

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**СИСТЕМА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Студентки 4 курсу, 3  
групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Гарант освітньої  
програми  
к.е.н., доц.

*підпис студента*

*підпис керівника*

*підпис гаранта*

Захарової Марини  
Андріївни

Ведмідь Надія  
Іванівна

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2022 р.

## Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

**ЗАХАРОВІЙ МАРИНІ АНДРІЇВНІ**

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. **Тема випускної кваліфікаційної роботи:** Система креативного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу «Il Molino», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. **Строк здачі студентом закінченої роботи:** 02 червня 2023 року

3. **Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:**

*Мета роботи* – аналітична оцінка та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи креативного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес удосконалення креативного менеджменту «Il Molino», м. Київ.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні засади удосконалення системи креативного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу



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

##### ВСТУП

##### РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «IL MOLINO»

1.1. Організаційно-економічна характеристика «Il Molino»

1.2. Оцінка системи креативного менеджменту в готелі «Il Molino»

##### РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «IL MOLINO»

2.1. Шляхи покращення креативного менеджменту в «Il Molino»

2.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

##### Висновки

##### Список використаних джерел

##### Додатки



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	02.06.2023	02.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали)

8. Гарант освітньої програм

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали)

9. Завдання прийняв до виконання студентка

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

Захарова М. А.

(прізвище, ініціали)



10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Захарової М. А.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Ткачук Т.М.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Бойко М.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І МІСЦЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНІ «IL MOLINO», М. КИЇВ

### 1.1. Організаційно - економічна характеристика та аналіз ресторану

Таблиця 1.1

Загальна інформація про ресторан «Il Molino» м. Київ

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю "ІЛ МОЛІНО"
Скорочена назва	ТОВ "ІЛ МОЛІНО"
Назва англійською	Limited Liability Company Il Molino (IL MOLINO LLC)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
КВЕД	Основний: 56.10 - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування Інші: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах 56.21 Постачання готових страв для подій 56.29 Постачання інших готових страв 56.30 Обслуговування напоями

Джерело: [1].



Ресторани «Il Molino» станом на весну 2023 року налічують 14 робочих закладів в м. Києві та Київській області: 12 закладів «Il Molino» розташовані у Києві, 1 заклад у Вишневому та 1 заклад у Бучі (Додаток А) [2].

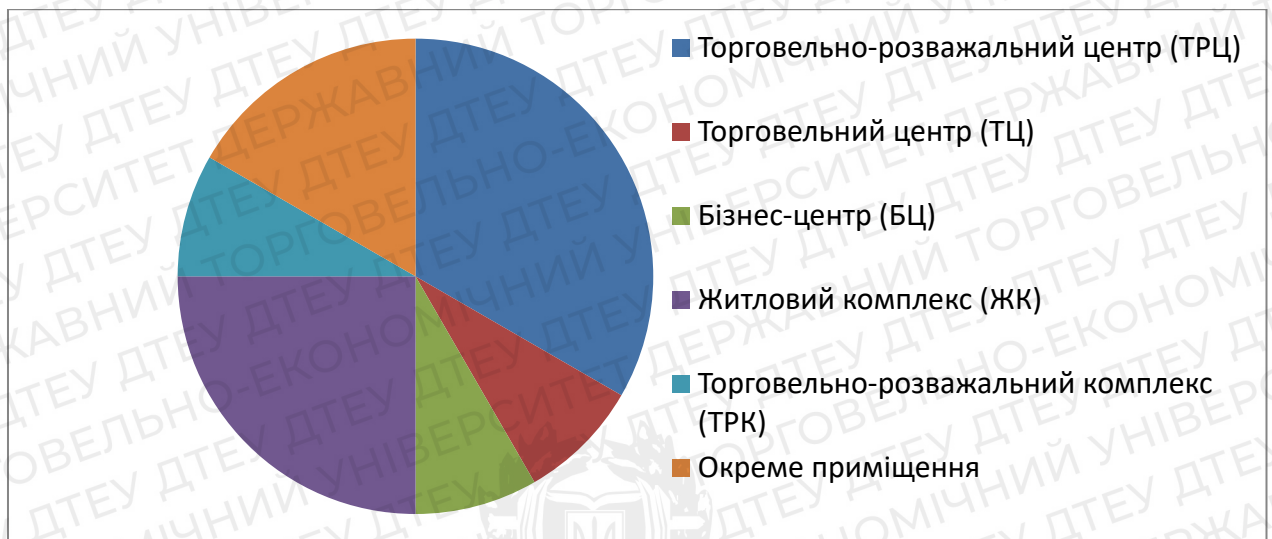
Таблиця 1.2

Адреси ресторанів «Il Molino» м. Київ

№	Адреса ресторану «Il Molino» м. Київ
1	вул. Набережно-Хрещатицька, 41 (БЦ "Астарта")
2	вул. Антоновича, 176 (Ocean Plaza ТРЦ)
3	Кільцева дорога, 1 (ТРЦ Respublika Park)
4	вул. Салютна, 2, корп. 3 (ЖК "Файна Таун")
5	просп. Академіка Палладіна, 16 (ТЦ Academ City)
6	вул. Архітектора Вербицького, 1 (ТРЦ New Way)
7	вул. Гната Хоткевича, 1В (ТРК «Проспект»)
8	вул. Вишгородська, 45 (ЖК «Паркове місто»)
9	просп. Оболонський, 1Б (ТРЦ Dream Yellow)
10	пр-т Голосіївський, 58А (ЖК Park Avenue)
11	пр-т Берестейський, 45
12	вул. Князів Острозьких, 17

Джерело: [2].

Ресторани «Il Molino» у м. Київ розташовані в окремих приміщеннях, у житлових та торговельно-розважальних комплексах, у торговельних, бізнес- та торговельно-розважальних центрах.



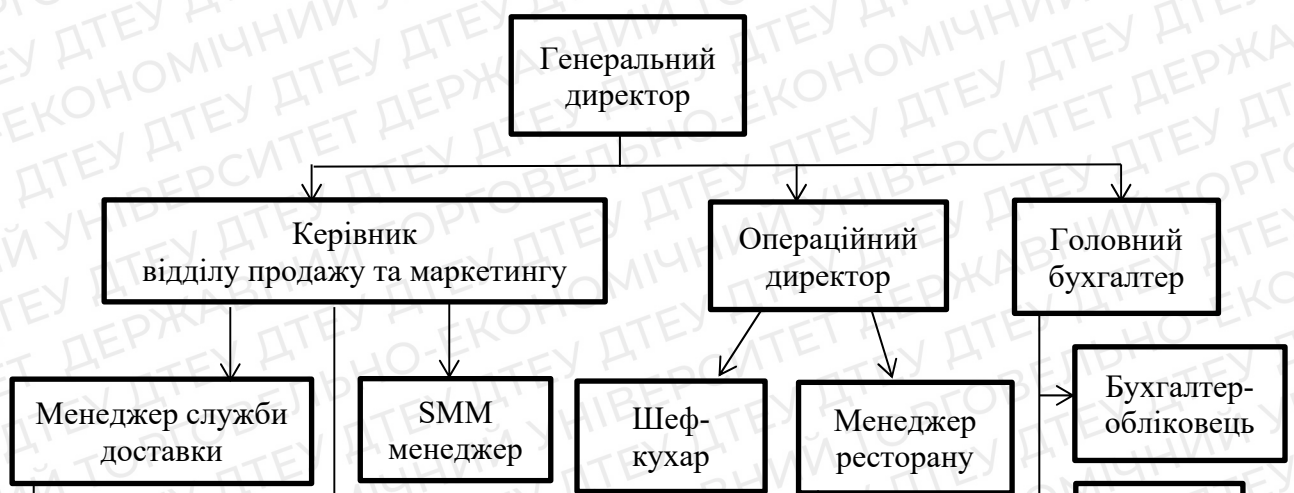
**Рис. 1.1 Місцерозташування ресторанів «Il Molino» м. Київ**

*Джерело: розроблено автором на основі даних [2].*

Проаналізувавши місце розташування ресторанів, можна зазначити, що більшість ресторанів «Il Molino» у м. Київ розташовані переважно у торговельно-розважальних центрах та у житлових комплексах. Виходячи з даних про переважне місце розташування ресторанів «Il Molino» у м. Київ можна зробити висновок, що цільовою аудиторією закладу є люди які люблять розваги та заможні люди які можуть дозволити собі часте відвідування закладу через небажання готувати самостійно.

Одна з головних переваг ресторану в житловому комплексі – відвідувачі, які нікуди не зникнуть у часи локдауну. До того ж навколо житлового комплексу багато «якорів», які приваблюють відвідувачів: ринок, парк, кінотеатр [3]. Розташування у торговельно-розважальному центрі має на меті залучення клієнтів за тим самим принципом «якорів» завдяки великому потоку відвідувачів торговельно-розважального центру упродовж дня.

Ресторан «Il Molino» має лінійно-функціональну структуру управління.





## Рис. 1.2 Організаційна структура ресторану «Il Molino» м. Київ

*Джерело: розроблено автором на основі даних [4].*

Менеджер ресторану «Il Molino» має бути дисциплінованим, відповідальним, комунікабельним та мати лідерські якості [5]. В них має відчуватися професіоналізм та вони мають бути готовими до будь-яких негараздів, що можуть трапитися під час робочого дня.

