

УДК 005.332.4:640.4
JEL Classification: M12, L83, D23

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.1.13>

Кондрацька Л.П.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8429-8953>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА – НАПРЯМ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Kondratska L.P.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof.,
associate professor at the department of
international tourism and hotel business,
West Ukrainian National University, Ternopil

SPECIFICS OF MANAGING THE CREATIVITY OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES PERSONNEL – A DIRECTION FOR INCREASING COMPETITIVENESS

Постановка проблеми. Креативність персоналу в готельно-ресторанному бізнесі в сучасних умовах перетворюється з «додаткової» компетенції на стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Представлене зумовлено високою динамікою споживчих очікувань, зростанням ролі сервісного досвіду (customer experience), розвитком цифрових каналів взаємодії з клієнтами та посиленням конкуренції як з боку локальних закладів, так і з боку мережових операторів. У сфері гостинності продукт має виразну нематеріальну природу, а його якість формується у процесі безпосереднього контакту клієнта з працівниками; відповідно, саме персонал виступає ключовим носієм цінності бренду та головним фактором диференціації послуг, який складно швидко копіювати конкурентам.

Водночас креативність у готельно-ресторанному підприємстві не виникає спонтанно: вона потребує цілеспрямованого управління, що охоплює організаційні умови, мотиваційні механізми, стиль лідерства, комунікації, навчання та інструменти підтримки ініціатив. Специфіка управління креативністю персоналу в цій галузі визначається поєднанням стандартизованих сервісних процедур із необхідністю гнучкої поведінки в ситуаціях невизначеності (нестандартні запити, конфліктні ситуації, сезонні коливання попиту, кадрово плинність, обмеженість ресурсів).

За таких обставин актуалізується потреба у побудові системи менеджменту, яка, з одного боку, гарантує стабільність якості обслуговування та дотримання технологічних регламентів, а з іншого – створює простір для ініціативності, творчого вирішення проблем і генерації інновацій у сервісних і бізнес-процесах.

Особливого значення набуває перехід від фрагментарних заходів стимулювання до системного підходу, у межах якого креативність інтегрується в кадрову політику, оцінювання результативності, корпоративну культуру та механізми внутрішніх комунікацій. У практичному вимірі це означає необхідність формування «креативного середовища» на підприємстві: підтримки психологічної безпеки, делегування повноважень, розвитку командної взаємодії, впровадження інструментів подання й відбору ідей, а також узгодження креативних ініціатив із стратегічними цілями закладу.

Саме така управлінська логіка забезпечує перетворення творчого потенціалу персоналу на вимірювані результати – підвищення лояльності клієнтів, зміцнення репутації, зростання середнього чека, оптимізацію витрат, розширення асортименту послуг та підвищення стійкості бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління креативністю персоналу в готельно-ресторанній сфері в сучасній науковій літературі розглядається за кількома взаємопов'язаними напрямками, зокрема: управління креативністю персоналу безпосередньо в закладах індустрії гостинності; формування та реалізація креативного потенціалу команд як джерела інновацій; креативний менеджмент як підсистема управління підприємством, що забезпечує інноваційну культуру; організаційні передумови навчальної/саморозвивальної організації як

середовища генерування та впровадження нових рішень. Сукупність цих досліджень формує необхідне теоретико-прикладне підґрунтя для вивчення креативності як чинника підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств, однак потребує подальшої систематизації та інтеграції у межах цілісного процесного підходу.

Окрему групу становлять праці, які безпосередньо фокусуються на специфіці управління креативністю персоналу в індустрії гостинності. Так, у дослідженні Г. Й. Островської та У. Є. Гузар [1] акцентовано увагу на управлінських підходах до розвитку креативності персоналу в закладах гостинності, що є важливим для обґрунтування ролі людського ресурсу у створенні клієнтського досвіду та сервісних інновацій. Своєю чергою, О. Л. Польова та І. П. Ящук [2] розглядають креативний менеджмент у системі управління закладами готельно-ресторанного бізнесу, підкреслюючи його значення для оновлення сервісу, продукту та організаційних рішень у повоєнних умовах розвитку сфери гостинності. Представлені підходи посилюють тезу про те, що креативність персоналу є не лише індивідуальною характеристикою, а й об'єктом цілеспрямованого управління, результатом якого виступає диференціація послуг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Вагомий блок наукових публікацій присвячений креативності як фактору інноваційного розвитку підприємств і командної результативності. Так, науковець Д. О. Крикуненко [3] аналізує управління процесом формування креативності персоналу як чинника інноваційного розвитку підприємства, що має методичну цінність для формування організаційних умов генерування ідей та їх трансформації в інновації. О. І. Кліпкова та В. Ю. Боруцька [4] розкривають управління креативністю команд у контексті формування інноваційної культури, акцентуючи, що сталі креативні практики потребують підтримувального середовища, норм взаємодії та відповідних управлінських механізмів. У суміжній площині А. А. Войтушенко [5] пропонує концептуальну модель випуску інноваційного продукту, який базується на креативному потенціалі команди проекту, підкреслюючи роль командних компетентностей і організаційних процесів у переході від ідеї до результату. Зазначені наукові напрацювання створюють теоретичну основу для обґрунтування того, що в готельно-ресторанній сфері креативність набуває прикладного виміру через сервісні рішення, оновлення продукту та оптимізацію бізнес-процесів.

