О.О. Юшкевич. : Кондор, 2006. – с. 356.
14. Закон України «Про підприємництво», прийн. Верховною Радою УРСР від 07.02.1991 № 698-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
15. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств / Д.К. Зінкевич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 727. – С. 49-58.
16. Інструкція щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства, затв. Наказом Держкомстату України від 24.10.2005 № 327 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1350-05>
17. Йохна М.А. Економіка й організація інноваційної діяльності : навчальний посібник /М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К. : Видавничий центр «Академія».- 2016. – 400 с.
18. Кузьмін О.Є. Навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. –Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 124 с.
19. Кафе «Друзі» : офіційний сайт мережі кав'ярень [Електронний ресурс]. - Режим доступу:bowling.kherson.ua. – Назва з заголовку.

20. Кузьмін О.І. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством / О.І. Кузьмін, Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 19.10. – С. 159-167.
21. Копотієнко Т.Ю. Розвиток мереж підприємств ресторанного господарства у сучасних економічних умовах / Т.Ю. Копотієнко // Україна та ЄС: подолання технічних бар'єрів у торгівлі : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (18-19 берез. 2015 р., м. Київ). К.: Київ нац. торг.-екон. у-т, 2015. - С. 25- 27.
22. Колесникова Ю.Ю. Формирование и развитие сетевых структур в ресторанном бизнесе: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Юлия Юрьевна Колесникова. – Мн, 2012. – 23 с.
23. Кримінальний кодекс України, прийнятий Верховною Радою України від 05.04.2001 № 2341-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
24. Левицька С.О. Звітність підприємств: Навч. посібник. - Рівне: НУВГП, 2008.
25. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління /Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка», 2014. –С. 18-23.
26. Михайлицкая М. Все об учете и организации ресторанного хозяйства : практ. пособ. / М. Михайлицкая. – Х. : Фактор, 2012. – 432 с.
27. Насонова О. Ресторанный рынок в 2015 году, итоги и прогнозы [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://lasoon.com.ua/kyev/expert-opinion/olga-nasonova-restorannyj-rynok-v-2015-godu-itogi-i-prognozy>
28. Нечаюк Л.І., Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. 3-тє видання / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 344 с.

29. Обзор: ресторанный рынок Киева [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://commercialproperty.ua/analytics/top/detail.php?IBLOCK_ID=11&ID=53977
30. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2015. – № 698. – С. 272- 276.
31. П'ятницька Г. Розвиток ресторанного господарства в Україні: структурні трансформації, фінансова стійкість підприємств, прогнози / Г. П'ятницька, О. Григоренко, В. Найдюк // Економіст. - 2013. - № 11. - С. 37-45.
32. П'ятницька Г.Т. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підруч. [для вищ. навч. закл.] / П'ятницька Г.Т. [та ін.] – К.: КНТЕУ, 2005. – 632 с.
33. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монограф. / Г.Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.
34. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счёт упрощения и удешевления продукта / [С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфилд, Э. Олтман]; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз: Издательство «Юрайт», 2015. – 346
35. Смірнова Я.І. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №4, Т. II. – С. 186-191.
36. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб – К.: Центр учбової літератури, 2014. –224 с.
37. Савенко Ю.М. Основні тенденції ринку громадського харчування / Ю.М. Савенко // Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – 2014. – №4. – С. 31–37.
38. Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства затвердж. рішенням Міністерства охорони

здоров'я СРСР від 19.03.1991 р. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0001400-91>

39. Сизоненко В.О., та ін. Економіка та управління підприємством / В.О.Сизоненко, С.А.Циганов. — Т. : Навчальна книга- Богдан, 2015. — 576с.

40. Смоляр Л.Г. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності [Електронний ресурс] : Л.Г.Смоляр, О.А. Котенко // Ефективна економіка. – 2012. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1660>

421. Студінська Г. Я. Алгоритмізація процесу побудови та управління брендом в умовах ринкової економіки / Г. Я. Студінська // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 11. - С. 138-144.

42. Сущенко О.А. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур / О.А. Сущенко, Л.М. Буздаков // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – № 3(39). – С. 52–56.

43. Тенденції ресторанного ринка України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://commercialproperty.ua/cp/archive/article_restaurant_php?anum

44. Томпсон-мл. Артур А.Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А.Дж.Стрикленд ; пер. с англ. А.Р. Ганиева. – 12-е изд. – М. ; СПб. : Вильямс, 2013. – 924 с.

45. Трайно В. М. Розвиток маркетингового управління споживачами послуг підприємств ресторанного господарства / В. М. Трайно // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 1. - С. 270-274.

46. Трач О.Ю.Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб / О. Ю. Трач, О. І. Карий // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2011. - № 706. - С. 182-187.

47. Цивільний кодекс України, прийнятий Верховною Радою України від 16.01.2003 № 435-4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
48. Чеботарьова І. Б. Ребрендинг як засіб підвищення конкурентоспроможності фірми на прикладі ТМ "Assistant" / І. Б. Чеботарьова, Д. О. Терехова // Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв . Мистецтвознавство. Архитектура. - 2014. - № 4-5. - С. 21-25.
49. Чумак О.В. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства / О.В. Чумак, І.С. Андрющенко // Бізнес-інформ. – 2014. – № 12. – С. 307–313.
50. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2016. – 488 с.
51. Шамара І.М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / І.М. Шамара // Вісник Харків. нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1042. – С. 151–153.
52. Шубчик О.А. Основні положення формування мереж підприємств ресторанного господарства в умовах сучасної економіки / О.А. Шубчик // Науковий вісник Херсон. держ. ун-ту. – 2014. – № 5. – С. 124–128.
53. Юрчак Е. В. Методика комплексної оцінки ступеня успішності брендів закладів ресторанного господарства України [Електронний ресурс] / Е. В. Юрчак // Агросвіт. - 2016. - № 15-16. - С. 50-60.
54. Юрчак Е. В. Сучасний стан розвитку концепцій бренда та брендинга в ресторанному господарстві / Е. В. Юрчак // Молодий вчений. 2015. - № 10(2). - С. 105-112.
55. Myers P.S. Knowledge Management and Organizational Design / P.S. Myers // Boston, 1996. – 187 p.
56. National restaurant association [Electronic resource]. – Access mode: www.restaurant.org

57. Restaurant Industry Forecast (2016) [Electronic resource]. – National restaurant association. – Access mode : <http://imis.restaurant.org/store/detail.aspx?id=FOR2016>
58. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. – 502p.
59. Креативність як основа організаційних змін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/6_106237.doc.htm
60. Креативний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moodle.ipokpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=32274>
61. Характеристика діяльності ФОП Пащенко Г.М. ресторан "Ностальжи" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://knowledge.allbest.ru/finance/3c0b65635b2ac68a4d53a89521316d36_0.html
62. Фінансова звітність підприємства, її зміст і призначення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/16330826/finansii/finansova_zvitnist_pidpriyemstva
63. Звітність підприємства як основне джерело інформації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/12120124/ekonomika/zvitnist_pidpriyemstva_osnovne_dzherelo_informatsiyi
64. Ресторанний бізнес: специфіка обліку за П(С)БО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://online.dtkit.ua/Book/%C2%AB%D0%94%D0%9A%C2%BB%20%E2%84%9629.epub/navPoint-7>
65. Розділ 4. Оцінка фінансового стану підприємств. Показники фінансового стану підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://textbook.com.ua/buhoblik/1473444554/s-8>