*Таблиця 1.3*

### Основні обов'язки менеджера ресторану «Il Molino» м. Київ

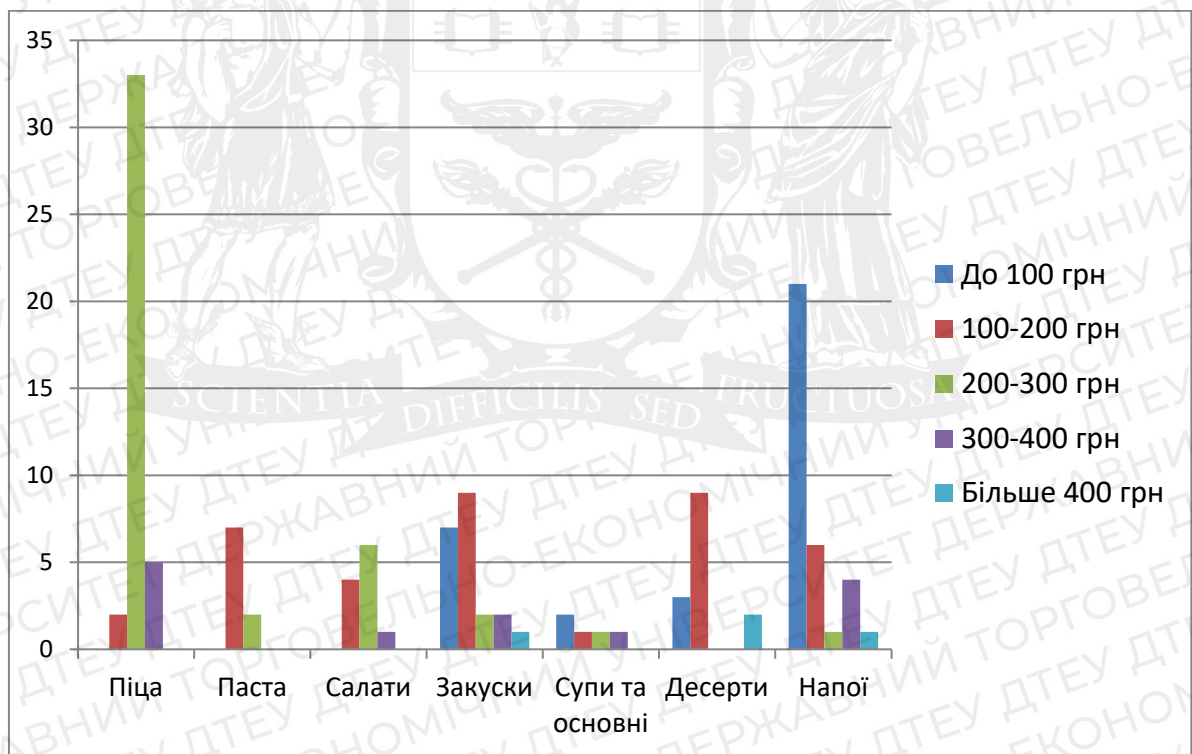
Управління зміною	контроль за виконанням стандартів і мотивація персоналу на зміні до досягнення планових показників продажів; робота в залі з гостями і забезпечення якісного сервісу; відкриття ресторану, контроль підготовки залу до роботи й закриття ресторану.
Організація роботи персоналу	участь у пошуку і підборі персоналу, навчання й складання графіків.
Ведення аналітичної звітності, проведення інвентаризацій.	

*Джерело: розроблено автором на основі даних [5].*

Офіціанти мають швидко та якісно обслуговувати гостей, знати всі особливості меню та стандарти обслуговування. До обов'язків піцайоло в ресторані «Il Molino» входять приготування неаполітанської піци згідно технологічних карт та італійських стандартів, дотримання санітарних норм та

чистоти на робочому місці. Кухар має готувати смачні страви та знати всі процеси приготування страв, підтримувати чистоту на робочому місці. До обов'язків прибиральниці входять прибирання залу та підсобних приміщень, миття посуду. До обов'язків бармена входять приготування напоїв згідно з калькуляцією, технологією виробництва та стандартами часу піцерії «Il Molino», підтримання чистоти й порядку на робочому місці згідно із затвердженими стандартами [5].

Ресторан «Il Molino» позиціонує себе як ресторан середньої цінової категорії. Станом на 2023 рік харчування для двох осіб в Києві у ресторані середньої цінової категорії у розмірі замовлення трьох страв для кожної особи коливається від 600 до 2000 гривень і в середньому складає 1000 гривень [6].



**Рис. 1.3 Ціновий діапазон в ресторані «Il Molino» м. Київ станом на весну 2023 року**

*Джерело: розроблено автором на основі даних [2].*

Проаналізувавши рівень цін у ресторані «Il Molino», можна зазначити що в середньому ціни в ресторані коливаються від 200 до 300 гривень. При замовленні на дві особи по три страви кожній вартість замовлення у ресторані



«Il Molino» буде складати в середньому 1000 гривень. Отже, можна зробити висновок, що «Il Molino» - ресторан середньої цінової категорії.

Таблиця 1.4

Динаміка зростання цін у ресторані «Il Molino» м. Київ  
впродовж 2018-2023 років

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ціна класичної піци «Маргарита», грн	125	139	148	153	169	185
Абсолютне відхилення		14	9	5	16	16
Відносне відхилення		1,2	6,5	3,4	10,5	9,5

Джерело: розроблено автором на основі даних [2].

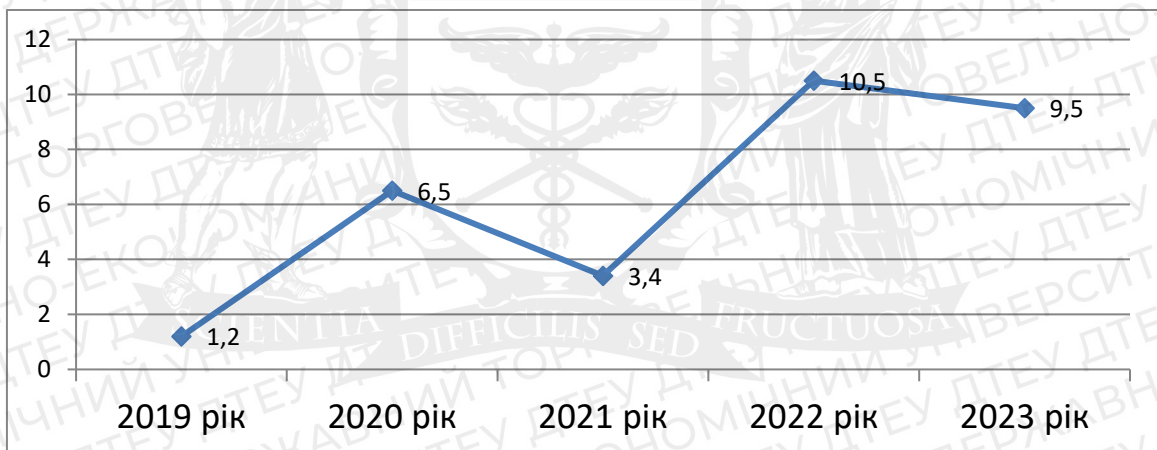
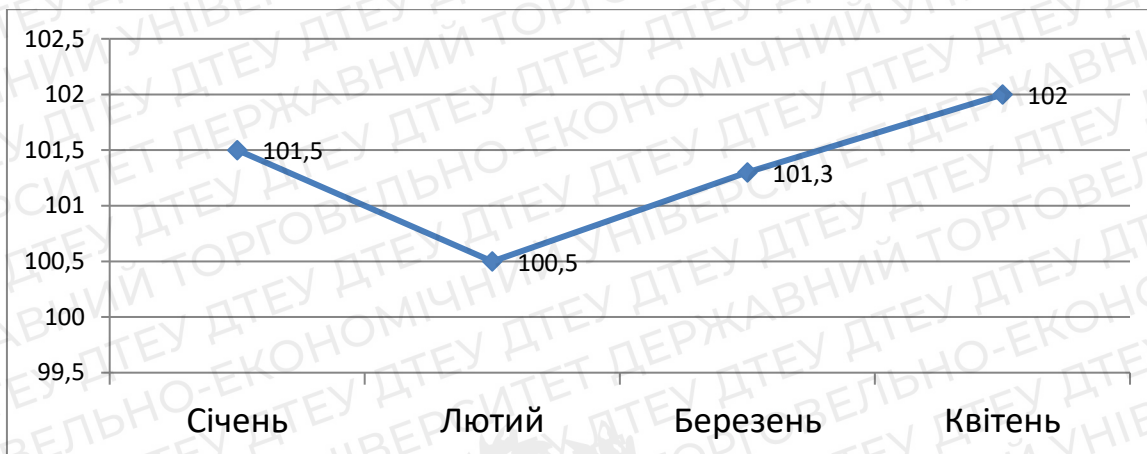


Рис. 1.4 Відносне відхилення цін у ресторані «Il Molino» м. Києва за 2018-2023 роки, %

Джерело: розроблено автором на основі даних [2].

З наведеної діаграми можна зазначити, що ціни у ресторані «Il Molino» зростали у критичні моменти для економіки України, а саме: пандемія Covid-19 у 2020 році та повномасштабна війна у 2022 році.