Окремого значення набувають дослідження, у яких креативний потенціал персоналу розглядається як елемент системи менеджменту підприємства та як результат організаційного розвитку. Зокрема, У. І. Моторнюк та Ю. В. Огерчук [6] зосереджують увагу на управлінні креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства, підкреслюючи необхідність поєднання мотиваційних, організаційних і компетентнісних інструментів. Колектив науковців [7] висвітлюють концептуальні засади побудови «навчальної організації», що є важливим у контексті підтримання безперервного розвитку персоналу та формування середовища, сприятливого для інновацій і креативної поведінки. Для готельно-ресторанних підприємств цей підхід є релевантним через потребу швидко адаптувати сервіс до змін попиту та забезпечувати сталість якості в умовах високої конкуренції.

Водночас аналіз публікацій [1–7] засвідчує, що наявні дослідження переважно висвітлюють окремі складові управління креативністю (креативний потенціал, інноваційна культура, командна креативність, загальні засади креативного менеджменту, навчальна організація), тоді як інтегрована модель управління креативністю персоналу саме в готельно-ресторанному підприємстві з чітким зв'язком із показниками конкурентоспроможності (диференціація сервісу, клієнтський досвід, репутаційні індикатори, повторні візити, середній чек, операційна ефективність) залишається недостатньо систематизованою.

Потребують подальшого опрацювання методичні засади поєднання компетентнісного розвитку, нематеріального стимулювання та організаційних умов креативного середовища у форматі процесної етапності «діагностика – цілепокладання – розвиток – мотивація – відбір ідей – впровадження – оцінювання результатів», щоб дозволило якісно забезпечити керованість креативності та її вимірюваний внесок у зростання конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування специфіки управління креативністю персоналу готельно-ресторанного підприємства як інструменту посилення його конкурентоспроможності та визначення ключових управлінських підходів і практичних механізмів, здатних забезпечити системне відтворення й реалізацію творчого потенціалу працівників у сервісній діяльності та інноваційному розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби в готельно-ресторанному бізнесі результативність діяльності підприємства визначається не лише рівнем якості послуг і продуктів, а й здатністю управлінської команди формувати та впроваджувати креативні підходи до організації сервісу, комунікацій із гостями, розвитку асортименту й оптимізації бізнес-процесів. Саме креативність у менеджменті дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс, забезпечуючи при цьому диференціацію закладу, підвищення лояльності клієнтів і гнучкість реагування на зміни споживчих очікувань та технологічних трендів.

У цьому контексті особливої ваги набуває креативний потенціал персоналу, адже працівники фронт-офісу та виробничих підрозділів безпосередньо впливають на якість клієнтського досвіду і

здатність закладу продукувати нові сервісні рішення. Відповідно, у науковій літературі [1–5] сформовано широкий спектр підходів до управління креативністю персоналу та до креативного управління (креативного менеджменту) загалом: від поведінкових і мотиваційних трактувань, що акцентують стимулювання ініціативності та залученості працівників, до організаційно-процесних підходів, які зосереджуються на створенні сприятливого середовища, культурі інновацій, командній взаємодії та механізмах генерування й відбору ідей. Основні серед них представлено наступним чином:

1. Креативність розглядається як творчі здібності, як ознака обдарованості, як творчий потенціал, закладений у кожній людині, що включає пізнавальну потребу, пороги реагування на новизну та нестандартні ситуації». Творчість – це здатність бачити нові можливості і діяти відповідно до них, тим самим втілюючи їх у життя [1, с. 84].

2. В умовах готельно-ресторанного бізнесу креативність працівників передбачає пошук нових ідей для підвищення якості сервісу, удосконалення меню, створення унікальної атмосфери закладу, а також інноваційні підходи до залучення і утримання клієнтів [2, с. 260].

3. Креативний персонал – сукупність трудових ресурсів підприємства, які виробляють нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, терплячі до дивацтв, володіють свободою вибору проблеми й зміни напрямку досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [3, с. 211].

4. Сьогодні креативність персоналу – це «творча діяльність, націлена на отримання результатів, які є оригінальними та цінними». Тобто креативність вимагає не лише новизни, але й корисності. Щоб вважатися творчим та креативним, сьогодні не обов'язково писати вірші чи малювати достатньо вирішити проблему в інший спосіб [4, с. 77].

5. Креативність – це творча спрямованість, генетично властива усім, але більшістю вона втрачається під впливом навколишнього середовища. За А. Г. Маслоу, креативність включає в себе: відкрите відображення своїх почуттів, самоактуалізацію особистості [5, с. 32].

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що у науковому дискурсі креативність трактується багатомірно: як індивідуальна здатність до нестандартного мислення та самовираження; як природно притаманний людині потенціал, що може посилюватися або, навпаки, пригнічуватися соціальним середовищем; як характеристика персоналу, здатного генерувати та впроваджувати нові рішення; а також як прикладна компетентність, особливо значуща для готельно-ресторанної сфери, де креативні ідеї безпосередньо трансформуються у сервісні інновації, унікальність атмосфери та інструменти залучення й утримання клієнтів.

При цьому сучасні визначення наголошують на ключовому критерії результативності креативності: вона має бути не лише новою, а й цінною (корисною) для готельно-ресторанного підприємства та споживача, тобто проявлятися у здатності інакше розв'язувати проблеми та створювати практично значущі поліпшення.

Водночас, попри те, що креативна поведінка індивіда не завжди піддається точному прогнозуванню, наукові дослідження дозволяють виокремити «матеріали» (детермінанти), з яких вона формується. Зокрема, як зазначала Тереза Амабіль (Teresa Amabile) [6], креативність має три базові компоненти: досвід (знання, професійна компетентність), уміння креативного мислення (когнітивні та поведінкові навички генерування ідей) і мотивація (внутрішня та/або зовнішня спонукка до творчої діяльності) (рис. 1).



Рис. 1. Ключові компоненти креативності працівника

Джерело: складено автором на основі [6]

Досвід (експертиза) відображає сукупність знань і компетентностей працівника, що охоплюють технічні, процедурні та інтелектуальні складові. Він формується завдяки професійній підготовці, практичній діяльності, накопиченню галузевих «кращих практик» і забезпечує змістовну базу, на яку спирається генерування нових ідей та прийняття нестандартних рішень.

Уміння креативного мислення характеризують індивідуальні когнітивні й поведінкові здатності, які визначають, наскільки гнучко, варіативно та образно людина підходить до аналізу проблемної ситуації, продукування альтернатив і комбінування наявних знань у нові конфігурації. До цього компонента належать навички дивергентного мислення, переосмислення усталених підходів, толерантність до невизначеності та здатність бачити приховані можливості у рутинних процесах.

Водночас мотиваційний компонент не є однорідним і не кожна мотивація однаково стимулює креативність. Емпіричні спостереження й теоретичні узагальнення засвідчують, що внутрішня мотивація, тобто інтерес до змісту діяльності, прагнення самореалізації та внутрішнє бажання розв'язати проблему, зазвичай породжує більш оригінальні та якісні креативні результати, ніж домінування зовнішніх стимулів (матеріальні винагороди, формальні бонуси, санкції чи жорсткі показники). Надмірна орієнтація на зовнішні заохочення може зміщувати увагу працівника з процесу пошуку рішень на «отримання винагороди», що звужує простір експериментування та знижує готовність ризикувати інноваційними ідеями.

Саме тому внутрішня мотивація розглядається як компонент, на який організація здатна впливати найбільш безпосередньо через характеристики робочого середовища: змістовність завдань, автономію у прийнятті рішень, підтримку ініціативи, справедливий зворотний зв'язок, психологічну безпеку в команді та визнання професійного внеску. У готельно-ресторанному бізнесі це набуває особливої актуальності, оскільки креативні прояви персоналу часто виникають у ситуаціях безпосередньої взаємодії з гостем і потребують не лише компетентності, а й внутрішньої готовності пропонувати та апробувати нові сервісні рішення.

У готельно-ресторанній сфері, з огляду на високу інтенсивність сервісної взаємодії та динамічність споживчих очікувань, формується комплекс умов ефективного управління креативністю персоналу. Такі умови охоплюють професійно-знаннєву основу працівників, розвиток креативного й критичного мислення, а також мотиваційні механізми, що стимулюють ініціативність і готовність до інтелектуально-творчої діяльності. Їх узгоджене функціонування створює сприятливе організаційне середовище для генерування, обґрунтування та впровадження нових сервісних ідей у межах щоденних операцій закладу.

Вплив зазначених умов має системний характер і безпосередньо відображається на результативності функціонування та траєкторії розвитку готельно-ресторанного підприємства. Зокрема, підсилення креативного потенціалу персоналу сприяє підвищенню якості клієнтського досвіду, формуванню унікальної ціннісної пропозиції, удосконаленню продукту й сервісних стандартів, а також оптимізації бізнес-процесів і впровадженню інноваційних рішень.

У сукупності це забезпечує диференціацію підприємства на ринку, зміцнення його конкурентних позицій і створення передумов для сталого зростання в умовах конкурентного середовища, що узагальнено на рис. 2.

У готельно-ресторанній сфері ефективність управління креативністю персоналу визначається сукупністю взаємопов'язаних умов, які формують «вхід» креативної діяльності та забезпечують її трансформацію в прикладні результати.

Передусім ідеться про знаннєво-компетентнісну основу (професійна експертиза, володіння стандартами сервісу, технологіями приготування й обслуговування, розуміння клієнтських сценаріїв), що задає зміст і межі якості креативних рішень.

Іншим системоутворюючим елементом виступає креативне та критичне мислення, яке забезпечує генерацію альтернатив, переосмислення усталених процедур і раціональний відбір ідей за критеріями новизни, доцільності та здійсненності. Третім, не менш важливим, компонентом виступає мотивація до творчої та інтелектуальної діяльності, насамперед внутрішня залученість і прагнення до вдосконалення, що підсилює ініціативність працівників і підтримує їхню готовність пропонувати рішення у реальних сервісних ситуаціях [7].

Взаємодія зазначених умов забезпечує прояв креативності персоналу у формі конкретних організаційних і ринкових ефектів, зокрема реалізація креативного потенціалу працівників трансформується у підвищення якості клієнтського досвіду через персоналізацію обслуговування та оперативне нестандартне реагування на запити гостей; у формування унікальної ціннісної пропозиції закладу завдяки авторським елементам сервісу, концептуальним рішенням і створенню впізнаваної атмосфери; в оновлення та диференціацію продукту через удосконалення меню, нові формати подачі та розроблення спеціальних пропозицій і тематичних подій. Паралельно креативність виступає драйвером інноваційності бізнес-процесів, сприяючи оптимізації операцій, упровадженню нових підходів до організації праці та використанню цифрових і сервісних інновацій.

Сукупний результат цих змін проявляється у зміцненні бренду та зростанні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні лояльності клієнтів і повторних візитів, покращенні

репутації та якості відгуків, а також у розвитку командної взаємодії та організаційної культури, що опосередковано знижує плинність кадрів і підвищує залученість персоналу. Якісне управління креативністю персоналу готельно-ресторанного підприємства створює передумови для зростання фінансових результатів – збільшення виручки, середнього чеку та рентабельності продажу готельно-ресторанних послуг та продукції – через підвищення привабливості закладу й ефективності його функціонування.