**Рис. 1.5 Індеси споживчих цін на послуги у ресторанах та готелях м. Києва за 2023 рік**

*Джерело: розроблено автором на основі даних [7].*

Станом на весну 2023 року спостерігається зростання цін на послуги у ресторанах та готелях, тому можна спрогнозувати подальше зростання цін у ресторані «Il Molino».

Ресторан «Il Molino» завжди в пошуку нових креативних ідей та рішень, вони невпинно вдосконалюються та оптимізують діяльність підприємства, щоб відповідати високим стандартам і очікуванням клієнтів.

*Таблиця 1.5*

**Креативні особливості діяльності ресторану «Il Molino» м. Київ**

Неаполітанська дров'яна піч, зібрана з каменю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процес випікання піци може побачити кожен гість, так як кухня відкрита.</li> <li>2. Завдяки цій печі піца стає справжньою італійською піцею.</li> </ol>
Сезонне меню	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Клієнтам ніколи не набридне меню і вони завжди будуть приходити, щоб скуштувати щось нове.</li> </ol> <p>Станом на весну 2023 року в ресторані «Il Molino» діє сезонне меню «Сезон полуниці у «Il Molino» » (Додаток Б).</p>
Бонусна програма з накопиченням балів (Додаток В)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заохочення клієнтів повертатися знову. Кожен раз при відвідуванні ресторану гість отримує бали і наступний раз може придбати за них якусь страву зі списку</li> </ol>



	доступних страв, які можна придбати за бонусні бали (Додаток Г). Щоб змотивувати гостей завантажити бонусну програму на свій смартфон, ресторан дарує лаймовий лимонад за завантаження.
Знижки, розіграші у соціальних мережах	1. Спілкування з аудиторією, вивчення їх потреб 2. Заохочення гостей скуштувати нове меню за допомогою знижки на нього і тим самим стимулювання потоку гостей до закладу.
Меню напівфабрикатів (Додаток Г)	1. Якщо гість не може відвідати ресторан або не має часу чекати доставку та переймається що їжа, можливо, приїде холодна, то таке меню дуже стане в нагоді - можна просто замовити вже готову заморожену страву.
Креативні дитячі майстер-класи, дитяча кімната та меню	1. Гостям, які приходять з дітьми, завдяки наявності дитячої кімнати буде легше очікувати замовлення. 2. Рекламу у соціальних мережах на фото відвідувачів з дитячого майстеркласу за допомогою спеціальної форми для дітей з логотипом ресторану (Додаток Д).

Джерело: розроблено автором на основі даних [2], [8].

Таблиця 1.6

Динаміка показників господарської діяльності  
ресторану «Il Molino» м. Київ

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16 238 400	12 653 900	9 208 600	-3 584 500	3 445 300	-22,1	-27,2
Інші операційні доходи	6 578 400	7 251 700	5 672 300	673 300	-1 579 400	10,2	-21,8
Інші доходи	498 433	459 473	441 800	-38 960	-17 673	-7,8	-3,8
Собівартість	9 843 300	6 063 000	4 390 700	-3 780 300	-1672300	-38,4	-27,6

реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)								
Інші операційні витрати	6 324 100	6 581 600	4 744 400	257 500	-1 837 200	4,1	-27,9	
Інші витрати	436 033	431 333	460 066	-4 700	28 733	-1,1	6,7	
Фінансовий результат до оподаткування	6 711 800	7 289 140	5 727 534	577 340	-1 561 606	8,6	-21,4	
Податок на прибуток	1 208 124	1 312 045	1 030 956	103 921	-281 089	8,6	-21,4	
Чистий прибуток (збиток)	5 503 676	5 977 095	4 696 578	473 418	-1 280 516	8,6	-21,4	
Рентабельність підприємства	33,1	45,7	48,9	12,6	3,2	37,9	7,1	
Чиста рентабельність підприємства	33,9	47,2	51,0	13,3	3,8	39,4	8,0	

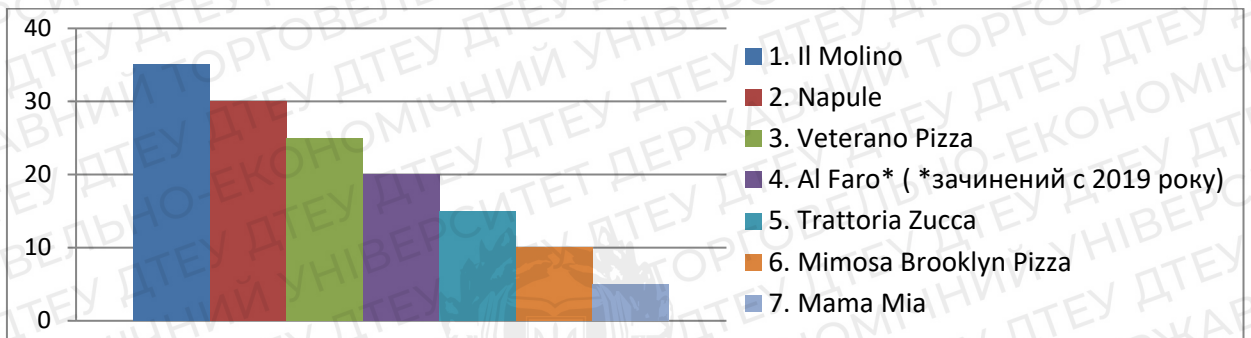
*Джерело: розроблено автором на основі даних [1].*

Фінансовий результат ресторану «Il Molino» серед зазначених трьох років був найкращим у 2021 році і, відповідно, найбільше чистого прибутку підприємство отримало також у 2021 році. Гірший фінансовий результат у 2020 році спричинений спалахом пандемії Covid-19, а ще гірший фінансовий результат у 2022 році спричинений початком повномасштабної війни в Україні. З отриманих даних про фінансовий результат підприємства можна розрахувати показники рентабельності. Рентабельність та чиста рентабельність підприємства мають динаміку зростання тому можна зробити висновок, що ресторан, попри все, максимально ефективно реалізує продукцію та використовує свої ресурси навіть попри наслідки пандемії та війни.

## 1.2 Аналіз ефективності креативного менеджменту в ресторані



Мета аналізу підприємства: дослідити джерела творчих ідей та креативні бар'єри у ресторані, а також дослідити різні типи інновацій та перешкоди для їх реалізації.



**Рис. 1.6 Сім кращих місць де варто спробувати піцу в м. Києві**

*Джерело: [9].*

Серед піцерій м. Києва ресторан «Il Molino» користується великою популярністю, саме тому він очолив список Топ-7 піцерій м. Києва у 2019-ому році за версією англomовного туристичного сайту «Big 7 Travel» [9]. Проаналізувавши підприємство, можна зрозуміти чому ресторан такий популярний та як він залучає клієнтів.

Креативність – це невід’ємна складова ресторанного бізнесу, адже завдяки креативу та креативним рішенням ресторан залучає нових клієнтів, підвищується ефективність роботи та конкурентоспроможність закладу. Ресторан «Il Molino» підтримує креативну атмосферу завдяки унікальній системі цінностей.

*Таблиця 1.7*

**Система цінностей ресторану «Il Molino» м. Київ**

Краще для найкращих	Опікуватися про наших гостей – це в першу чергу готувати смачну їжу з якісних і свіжих продуктів з любов'ю та задоволенням. Кожна наша страва не просто насичує, вона заряджає енергією і радістю, яку ми вкладаємо в неї.
Зростаємо разом	Як і будь-який живий організм, наша команда зростає, розвивається і удосконалюється щодня. Ми створюємо для цього всі умови й підтримуємо кожного співробітника в його

	прагненні вийти на новий рівень. Чим вище професіоналізм кожного з нас, тим більше ми можемо дати нашим клієнтам.
Сім'я назавжди	Бути частиною il Molino – це бути членом однієї великої й люблячої родини. Ми піклуємося одне про одного, поважаємо і цінуємо кожного, адже довіра й чесність – для нас не просто слова. Ми дивимося на життя з оптимізмом і намагаємося створювати позитивний настрій кожного робочого дня.
Робити більше меншими засобами	Ми не зупиняємося на досягнутому – ми завжди в пошуку нових креативних рішень. Ми постійно покращуємо і оптимізуємо кожну дрібницю, щоб відповідати високим стандартам і очікуванням наших клієнтів. І звичайний співробітник, і директор мають бути максимально ефективні в єдиному – робити задоволеними й щасливими наших гостей.
Гість передусім	У наших ресторанах кожен гість відчуває себе особливим і унікальним, адже сенс нашої роботи – піклуватися й балувати наших клієнтів. І незважаючи на те, дорослий це або малюк, ми прислухаємося до його бажань і намагаємося зробити його гостювання у нас незабутнім святом смаку і задоволення

*Джерело: розроблено автором на основі даних [2].*

Концепцією робочого середовища є ставлення до колективу та гостей закладу, як до сім'ї. Тому, можна зазначити, що від персоналу слід очікувати уважність до деталей, привітність, організованість та вмотивованість, а працівникам від керівників слід очікувати емпатичності, чесності та відповідальності.

*Таблиця 1.8*

#### Пропозиції працівникам ресторану «Il Molino» м. Київ

1	Графік роботи - позмінно
2	Своєчасна виплата заробітної платні
3	Відсутність системи грошових штрафів
4	Молодий і дружній колектив

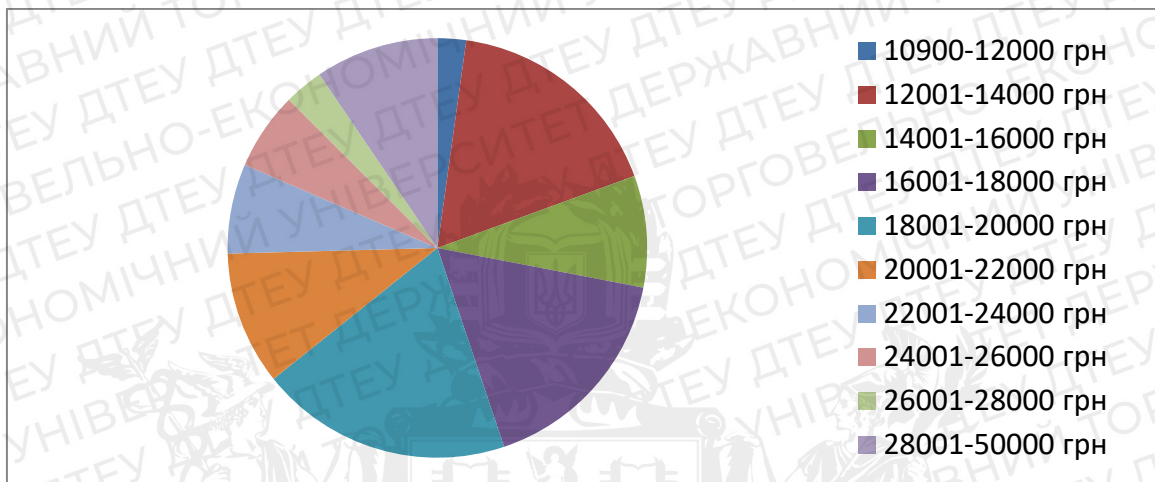


5	Харчування
6	Можливість професійного і кар'єрного зростання в компанії
7	Корпоративна знижка на відвідування закладів компанії

*Джерело: розроблено автором на основі даних [5].*

Серед пропозицій працівникам ресторану «Il Molino» присутні й ті, що безпосередньо мають сильний вплив на формування системи креативного менеджменту на підприємстві, а саме: молодний і дружній колектив та відсутність системи грошових штрафів. Згуртованість колективу та його здатність ефективно взаємодіяти в команді створює сприятливі умови для креативного менеджменту в ресторані. Відсутність системи грошових штрафів є одночасно і перевагою, і недоліком для креативного управління персоналом. Система грошових штрафів дозволяє утримувати дисципліну у колективі, адже працівник буде знати, що у разі помилки йому доведеться нести відповідальність за це. Проте з іншого боку, працівники не дуже воліють працювати на підприємстві де застосовують систему грошових штрафів, адже не завжди причина помилки криється у некомпетентності або неуважності самого працівника - іноді це може бути просто випадковість за яку працівнику доведеться платити з власної кишені. Навіть попри те, що в Україні застосування системи грошових штрафів до працівника у формі покарання є незаконним [10], на деяких підприємствах його все ж застосовують. Тому, хоч ресторан «Il Molino» й не має взагалі застосовувати цієї системи штрафів і це має бути нормою, все ж це є яким не яким але досягненням в сучасних реаліях. Також ресторан «Il Molino» пропонує своїм працівникам гнучкий графік роботи, своєчасну виплату заробітної плати та можливість кар'єрного росту - все це буде мотивувати працівників на подальшу роботу у ресторані. Як бонус ресторан пропонує своїм співробітникам безкоштовне харчування та корпоративну знижку на відвідування закладу. Це також є одним зі способів мотивації персоналу, адже працівники будуть відчувати турботу і свою цінність для керівників ресторану.

Одним із головних засобів мотивування працівників є гідна заробітна плата. Зарплата менеджера ресторану «Il Molino» становить 17 000 гривень [5], а середня заробітна плата менеджера ресторану у м. Київ становить 19 000 гривень [11].



**Рис. 1.7** Середня заробітна плата менеджера ресторану у м. Київ

*Джерело: [11].*

Отже, заробітна плата менеджера ресторану «Il Molino» є меншою на 2 000 грн від середньої заробітної плати менеджера ресторану у м. Київ. В цілому заробітну плату менеджера ресторану «Il Molino» можна оцінити як задовільну, проте, вона є недостатньою для підвищення мотивації менеджера.

Проте, працівники ресторану «Il Molino» в цілому задоволені своєю роботою у ресторані та позитивно оцінюють свій власний вклад у результативність роботи підприємства.

*Таблиця 1.9*

Оцінка задоволеності власною роботою від персоналу ресторану «Il Molino» м. Київ

Посада	Запитання - відповідь	
	Якою «суперсилою» володієте?	Чому працювати в компанії «Il Molino» класно?
Директор ресторану	Робити декілька справ одночасно.	Тому що працювати в «Il Molino» - це можливість розвиватися в класній команді, накопичувати корисні знання



		та навички, а також навчати інших.
Операційний директор		Тому що тут можна реалізувати свій потенціал.
Менеджер ресторану	1) Вміє володіти часом. Якщо потрібно – він його може зупинити. 2) Можливість одночасно бути в кількох місцях.	1) Тому що менеджер ресторану «Il Molino» - це унікальна людина яка може все, неважливо, чи це буде складна робота, чи легка. 2) Тому, що кожен день ти дізнаєшся щось нове, вчишся та знайомишся з новими людьми.
HR менеджер	Щирість і уміння активно слухати.	Тому що персонал «Il Molino» - справжня сім'я яка любить свою роботу.

*Джерело: розроблено автором на основі даних [4].*

Отже, можна зробити висновок, що працівники ресторану «Il Molino» дійсно досвідчені та схильні до креативного мислення. В креативному середовищі основою є креативний співробітник. Він відповідає за генерацію нових ідей і застосування їх в ресторані. Креативний співробітник має бути мотивованим, аби не «вигорати». Щоб оцінити мотивацію креативних співробітників у ресторані «Il Molino» треба проаналізувати відгуки співробітників, а щоб оцінити задоволеність клієнта - проаналізувати відгуки гостей.



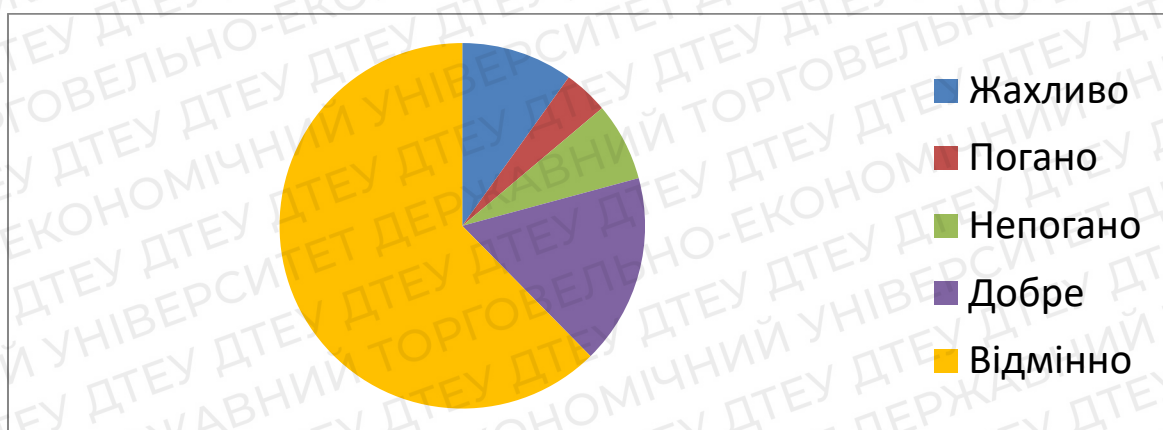
**Рис. 1.8 Оцінка задоволеності роботою працівників у ресторані «Il Molino».**

*Джерело: [12].*

Співробітники оцінили задоволеність роботою загалом більш позитивно, ніж негативно. Тих, хто поставив низьку оцінку задоволеності роботою зазвичай не влаштували неможливість кар'єрного росту та неповажне ставлення керівників. Ті, хто задоволений роботою, високо оцінили зручний графік, своєчасну оплату праці, дружній колектив та безкоштовне харчування. Серед тих, хто задоволений роботою було також зазначено про можливість кар'єрного росту. Отже, можна зробити висновок, що кар'єрний ріст в ресторані можливий, а негативний відгук з цього приводу залишили працівники, яким не вдалося його досягти. Проте, все ж підприємство не дуже справляється з креативним управлінням, адже прослідковується невмотивованість деякого персоналу – це видно по не дуже задовільній оцінці щодо відношення керівництва та перспектив роботи у компанії. Більш менш позитивно працівники оцінили колектив та умови праці, а це означає, що ресторан має великий потенціал покращити робоче середовище підприємства. Найнижчу оцінку було отримано за соціальний пакет та пільги.

Отже, підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що підприємство може втрачати креативних співробітників через нелояльне ставлення до них. Підприємство дійсно має гарну систему управління, з точки зору ефективності праці, проте іноді забуває про впровадження нових або вже встановлених креативних управлінських рішень, без яких в працівників зникає мотивація та здатність до генерування креативних ідей.

Також важливою складовою є аналіз задоволеності відвідувачів ресторану «Il Molino»:





**Рис. 1.9 Оцінка задоволеності відвідуванням гостей ресторану «Il Molino» м. Київ**

*Джерело: [13].*

Отже, переважна більшість відвідувачів оцінили візит до ресторану «Il Molino» на «відмінно» і в цілому середня оцінка від гостей закладу становить 4,2 зірки. Гості у своїх відгуках високо оцінили обслуговування, кухню та інтер'єр, а також затишну атмосферу [13].