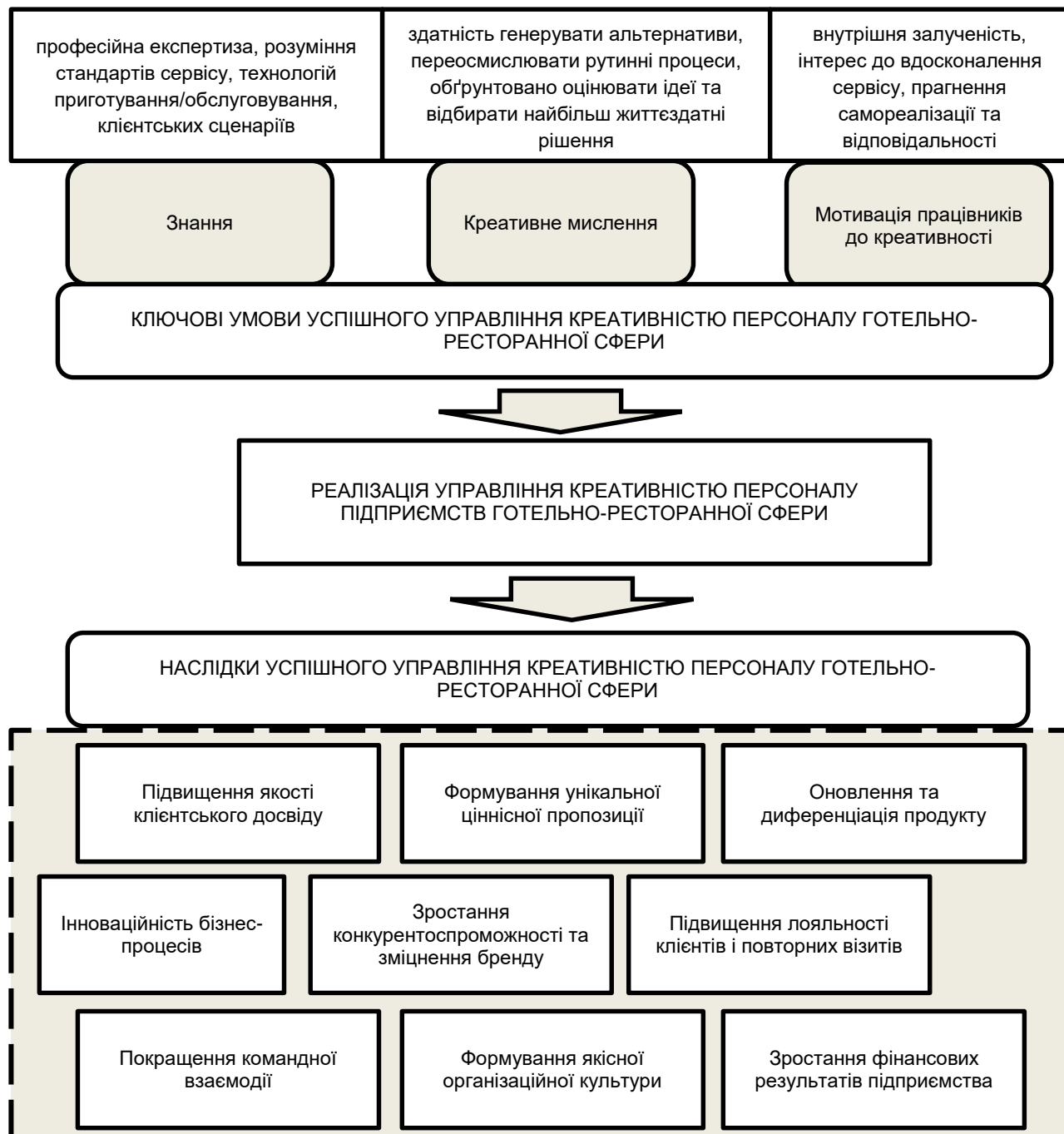


Рис. 2. Ключові умови та наслідки реалізація управління креативністю персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери

Джерело: самостійна розробка автора

Отже, управління креативністю персоналу в готельно-ресторанному бізнесі доцільно розглядати як системний управлінський процес, у межах якого знання, креативно-критичне мислення та мотивація виступають базовими умовами формування креативної поведінки працівників. Їх синергія забезпечує перехід від індивідуальних творчих проявів до організаційно значущих результатів, які підсилюють клієнтську цінність, інноваційність процесів і конкурентні переваги підприємства. Відтак, креативність персоналу слід трактувати не як ситуативний ресурс, а як керований фактор стратегічного розвитку,

який впливає одночасно на якість сервісу, внутрішню ефективність і економічну результативність діяльності готельно-ресторанного підприємства.

Управління креативністю персоналу доцільно розглядати як цілеспрямований і послідовний процес дій управлінського персоналу, спрямований на розвиток працівників готельно-ресторанної індустрії та перетворення їхнього креативного потенціалу на практично значущі сервісні й організаційні рішення. Така етапність забезпечує системність роботи з персоналом і формує стійкі конкурентні переваги закладу, оскільки креативність працівників безпосередньо впливає на унікальність ціннісної пропозиції, якість клієнтського досвіду та здатність підприємства диференціюватися на ринку (рис. 3).