Ресторан намагається йти «нога в ногу» з часом та завжди впроваджує щось нове і ефективно підлаштовується до будь-яких змін у світі, адже креативність у ресторані – це не тільки пошук нових креативних рішень для підвищення доходів підприємства, а й здатність своєчасно підлаштуватися до змін у зовнішньому середовищі. У часи спалаху пандемії Covid-19 діяльність ресторану «Il Molino» було призупинено через карантинні обмеження, що дуже відобразилося на його прибутковості. Проте, ресторан «Il Molino» врятувала наявність служби доставки (Додаток Е), завдяки якій ресторан мій продовжувати свою діяльність та впровадження правил гігієни для працівників цієї служби задля безпеки гостей та самих працівників.

Важливим чинником в оцінці креативності менеджменту ресторану є наявність інновацій, адже за допомогою інновацій підприємство може підвищити оригінальність закладу та його діяльність в цілому. В ресторані «Il Molino» можна розрахуватися карткою та, з часів пандемії Covid-19, дивитися меню за QR-кодом, що не тільки було безпечно для людей в умовах карантинних обмежень, а й дуже зручно у повсякденному житті. Це означає, що ресторан «Il Molino» готовий до впровадження технологічних новинок задля комфорту споживачів. Слід зазначити, що паперове меню, станом на весну 2023 року, не повернули, адже це не тільки не гігієнічно, а й не екологічно. Ресторан турбується про навколишнє середовище, тому, окрім меню по QR-коду, з 2021-го року було замінено пластикові бокси для супу на екологічні. Тепер ресторан «Il Molino» для доставки супу використовує бокси з кукурудзяного крохмалю. Ці бокси не шкодять навколишньому середовищу, тому що вони не залишають

після себе вуглецевий слід, що властиво боксам виробленим з пластику [8]. Таким чином, ресторан «Il Molino» не тільки піклується про навколишнє середовище, а й формує імідж екологічно свідомого підприємства.

Секрет успішності ресторану полягає у ретельному вивченні потреб споживачів. Ресторан «Il Molino» завжди прислуховується до своїх клієнтів та знає як їх залучити. Тут завжди прислухаються до вподобань клієнтів, аналізують їх потреби і потім використовують це у цілях оптимізації персоналу. До уваги беруться такі показники: вподобання у їжі, найбільш вдале для споживачів місце розташування ресторану, бажаний рівень обслуговування та рівень цін. Отже, за допомогою такого виду креативного управління як ставлення до персоналу та гостей закладу як до сім'ї, ресторан «Il Molino» не тільки покращує психологічний стан колективу, що допоможе працювати ефективніше та генерувати нові креативні рішення, а й привертає до себе гостей своїм теплим та уважним ставленням до кожного гостя та турботою про їх настрій. Гарний настрій – основа креативної діяльності ресторану, оскільки це запорука мотивованості працівників, їх здатності до нестандартного мислення, та запорука того, що гості повернуться до ресторану знову. Найбільшою перевагою з усіх креативних впроваджень ресторану є бонусна програма завдяки якій заклад спонукає гостей відвідати ресторан та повертатися до нього знову і знову. Гість відчуває вигоду та дуже часто відвідує ресторан щоб знову використати накопичені бонуси і таким чином утворюється нескінченний потік гостей. Таким чином, своїм уважним ставленням до гостей та персоналу, розумінням та мотивацією співробітників ресторан створює навколо себе креативне середовище.

Підсумовуючи вищенаведене, для чіткого відображення усіх переваг та недоліків підприємства, можна розробити SWOT-аналіз ресторану «Il Molino».

*Таблиця 1.10*

SWOT-аналіз ресторану «Il Molino» м. Київ

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
---------------------------	---------------------------



<ul style="list-style-type: none"> <li>● Вдале розташування</li> <li>● Різноманітне меню</li> <li>● Бонусна програма</li> <li>● Наявність власного сайту</li> <li>● Постійні акції та розіграші</li> <li>● Сімейні цінності по відношенню до персоналу та гостей</li> <li>● Екологічна свідомість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Недостатня мотивація працівників</li> <li>● Небажання розширюватися на ринок України за межі Києва та Київської області.</li> </ul>
<p><b>Можливості (О)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Впровадження нових технологій</li> <li>● Вихід на ринок всієї України</li> <li>● Генерування нових креативних ідей</li> </ul>	<p><b>Зовнішні загрози (Т)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Випередження конкурентами</li> <li>● Ризик великих затрат на нові креативні рішення</li> <li>● Вплив пандемії та війни на дохідність ресторану</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором.*

Результати аналізу підприємства показали, що в ресторані «Il Molino» генерують нові ідеї аналізуючи вподобання та відгуки клієнтів. Заклад опирається більш на комфорт гостя, створюючи сприятливі умови для нього. Також, менеджери іноді забувають про своїх співробітників, яких треба підбадьорювати та мотивувати до праці, адже, слід пам'ятати, що настрій офіціанта або адміністратора, який зустрічає гостя, обов'язково передається гостю і це відобразиться на діяльності ресторану.

## **РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНІ «IL MOLINO», М. КИЇВ**

### **2.1. Креативні бар'єри в ресторані та шляхи їх подолання**

Більшість креативних бар'єрів в ресторані «Il Molino» пов'язані з психологічними аспектами працівників та кваліфікацією. Невпевнений в своїх знаннях і вміннях працівник складає враження недостатньо кваліфікованого або і насправді є таким. Тому, окрім підвищення кваліфікації, ефективним рішенням було б впровадження тренінгів за допомогою яких працівники

визначали б свої позитивні та негативні якості та позбавлялися б своїх комплексів і страхів. Це допомогло б пропрацювати свої негативні якості та перетворити їх у позитивні. Такі вправи сприяють підвищенню самооцінки, а значить працівник буде впевненим у собі та у своїх навичках. Це значно допоможе покращити ефективність роботи у колективі та ефективність діяльності ресторану в цілому.

Важливим елементом в становленні менеджера як особистості є пропрацювання психологічних блоків менеджера, що допоможе йому якісно та креативно управляти командою. Щоб позбутися страху помилки треба багато працювати над собою та своєю самооцінкою. Менеджер повинен бути впевненим в своїх знаннях і вміннях. Треба навчитися пробачати собі помилки, адже завдяки ним ми вчимося. Також менеджер має бути організованим, адже через неорганізованість працівник відкладає все «на потім» і через це виникає брак часу. Щоб позбутися цих бар'єрів потрібно виділити та розподілити час для праці. Також, менеджер не має брати на себе занадто багато роботи. Треба зрозуміти, що просити про допомогу – це нормально. Найкраще рішення – навчитися довіряти співробітникам, а не думати що «краще мене ніхто роботу не виконає». Через таку позицію може з'явитися втома, а потім і відсутність натхнення. Щоб позбутися відсутності натхнення достатньо виділити час для відпочинку, подивитись мотивуючі вебінари та зосередитись на підвищенні свого робочого та психологічного стану. У випадку з надлишком інформації треба просто відпочити і зосередитись на собі. Треба навчитись розуміти, що психологічний стан працівника важливіше виконаної роботи, адже якщо працівник буде морально виснажений, тоді і він буде почувати себе погано, і робота буде виконана неякісно.

Також на самооцінку та самопочуття впливають не тільки внутрішні, а й зовнішні фактори. Пандемія та, здебільшого, війна залишили свій жахливий слід у житті кожного українця та українського працівника. В таких тяжких умовах ресторану «Il Molino» слід попрацювати над соціальним пакетом та пільгами на підприємстві. Треба максимально мотивувати працівників,



підтримувати та входити у положення, адже зараз креативний менеджер – це не тільки той, хто створює настрій для генерації креативних рішень, а й той, хто не дає колективу падати духом у складні часи.

Менеджер ресторану «Il Molino» потребує креативності у зв'язку зі стрімкою і непередбачуваною зміною світу, що загострюється конкуренцією і новими технологіями. Менеджери часто стикаються з ситуацією, в якій стратегічні питання, проблеми лідерства і складні організаційні ситуації не піддаються керуваності звичайним способом, що піднімає потребу в креативних рішеннях. З усього, що менеджер ресторану «Il Molino» може зробити для стимулювання творчості персоналу найбільш ефективним є простий підбір людей на посади відповідно до їхнього досвіду і їхніх навичок творчого мислення. Тим самим працівники будуть відчувати себе «у своїй тарілці» і вони запалають внутрішньою мотивацією.

Основне завдання креативних менеджерів – це підтримка креативної атмосфери в колективі. Креативні менеджери, щоб заохотити підлеглих до праці, повинні пропонувати винагороди за певні результати. Однією з таких винагород є премія - її платять працівникам за високий результат у роботі. Важливо, щоб працівники бачили, що їх старання праця дійсно ціниться і оцінюється достойно, тоді це буде мотивувати їх на подальшу невпинну працю заради якомога кращого результату.

Важливим елементом креативного менеджменту ресторану є ресурси. Якість людських ресурсів надзвичайно важлива для прибутковості та розвитку ресторану. Творчі люди працюють заради виклику та прагнуть досягнути цілей будь-яким шляхом. Творчі люди ненавидять нудну та монотонну роботу, розглядаючи її не лише як перешкоду, а і як ворога хорошої вмотивованості креативних працівників та неможливості розвитку підприємства у креативному напрямку. Керівник має зробити все можливе, щоб не дати креативному працівнику «вигоріти». У креативному менеджменті час є дорогоцінним. І як би творчі люди не хотіли б працювати заради виклику, вони не хочуть долати непотрібні перешкоди.

Два основні ресурси, які впливають на творчість, це час і гроші. Менеджери повинні вирішуючи скільки часу та грошей приділяти колективу чи проекту, менеджер може підтримати або вбити креативність. Творчість часто потребує часу. Це може бути дослідження нових унікальних ідей рішень. Менеджери, які не приділяють цьому час, мимоволі стають на заваді процесу творчості. Проте, приділення великої кількості часу не завжди є найкращим варіантом розподілу часу, тому що за деяких обставин тиск часу може підвищити творчість. Наприклад, ресторан-конкурент збирається запустити чудовий продукт за нижчу ціну або навіть впроваджує у себе в закладі якусь неймовірну новинку яка переганяє до себе усіх потенційних відвідувачів. У таких ситуаціях обмеженість часу викликає у працівників відчуття, що вони повинні поспішати, щоб не втратити свою конкурентоспроможність. Дійсно, подібні випадки могли б збільшити мотивацію та швидкість генерування нових креативних ідей за рахунок посилення відчуття виклику. Проте, це вже по більшій мірі залежить від менеджера та від організації ним роботи.

Уся система креативного менеджменту, безпосередньо, тримається на креативному менеджері. Він має організовувати усю креативну роботу, розподіляти час та мотивувати працівників. Мотивовані співробітники працюють результативніше, саме тому належне ставлення до працівників, грошові винагороди та вміння увійти в положення суттєво покращать задоволеність роботою працівниками та їх відданість своїй роботі, а значить підвищиться якість системи креативного менеджменту.

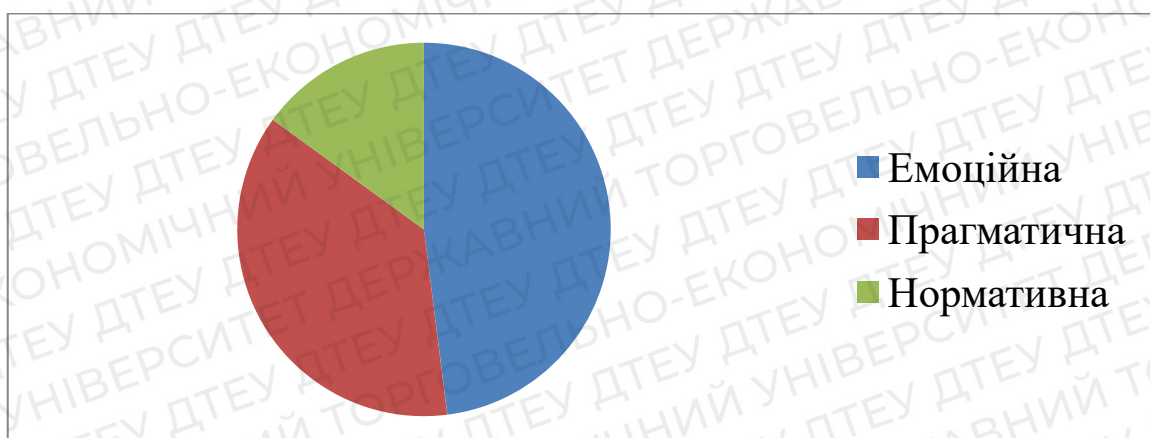


Рис. 2.1 Відданість роботі працівників м. Кісва



*Джерело: [14].*

Емоційна відданість – коли працівник дійсно любить свою організацію; прагматична – коли працівник не любить свою організацію та працює лише через вигоду; нормативна – коли працівник має відчуття обов'язку продовжувати роботу в організації [14].

Ресторану «Il Molino» слід піклуватися та заохочувати співробітників до праці заради того, щоб уникнути нормативної, а особливо прагматичної відданості підприємству, оскільки це великий креативний бар'єр. Завдання креативного менеджера – зробити так, щоб працівники мали тільки емоційну відданість роботі. Важливо бачити і розуміти потенціал і можливості кожного працівника, адже правильний підбір креативним менеджером відповідних завдань кожному працівнику сприятиме кращій і швидшій роботі.

На підприємстві «Il Molino» є дві поширені помилки керівників, що стосуються свободи працівників. По-перше, менеджери, як правило, часто змінюють цілі або не можуть їх чітко визначити. Співробітники можуть мати свободу у вирішенні завдань, але якщо вони не знають, які цілі їм потрібно досягти, то така свобода не має сенсу. А по-друге, деякі менеджери лише створюють ілюзію свободи. Вони стверджують, що працівник сам вирішує завдання, а насправді, нав'язують свою думку та відсіюють можливість у підлеглого самостійно вирішувати завдання. Звичайно, що керівники не повинні залишати своїх підлеглих напризволяще, але вони повинні розуміти, що включення підлеглих до обговорень питань підвищить їх творчий результат. Працівники будуть більш креативними, якщо дати їм свободу самим вирішувати ті чи інші завдання - це дозволить працівникам підходити до проблем таким чином, щоб максимально використати їхній досвід та навички творчого мислення.

Для вирішення цих креативних бар'єрів менеджеру ресторану «Il Molino» слід використовувати творчий підхід до проблем. Спочатку він має виявити проблему та обрати шлях до пошуку ідей щодо вирішення цієї проблеми. Після пошуку ідей проводиться аналіз та оцінювання цих ідей. Потім менеджеру слід

планувати послідовність дій щодо вирішення проблеми та, якщо всі етапи до цього влаштовують, приступати до виконання плану.

Ще одним з найважливіших креативних бар'єрів на підприємстві є неможливість або небажання слідувати за інноваціями, адже процес креативного управління йде рука об руку з інноваціями. Інновації застосовують для підвищення творчого потенціалу підприємства. Зараз дуже часто відбуваються технологічні зміни, але вони іноді не сприймаються працівниками. Креативність у створенні ідей та впровадженні інновацій обмежується двома основними проблемами: опір персоналу змінам і неприйняття споживачами нових інновацій. Ці проблеми можуть виникати через невідповідність, як персоналу, так і споживачів розуміти та використовувати сучасні технології.

Щоб підвищити креативність страв ресторану «Il Molino» слід спробувати використати 3D друк за допомогою якого страви буде готувати легше і вони будуть виглядати оригінальніше.

3D друк — це процес читання 3D принтером спеціально створеної цифрової 3D моделі, з подальшою побудовою за допомогою 3D принтера фізичного об'єкта (Додаток Є) [15].

За допомогою 3D принтера у ресторані «Il Molino» стане простіше готувати різні десерти. Вони будуть виглядати естетичніше, оригінальніше та будуть займати набагато менше часу для приготування. Також 3D принтер допоможе розширити асортимент меню закладу та покращити вже існуючі страви у меню.

Ще одним цікавим інноваційним рішенням є 3D-менпінг (Додаток Ж). В ресторанах він використовується для організації живої проекції вигляду страв та їх приготування. Ресторану «Il Molino» можна впровадити 3D меню, за допомогою якого гість, перед тим як замовити страву, може побачити як вона буде виглядати. Це допоможе уникнути невдоволення гостей з приводу розчарування у вигляді страви. Буває так, що гість не розраховує замовлену кількість страв, через те, що страва йому здається меншою ніж вона є насправді. Або гість може залишитися зовсім невдоволеним стравною через



неправильне сприйняття картинки у меню. Також можна розробити цікаве 3D-шоу, у вигляді якого, наприклад, гість може побачити як готується його страва. Це допоможе позбутися однієї з головних проблем ресторану – довготривале приготування страв і, відповідно, довге очікування гостями своєї страви. Оскільки гості будуть зацікавлені цікавим 3D-шоу, вони не помітять як пройде час. Таким чином сучасні технології можуть скрасити очікування гостей і зробити подачу страв більш креативною та оригінальною.

Також актуальним є впровадження роботів у роботу ресторанів. Роботи можуть бути офіціантами або доставщиками. Це не тільки «розгрузить» персонал завдяки чому вони не будуть перенапрягатися, а й справить яскраве враження на гостей закладу. Робот може бути вдягнений у форму «Il Molino» та зустрічати гостей при вході. Тим паче, що в ресторані «Il Molino» дуже не вистачає того, хто міг би зустріти гостя, провести до столика та згодом попрощатися з побажанням завітати ще. Це - ще один недолік у ресторані. Коли гостю немає кому зустріти його при вході, він відчуває себе розгубленим.