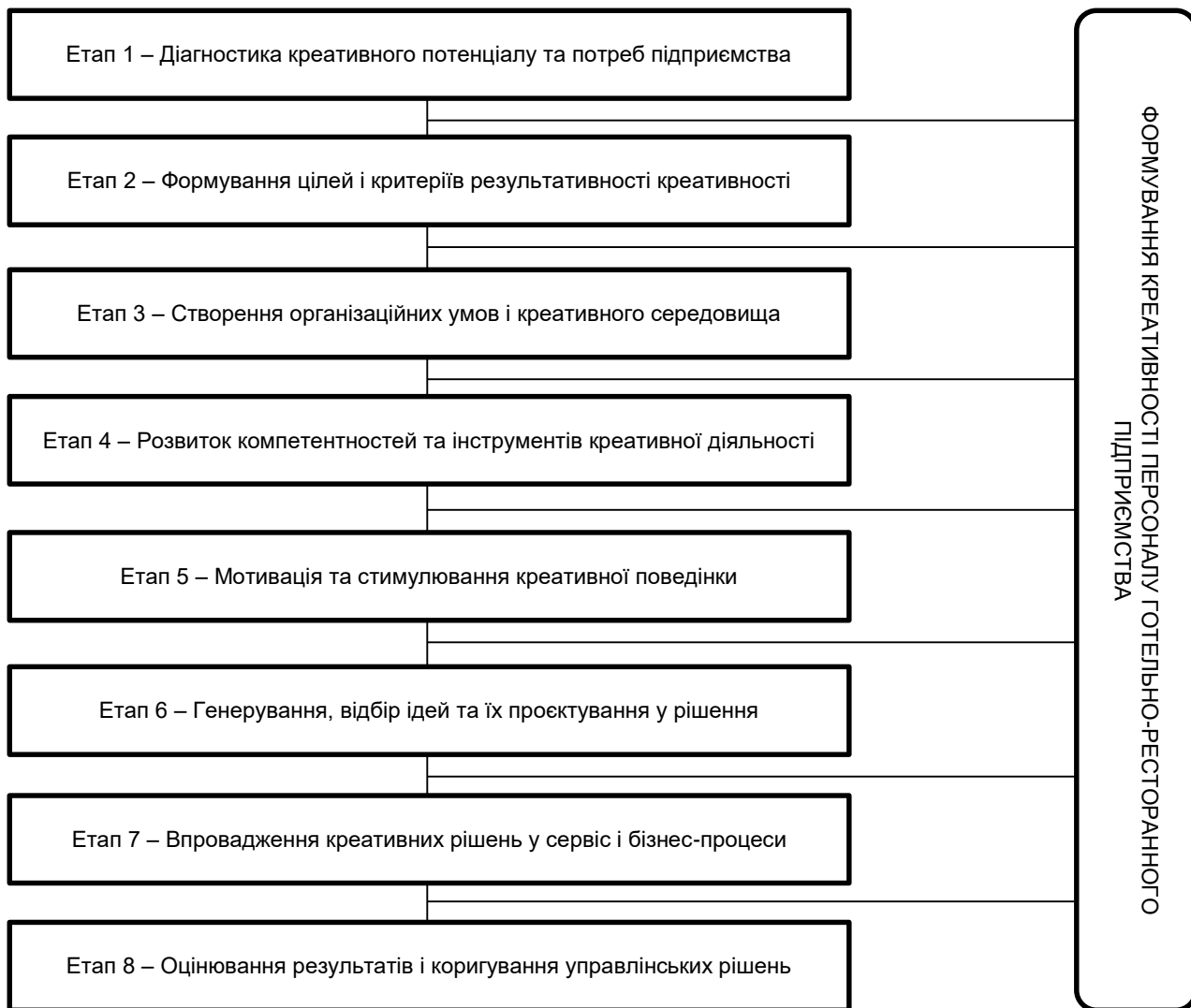


Рис. 3. Етапи формування креативності персоналу готельно-ресторанного підприємства

Джерело: запропоновано автором

Розглянемо детальніше кожен із етапів процесу. Зокрема, на першому етапі (діагностика креативного потенціалу та потреб підприємства) реалізується комплексне виявлення стартових можливостей і обмежень щодо креативної діяльності персоналу та визначення тих ділянок сервісу/операцій, де креативні рішення здатні дати найбільший конкурентний ефект. Діагностика охоплює оцінювання професійних знань і навичок працівників, рівня ініціативності, готовності до змін, мотиваційних установок, а також аналіз «точок болю» клієнтського досвіду (скарги, відгуки, типові конфліктні ситуації, провали сервісу). Паралельно здійснюється аналіз конкурентного середовища (позиціонування закладу, сильні/слабкі сторони, очікування цільових сегментів), що дає змогу визначити пріоритети креативних змін саме з позицій диференціації та підсилення конкурентоспроможності.

На другому етапі (формування цілей і критеріїв результативності креативності) здійснюється цільове спрямування креативності: управлінський персонал формує конкретні цілі (поліпшення сервісу, оновлення меню/продукту, скорочення часу обслуговування, підвищення лояльності, зростання середнього чеку тощо) та встановлює критерії, за якими креативні ініціативи будуть оцінені.

Важливо, щоб критерії мали зв'язок із конкурентними показниками підприємства (якість клієнтського досвіду, репутаційні індикатори, повторні візити, завантаженість/оборотність, фінансовий ефект). Це забезпечує переходи від «ідеї заради ідеї» до керованого механізму конкурентного розвитку.

На третьому етапі (створення організаційних умов і креативного середовища) забезпечується інституціоналізація креативності через формування внутрішніх умов, які підтримують ініціативність: культура відкритих комунікацій, психологічна безпека (можливість пропонувати ідеї без страху осуду), чіткі правила взаємодії, командна координація між залом/кухнею/адміністрацією, а також належний рівень автономії в межах посадових повноважень. У готельно-ресторанній практиці реалізується створення простору для мікроінновацій у сервісі й процесах, які швидко відчуває клієнт і які формують перевагу закладу над конкурентами.

На четвертому етапі (розвиток компетентностей та інструментів креативної діяльності) визначається та стимулюється цілеспрямоване нарощування здатності персоналу генерувати й реалізовувати практично цінні рішення. Це включає навчання методам пошуку ідей, сервісному дизайну, критичному мисленню, роботі з нестандартними запитами та конфліктними ситуаціями, а також поглиблення професійної експертизи (стандарт сервісу, технології приготування, правила безпеки та якості). У підсумку персонал готельно-ресторанного підприємства отримує інструментарій, який забезпечує не лише новизну, а й життєздатність і корисність креативних пропозицій для підвищення конкурентоспроможності.

На п'ятому етапі (мотивація та стимулювання креативної поведінки) стимулюється налаштування мотиваційного механізму, який підтримує креативні прояви персоналу на постійній основі. Поряд із зовнішніми стимулами (визнання, преміювання, кар'єрні можливості) особливий акцент робиться на внутрішній мотивації: змістовні завдання, довіра, залучення до прийняття рішень, відчуття причетності до результату, справедливий зворотний зв'язок. Така модель стимулювання підсилює залученість працівників і сприяє появі сервісних рішень, які створюють впізнаваність і відмінність закладу на ринку. Слід також відзначити той факт, що у готельно-ресторанному бізнесі широко використовують метод мотивації співробітників по відділах, тобто розробляють програми для окремих відділів із метою збільшення прагнення персоналу виконувати свою роботу краще й якісніше [8, с.22]. Модель мотивації персоналу готельно-ресторанного закладу представимо на рис. 4.



Рис. 4. Схематична модель стимулювання креативності готельно-ресторанного персоналу

Джерело: складено автором із урахуванням [2, с. 213]

На шостому етапі (генерування, відбір ідей та їх проєктування у рішення) здійснюється організація потоку ідей і механізм їх фахової селекції: збір пропозицій від персоналу, аналіз відгуків гостей, командні сесії, обговорення інцидентів сервісу як джерела покращень. Далі здійснюється експертне оцінювання ідей за критеріями новизни, відповідності концепції закладу, ресурсної забезпеченості та очікуваного впливу на конкурентні переваги (цінність для клієнта, репутаційний ефект, економічна доцільність). Результатом стає «портфель» пріоритетних ініціатив, які мають найбільший потенціал підсилити ринкові позиції підприємства.

На сьомому етапі (впровадження креативних рішень у сервіс і бізнес-процеси) забезпечується перехід від задуму до практики: пілотування рішень, адаптація до операційних умов, розподіл відповідальності, стандартизація успішних практик та інтеграція у регламенти (обслуговування, комунікації, меню, події, цифрові канали). Важливою є узгодженість змін між підрозділами, щоб креативні новації не порушували стабільності сервісу, а навпаки – забезпечували відчутну диференціацію та покращення клієнтського досвіду.

На восьмому етапі (оцінювання результатів і коригування управлінських рішень) реалізується контроль і управлінське вдосконалення: вимірювання впливу впроваджених ініціатив на показники конкурентоспроможності (задоволеність і лояльність гостей, рейтинг/відгуки, повторні відвідування, середній чек, завантаженість, операційна ефективність), а також аналіз причин відхилень. На основі отриманих даних коригуються цілі, мотиваційні інструменти, програми навчання та організаційні умови, формуючи цикл безперервного поліпшення. В даному аспекті, креативність персоналу закріплюється як стабільний фактор конкурентного розвитку, а не разова ініціатива.

Таким чином, етапність управління креативністю персоналу забезпечує не лише розвиток працівників, але й формує керований механізм підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через посилення клієнтської цінності, диференціацію сервісу та інноваційність бізнес-процесів.

Висновки з проведеного дослідження. У ході дослідження обґрунтовано, що в готельно-ресторанній індустрії креативність персоналу доцільно розглядати не як ситуативну «додаткову» характеристику працівників, а як стратегічний ресурс формування конкурентних переваг підприємства. Висока динаміка споживчих очікувань і нематеріальна природа сервісного продукту зумовлюють провідну роль персоналу у створенні клієнтського досвіду, репутації та диференціації закладу на ринку.

Результативність креативної діяльності персоналу забезпечується взаємодією трьох базових компонентів: досвіду (професійних знань і компетентностей), умінь креативного мислення та мотивації, причому ключовою передумовою стійких креативних проявів виступає саме внутрішня мотивація, яку організація може посилювати через характеристики робочого середовища, стиль лідерства й управлінські практики.

Ключовими умовами успішного управління креативністю персоналу в готельно-ресторанній сфері є: 1) пізнаннево-компетентнісна база працівників; 2) розвиток креативного та критичного мислення; 3) мотиваційні механізми, орієнтовані на залученість, автономію та відповідальність за результат. Їх синергія трансформується у конкретні наслідки: підвищення якості клієнтського досвіду, формування унікальної ціннісної пропозиції, інноваційність бізнес-процесів, зміцнення бренду, зростання лояльності та повторних візитів, покращення організаційної культури та, як підсумок, поліпшення фінансових результатів і конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано процесний підхід до управління креативністю персоналу, який реалізується через послідовні етапи: діагностику потенціалу та потреб підприємства, постановку цілей і критеріїв результативності, формування креативного середовища, розвиток компетентностей, стимулювання креативної поведінки, генерування та селекцію ідей, впровадження рішень, а також оцінювання результатів і коригування управлінських впливів. Така етапність забезпечує керованість креативності та її прямиий зв'язок із конкурентними показниками закладу (якість сервісу, диференціація, репутаційні індикатори, повторні візити, середній чек, операційна ефективність).