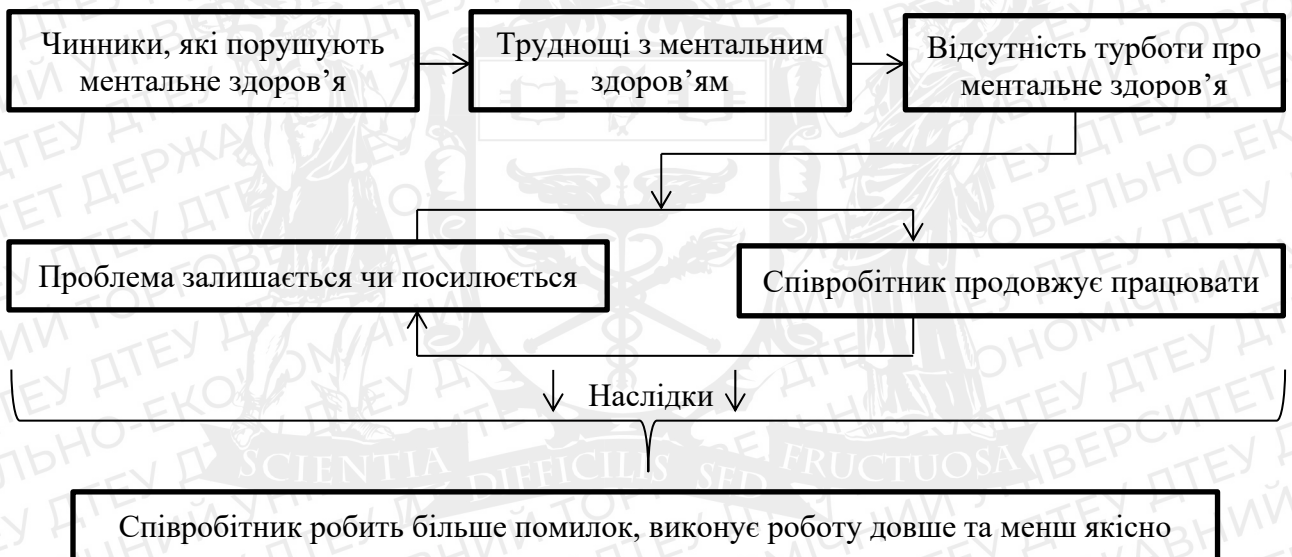
І хоча цю роботу на разі виконують офіціанти, проте гість все одно проходить шлях від входу до столика самостійно через те, що офіціанти просто фізично не можуть зустріти гостя одразу при вході. Крім того, офіціанти, зайняті своєю роботою, можуть не помітити появу нового гостя і він, довго очікуючи поки в нього приймуть замовлення, може просто піти. Таким чином, ресторану «Il Molino» можна впровадити роботу саме на цю посаду, щоб зустрічати та проводити гостей та інформувати персонал про те, що у заклад завітав гість. Цей робот може також стати своєрідним талісманом ресторану та другом для маленьких відвідувачів. Оскільки в ресторані присутня дитяча кімната, робот може слідкувати за порядком та розповідати діткам цікаві факти про піцу. Також він міг би під'їжджати до гостей, що вже очікують страву, щоб скрасити їх час очікування своїми розмовами, оскільки різні факти про приготування піци було б цікаво почути не тільки дітям, а й дорослим.

Підсумовуючи вище наведене, можна зробити висновок, що у ресторані «Il Molino» присутні креативні бар'єри як у сфері управління, так і в сфері

інновацій. Ресторан має бути готовий виправляти свої помилки щоб і надалі мати високу конкурентоспроможність, оскільки прогрес не стоїть на місці і треба не те що наздоганяти своїх конкурентів, а й переганяти їх.

## 2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих шляхів подолання креативних бар'єрів.

Наведені рекомендації щодо посиленого спрямування сил на покращення психологічного стану працівників зумовлено тим, що ментальне здоров'я є важливим фактором для формування системи креативного менеджменту на підприємстві, адже від нього залежить ефективність креативного управління на підприємстві.



**Рис. 2.2** Схема впливу стану ментального здоров'я працівника на продуктивність його роботи

*Джерело: [16].*

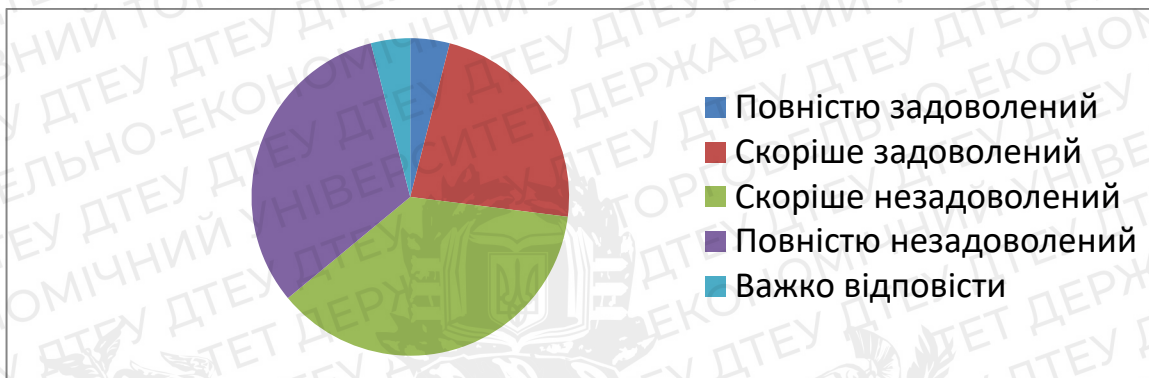
В сучасному світі і без того існуюча проблема труднощів працівників з ментальним здоров'ям стала ще більш значимою через війну. Війна впливає на формування у великої кількості людей стресового та тривожного розладів або навіть депресії. Якщо не приділяти увагу цій проблемі, то працівники не будуть вмотивовані і будуть неякісно виконувати свою роботу.

Згідно американського дослідження близько 86% співробітників повідомили про поліпшення продуктивності праці та зниження кількості прогулів після лікування депресії [16]. Отже, можна зробити висновок, що приділення



керівництвом ресторану «Il Molino» уваги ментальному здоров'ю працівників значно покращить креативність в системі управління персоналом.

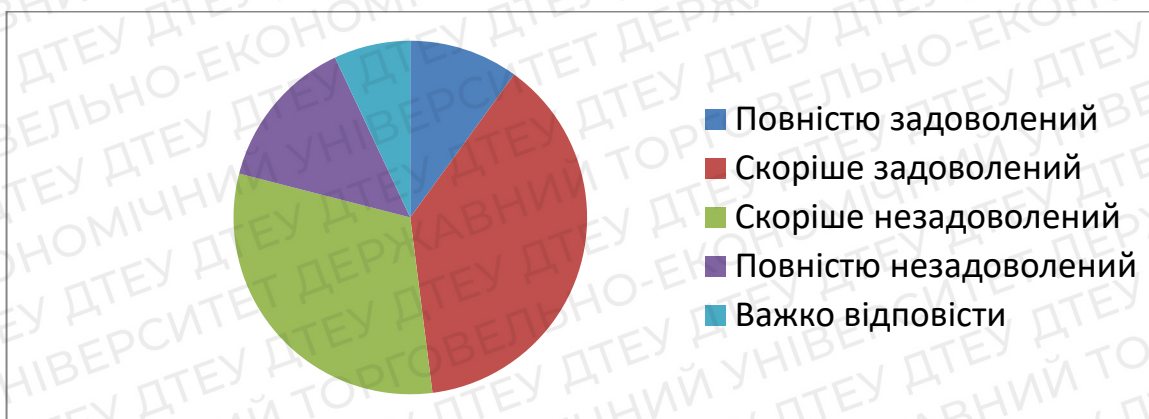
Також досить важливим чинником для підвищення мотивації працівників є рівень заробітної плати.



**Рис. 2.3** Задоволеність українців своєю заробітною платою

*Джерело [17].*

Переважна більшість українців все ж більш незадоволена або повністю незадоволена своєю заробітною платою. Це поширена проблема причиною якої може бути невідповідність заробітної плати обсягу виконаної роботи. Виходячи з аналізу заробітної плати менеджера ресторану «Il Molino» можна зазначити, що зарплати в ресторані середні або навіть трохи менші середніх. Це значно впливає на якість і швидкість виконання роботи, адже працівники не будуть виявляти бажання за недостатню оплату їхньої праці виконувати ті чи інші завдання. Порушене ментальне здоров'я та недостатній рівень мотивації у вигляді заниженої заробітної плати впливає на задоволеність працівниками своєю роботою.



**Рис. 2.4** Задоволеність українців своєю роботою

### *Джерело [17].*

Отже, 38% опитуваних українців скоріше задоволені своєю роботою та 31% - скоріше незадоволені і лише 10% - повністю задоволені. Якщо ресторан «Il Molino» буде дотримуватися запропонованих порад і створить на своєму підприємстві сприятливі умови для співробітників, то це не тільки покращить результативність роботи колективу, а й залучить нових креативних працівників які були незадоволені своєю минулою роботою, але будуть нею задоволені працюючи у ресторані «Il Molino». Виходячи з опитування [17] можна зробити висновок, що 52% українців хотіли б або були б не проти змінити роботу на більш кращу. Отже, вдосконалюючи умови системи креативного управління персоналом, ресторан «Il Molino» не тільки оптимізує ефективність вже існуючої команди працівників, а й залучить нових, за допомогою чого підприємство стане більш конкурентоспроможним.

Також важливу роль у системі креативного менеджменту ресторану відіграють інновації, адже вони є двигуном здатності протистояти закладам конкурентів. Підприємству треба слідкувати за змінами в світі, адже в ресторанному бізнесі постійно з'являються технологічні інновації, які не тільки допоможуть заощадити час приготування страви, а й зробити її більш смачною та естетично привабливою. Саме тому ресторану «Il Molino» слід прислухатися до порад щодо впровадження у свою діяльність таких інновацій як 3D друк та 3D-мешпінг. Наразі, це найбільш доступні та цікаві методи підвищення інноваційності закладу.

Виробництво 3D страв і виробів є дуже перспективним. Вироби, отримані методом 3D друку мають візуально дуже естетичний вигляд, правильну геометричну форму, вишуканий смак. Заклад ресторанного господарства, що стане використовувати виробництво 3D страв, десертів, буде неймовірно популярним та успішним закладом. Успішність розвитку цього напряму залежить від наполегливості в пошуку нових інгредієнтів, поєднань смаків і сучасних методик приготування харчових мас для заправлення принтеру, відпрацювання технологій друку [15].



Таким чином, використання рестораном «Il Molino» методу 3D друку буде сприяти зростанню креативності у закладі, скоротить час приготування їжі та задовольнить потреби гостей у якісній, смачній та гарно оформленій страві. Можна розробити власну фішку: розробити за допомогою 3D друку шоколадний логотип закладу, який буде розміщений на кожному десерті. 3D страви будуть виглядати цікаво та оригінально, а отже гості обов'язково захочуть викласти їх фото у соціальні мережі. Таким чином, солодкий логотип на десерті буде слугувати своєрідною рекламою закладу. Сфера виробництва 3D страв – це нескінченний потік креативних ідей, які можна впровадити у діяльність ресторану, тому при правильній організації менеджером креативної роботи заклад може досягти великого успіху.

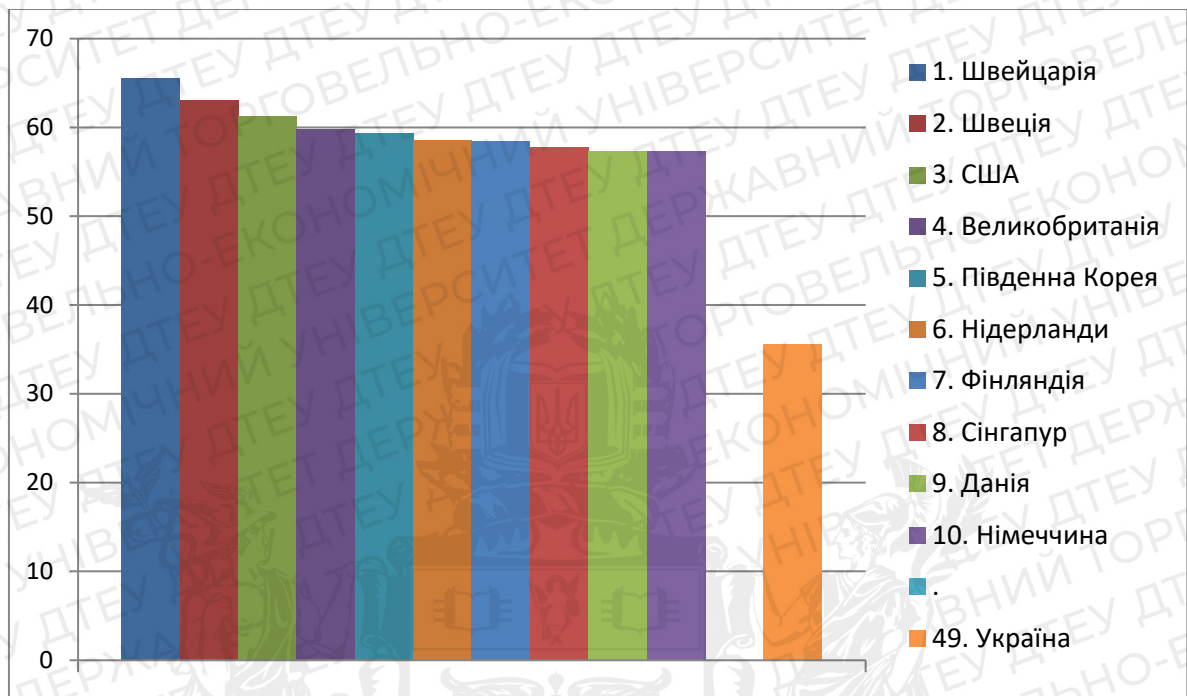
А от що точно не залишило б байдужим жодного гостя – так це 3D-меппінг. Використання 3D-меппінгу у дизайні ресторану та у інших його процесах, як і 3D друк, сприятиме підвищенню інноваційності.

Проекція інтерактивного меню та інші зображення здійснюється на поверхню стільниці за допомогою підвісної установки, яка розміщується безпосередньо над горизонтальною поверхнею столу. Такі підвісні модулі, що укомплектовано програмно-апаратним комплексом, мають еліптичну форму та створюють футуристичний вигляд простору. Окрім означених модульних елементів в інтер'єрі ресторану застосовано приховану підвісну систему інтерактивних відеопроєкцій, яка розміщується у підвісній частині стелі обіднього залу ресторану [18].

Звичайно ж, у разі використання такої системи потрібно буде підняти ціни. Тому, щоб уникнути втрачання постійних та потенційних клієнтів через підвищення цін, у ресторані «Il Molino» слід виділити окрему кімнату з 3D-меппінгом для тих, хто готовий переплатити заради таких незабутніх вражень.

Проте, рівень інноваційності у ресторані залежить не тільки від бажання керівництвом впровадити певні новинки у діяльність підприємства, а й від того, наскільки доступними є різні інновації так як соціум реагує на нові ідеї. Згідно індексу інноваційності за 2021 рік, можна зазначити, що Україна, а й зокрема

ресторан «Il Molino», готова до сприйняття та впровадження технологічних новинок задля підвищення креативності.



**Рис. 2.5 Global Innovation Index 2021 (індекс інноваційності)**

*Джерело: розроблено автором на основі даних [19].*

Глобальний індекс інновацій показує інноваційність економік 132-ох країн світу та відстежує останні найновітніші інноваційні глобальні тренди. Згідно даних про глобальний індекс інновацій за 2021 рік (Global Innovation Index 2021) Україна посіла 49 місце з 132-ох можливих в світі з індексом 35,6. Для порівняння, Швейцарія, яка очолила топ списку, має індекс 65,5, а це майже вдвічі більше. Можна зробити висновок, що Україна не є однією з найрозвинутіших та найбільш схильних до прийняття та впровадження інновацій країною світу, проте має великий потенціал стати однією з них. Причиною такого розташування України у списку може бути: по-перше – неможливість впровадження нових технологій, по-друге – неприйняття населенням цих технологій. Тому, ресторану «Il Molino», по мірі можливостей, слід впроваджувати у свою діяльність різноманітні технологічні новинки які можуть стосуватися покращення основної діяльності ресторану та допомагати справляти позитивне враження гостей на заклад.



У зв'язку з повномасштабною війною, що почалася 2022 року, значно погіршилась можливість інноваційності, адже у зв'язку з непербачуваними змінами у світі підприємство має ризик отримувати збитки при великих затратах, тому ресторану «Il Molino» треба чекати коли закінчиться війна і вже потім працювати над вдосконаленням інновацій у ресторані. Тим більше, що під час війни, в пріоритеті, кошти мають бути спрямовані на допомогу українській армії, тому ресторан «Il Molino» в січні 2023 року перерахував у благодійний фонд для української армії 150 000 гривень (Додаток Ж) [2].

Тож, підсумовуючи усе вищенаведене, можна зазначити, що запропоновані шляхи вирішення креативних бар'єрів в ресторані «Il Molino» результативні. Якщо ресторан «Il Molino» буде дотримуватися цих рекомендацій, він зможе стати більш успішним та конкурентоспроможним. Персонал буде більш вмотивованим, адже мотивація – це фундамент креативного мислення. Коли людина вмотивована, вона прагне досягти цілі будь-яким шляхом і шукає найшвидші та найефективніші методи вирішення поставлених задач. Крім мотивації, в ресторані мають попрацювати над підвищенням кваліфікації персоналу. Щоб покращити діяльність підприємства, рекомендується впроваджувати нові технології, але якщо персонал не зможе працювати з новими пристроями, тоді впровадження новинок буде недоречним. Тому, підприємству рекомендується звернути увагу на інновації у сфері ресторанного господарства, наприклад 3D-друк та 3D-мешпінг. Також підприємству рекомендується вжити заходів щодо покращення результативності діяльності підприємства такі як створення та удосконалення нового меню, покращення інтер'єру закладу, щоб зацікавити гостей та підтримувати рівень креативності шляхом удосконалення системи управління персоналом. З урахуванням використання рестораном «Il Molino» запропонованих шляхів подолання креативних бар'єрів, оцінка задоволеності роботою від персоналу ресторану «Il Molino» буде мати набагато кращий вигляд порівняно з фактичним. Найбільш сприятливим з усіх показників будуть робоче місце, умови праці та відношення керівництва, адже це основа мотивації персоналу та генерації і прийняття

креативних рішень. Також за допомогою наведених способів вирішення креативних бар'єрів значно покращиться загальний настрій колективу, з'являться деякі перспективи роботи у компанії та соціальний пакет. Ресторанний бізнес – це дуже важка праця, але при креативному підході до праці, перспективи діяльності можуть стати позитивними. Ресторану слід приділяти увагу не тільки мотивуванню працівників, а й ознайомленню з новими технологіями у сфері ресторанного бізнесу. Креативний менеджмент в цих питаннях дуже стає в нагоді, оскільки саме завдяки ньому ресторан може стати більш привабливим для потенційних клієнтів, а отже діяльність закладу стане більш ефективною та конкурентоспроможною.