Література

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

2. Польшова О. Л., Ящук І. П. Креативний менеджмент в системі управління закладами готельно-ресторанного бізнесу. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.): у 2 ч. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. Ч. 2. С. 259-263. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/06c28c5d-cd73-40a4-ab41-e8c16267f4a7/full> (дата звернення: 09.01.2026).

3. Крикуненко Д. О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора

інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 209-216. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/31144048-268a-4b9d-ab81-4b007a4edda9/content> (дата звернення: 09.01.2026).

4. Кліпкова О. І., Боруцька В. Ю. Управління креативністю команд в аспекті формування інноваційної культури підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 60. С. 75-81. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-12>

5. Войтушенко А. А. Концептуальна модель випуску інноваційного продукту, що базується на креативному потенціалі команди проекту. *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 33. С. 31-36. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1aa921f2-1a98-4beb-a4a2-4f3ade93992f/content> (дата звернення: 09.01.2026).

6. Моторнюк У. І., Огерчук Ю. В. Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58>

7. Ostrovska H., Sherstiuk R., Tsikh H., Demianyshyn V., Danyliuk-Chernykh I. Conceptual principles of learning organization building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. Pp. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.

8. Самойленко А. О. Хрулькова К.А. Креативність людського капіталу в готельній індустрії. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-4>.

References

1. Ostrovska, H.Y. and Huzar, U.Ye. (2023), "Managing staff creativity in hospitality industry establishments", *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, Iss. 9(42), pp. 83-90, DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).83-90](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).83-90)

2. Polova, O.L. and Yashchuk, I.P. (2024), "Creative management in the management system of hotel and restaurant business establishments", *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy : materialy 2-i Mizhnar. nauk.-prakt. konf. : v 2 ch.* [Marketing and organizational mechanisms of post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine : materials of the 2nd International scientific and practical conference : in 2 parts] (Kharkiv, 26-27 November 2024), NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, Part 2, pp. 259-263, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/06c28c5d-cd73-40a4-ab41-e8c16267f4a7/full> (access date January 09, 2026).

3. Krykunenko, D.O. (2012), "Managing the process of forming staff creativity as a factor of enterprise innovative development", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4, pp. 209-216, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/31144048-268a-4b9d-ab81-4b007a4edda9/content> (access date January 09, 2026).

4. Klipkova, O.I., Borutska, V.Yu. (2020), "Managing team creativity in the context of forming an enterprise innovation culture", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 60, pp. 75-81, DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-12>

5. Voitushenko, A.A. (2018), "A conceptual model of launching an innovative product based on the creative potential of a project team", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 33, pp. 31-36, available at: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1aa921f2-1a98-4beb-a4a2-4f3ade93992f/content> (access date January 09, 2026).

6. Motornyuk, U.I. and Oherchuk, Yu.V. (2022), "Managing the creative potential of personnel in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58>

7. Ostrovska, H., Sherstiuk, R., Tsikh, H., Demianyshyn, V. and Danyliuk-Chernykh, I. (2021), "Conceptual principles of learning organization building". *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 3, pp. 167–172. DOI: [10.33271/nvngu/2021-3/167](https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167).

8. Samoilenko, A.O. and Khrulkova, K.A. (2021), "Creativity of human capital in the hotel industry", *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, Vol. 32(71), no. 3, pp. 19–24, DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-4>

Кондрацька Л.П.

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА – НАПРЯМ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Мета. Обґрунтування специфіки управління креативністю персоналу готельно-ресторанного підприємства як інструменту посилення його конкурентоспроможності та визначення ключових управлінських підходів і практичних механізмів, здатних забезпечити системне відтворення й реалізацію творчого потенціалу працівників у сервісній діяльності та інноваційному розвитку підприємства.

Методика дослідження. У процесі підготовки статті використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичне узагальнення наукових підходів до трактування креативності персоналу, креативного менеджменту та ролі творчого потенціалу працівників у сфері гостинності здійснювалося із застосуванням методів аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння, системного та структурно-функціонального підходів. Для виявлення ключових компонентів креативності працівника, обґрунтування умов ефективного управління креативністю персоналу та визначення її впливу на конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства використано метод логічного узагальнення, причинно-наслідкового аналізу та графічного моделювання.

Результати дослідження. Обґрунтовано, що в умовах високої динаміки споживчих очікувань, посилення конкуренції та нематеріальної природи сервісного продукту креативність персоналу перетворюється на стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства. Узагальнено наукові підходи до трактування креативності персоналу та доведено, що її прикладний зміст у сфері гостинності проявляється у здатності працівників продукувати оригінальні й водночас корисні рішення щодо вдосконалення сервісу, оновлення продукту, оптимізації бізнес-процесів, формування впізнаваної атмосфери закладу та гнучкого реагування на нестандартні запити гостей. Обґрунтовано, що результативність креативної діяльності працівників забезпечується взаємодією трьох базових компонентів – професійної експертизи, умінь креативного мислення та мотивації, причому саме внутрішня мотивація є ключовою передумовою стійких креативних проявів у сервісних ситуаціях. Визначено ключові умови успішного управління креативністю персоналу в готельно-ресторанній сфері та доведено, що їх узгоджене функціонування забезпечує підвищення якості клієнтського досвіду, формування унікальної ціннісної пропозиції, інноваційність бізнес-процесів, зміцнення бренду, зростання лояльності клієнтів, повторних візитів і фінансових результатів підприємства. Запропоновано процесний підхід до управління креативністю персоналу у вигляді послідовних етапів – від діагностики креативного потенціалу та формування креативного середовища до впровадження рішень, оцінювання результатів і коригування управлінських впливів.

Наукова новизна результатів дослідження. Набув подальшого розвитку теоретико-прикладний підхід до дослідження креативності персоналу готельно-ресторанного підприємства як керованого чинника конкурентного розвитку, який, на відміну від наявних підходів, поєднує компетентнісну, мотиваційну та організаційно-процесну складові в єдиній логіці управління. Удосконалено розуміння специфіки управління креативністю персоналу у сфері гостинності через обґрунтування зв'язку між професійною експертизою, креативно-критичним мисленням, внутрішньою мотивацією працівників та досягненням вимірюваних конкурентних ефектів. Запропонований процесний підхід дозволяє розглядати креативність персоналу не як ситуативну характеристику чи окрему форму ініціативності, а як системний об'єкт управління, інтегрований у кадрову політику, організаційну культуру, мотиваційні механізми та систему менеджменту готельно-ресторанного підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані керівниками та менеджерами готельно-ресторанних підприємств у процесі формування кадрової політики, побудови креативного середовища, удосконалення систем мотивації персоналу, організації професійного розвитку працівників та впровадження сервісних інновацій. Окремі положення статті можуть бути застосовані для розроблення програм стимулювання креативної поведінки персоналу, впровадження механізмів генерування й відбору ідей, оцінювання внеску працівників у розвиток сервісу та підвищення конкурентоспроможності закладу. Практичне використання запропонованого підходу сприятиме підвищенню якості клієнтського досвіду, зміцненню бренду, покращенню репутаційних показників, посиленню лояльності гостей та зростанню економічної результативності готельно-ресторанного підприємства.

Ключові слова: креативність персоналу, креативний менеджмент, готельно-ресторанне підприємство, креативне середовище, мотивація, клієнтський досвід, сервісні інновації, конкурентоспроможність.

Kondratska L.P.

SPECIFICS OF MANAGING THE CREATIVITY OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES PERSONNEL – A DIRECTION FOR INCREASING COMPETITIVENESS

Purpose. The aim of the article is to substantiate the specifics of managing the creativity of hotel and restaurant personnel as a tool for strengthening its competitiveness and to identify key management approaches and practical mechanisms capable of ensuring the systematic reproduction and realization of the creative potential of employees in service activities and innovative development of the enterprise.

Methodology of research. A complex of general scientific and special research methods was used in the process of preparing the article. Theoretical generalization of scientific approaches to the interpretation of personnel creativity, creative management and the role of the creative potential of employees in the hospitality sector was carried out using the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, systemic, structural and functional approaches. The method of logical generalization, cause-

and-effect analysis and graphic modeling was used to identify the key components of employee creativity, substantiate the conditions for effective management of personnel creativity and determine its impact on the competitiveness of a hotel and restaurant enterprise.

Findings. It is substantiated that in conditions of high dynamics of consumer expectations, increased competition and the intangible nature of the service product, personnel creativity turns into a strategic resource for increasing the competitiveness of a hotel and restaurant enterprise. Scientific approaches to the interpretation of staff creativity are summarized and it is proven that its applied content in the field of hospitality is manifested in the ability of employees to produce original and at the same time useful solutions for improving service, updating the product, optimizing business processes, forming a recognizable atmosphere of the establishment and flexibly responding to non-standard requests of guests. It is substantiated that the effectiveness of employees' creative activity is ensured by the interaction of three basic components - professional expertise, creative thinking skills and motivation, and it is internal motivation that is a key prerequisite for sustainable creative manifestations in service situations. The key conditions for successful management of staff creativity in the hotel and restaurant sector are determined and it is proven that their coordinated functioning ensures an increase in the quality of customer experience, the formation of a unique value proposition, the innovation of business processes, brand strengthening, increased customer loyalty, repeat visits and financial results of the enterprise. A process approach to managing personnel creativity is proposed in the form of sequential stages - from diagnosing creative potential and forming a creative environment to implementing solutions, evaluating results and adjusting management influences.

Originality. The theoretical and applied approach to researching the creativity of hotel and restaurant personnel as a managed factor of competitive development has been further developed, which, unlike existing approaches, combines the competence, motivational and organizational and process components in a single management logic. The understanding of the specifics of managing personnel creativity in the hospitality sector has been improved by substantiating the connection between professional expertise, creative and critical thinking, internal motivation of employees and the achievement of measurable competitive effects. The proposed process approach allows us to consider the creativity of personnel not as a situational characteristic or a separate form of initiative, but as a systemic management object integrated into the personnel policy, organizational culture, motivational mechanisms and management system of a hotel and restaurant enterprise.

Practical value. The research results can be used by managers and leaders of hotel and restaurant enterprises in the process of forming personnel policy, building a creative environment, improving personnel motivation systems, organizing professional development of employees and implementing service innovations. Some provisions of the article can be applied to develop programs to stimulate creative behavior of personnel, implementing mechanisms for generating and selecting ideas, assessing the contribution of employees to the development of service and increasing the competitiveness of the institution. The practical use of the proposed approach will contribute to improving the quality of customer experience, strengthening the brand, improving reputation indicators, increasing guest loyalty and increasing the economic performance of the hotel and restaurant enterprise.

Key words: staff creativity, creative management, hotel and restaurant enterprise, creative environment, motivation, customer experience, service innovations, competitiveness.

Дата надходження рукопису: 03.02.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 11.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026