

УДК 33.08:338.483.13:392.72

JEL Classification: M 540, Z 30

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)**Г. Й. Островська**, доц., канд. екон. наук*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна***У. С. Гузар**, доц., канд. екон. наук*Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна*

Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності

Стаття присвячена дослідженню поняття креативності персоналу у закладах індустрії гостинності в умовах сьогодення, аналізу характеристики креативності у літературних джерелах вітчизняних та зарубіжних учених, визначенні ключових умов успішності управління креативністю персоналу та розробці практичних сучасних підходів щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності.

На основі складених наукових цілей даного дослідження, креативність розглядається як творчі здібності, як ознаку обдарованості, як творчий потенціал, закладений у кожній людині, що включає пізнавальну потребу, пороги реагування на новизну та нестандартні ситуації. Запропоновано виділяти креативність як невід'ємну якість із «soft skills» у працівників сфери гостинності адже людина з нестандартним мисленням і унікальними ідеями може бути успішною в цій галузі та допомагати своїм роботодавцям покращувати бізнес. Виділено, що ключовими умовами успішності управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності є знання; креативне та критичне мислення; мотивація працівників до творчої, інтелектуальної діяльності.

Запропоновані сучасні практичні підходи щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності, серед яких виділено інноваційний, маркетинговий та «стартап» підходи.

управління креативністю, персонал, індустрія гостинності, сучасні підходи, маркетинг, «стартап»

Постановка проблеми. На початку XXI ст. формується нова парадигма глобалізації світової економічної системи з пріоритетним розвитком людського капіталу. Цьому сприяють процеси інтернаціоналізації і креативізації соціально-економічної, науково-технологічної, культурної сфер діяльності суспільства та сукупність чинників науково-технічного прогресу і конкурентоспроможності економіки. У розвитку креативного суспільства головну роль відіграють нові ідеї та інновації. Програми інноваційного розвитку країн передбачають технологічну модернізацію економіки на основі ефективного взаємоузгодження всіх ланок інноваційного циклу «дослідження – розробки – виробництво – розповсюдження – використання інновацій». Креативність стає основним джерелом економічної цінності. У цьому контексті Європейська Комісія офіційно оголосила нову програму «Креативна Європа» на період 2021-2027 рр. Бюджет програми становить 2,4 млрд. євро, що на 63 % більше від попередньої. Вказана програма дасть змогу секторам культурних та креативних індустрій Європи розкрити свій потенціал, оговтатись від кризи та стати більш конкурентоспроможними, екологічними, діджитальними та інклюзивними [2].

Креативність персоналу особливо у сьогоdnішніх умовах функціонування України, умовах воєнного стану, стає однією із ключових здібностей людини в успішності закладів індустрії гостинності. Адже, як показують дослідження, креативність розвивається не лише у гнучкому середовищі, але і не в гнучкому [9]. Війна в Україні, як абсолютно не гнучке середовище, спричинила «бум» активності у креативності працівників сфери гостинності, де волонтерство є одним із таких проявів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтування поняття креативної складової у менеджменті висвітлено у працях закордонних учених Дж. Аяна, А. Іні, Г. Хамела, К. Прахалада, Дж. Хокінса, П. Друкера, П. Кука, А. Ердлі, Л. Удена,

Р. Харіса, Д. Уолкера та ін. Зокрема, Дж. Аян зазначає, що саме креативність стала однією з найважливіших персональних і бізнес-стратегій процвітання та успіху організацій [6]. Серед вітчизняних дослідників, які розвивають проблематику креативного менеджменту для підприємства слід назвати таких, як К. Білецька, Н. Задорожнюк, О. Прогнімак, І. Свидрук та Ю. Турянський, І. Соловійов, Н. Шашкова та ін. А. Самойленко та К. Хрулькова у своєму дослідженні зазначають мотивацію, як засіб підвищення креативності працівників у сфері готельного бізнесу [4]. Та все ж сьогодні залишається не досліджена проблема розвитку та впливу креативності персоналу на ефективність діяльності закладів індустрії гостинності.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні актуальності розвитку креативного мислення працівників та сучасних підходах щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу. Один із перших дослідників креативності психолог Л. Терстоун, у 1929 р. стверджував, що творчі здібності виявляються в момент «релаксації», «розсіювання уваги», а не тоді, коли увага зосереджена на вирішенні проблемної ситуації. Креативність розглядаємо як творчі здібності, як ознаку 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.

Незважаючи на те, що креативність досить докладно досліджувалась як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, більшості підприємств не вдалося на практиці об'єднати уявлення про творчість у єдину систему управління. SAS Institute – найбільша приватна компанія-виробник програмного забезпечення у світі, є помітним винятком. Компанія SAS, штаб-квартира якої знаходиться в Кері, Північна Кароліна, щорічно входить до двадцяти кращих компаній за версією журналу Fortune. Рівень плинності кадрів коливається в межах 3–5 % порівняно із середнім показником по галузі майже 20 %. Секрет успіху полягає в тому, що SAS навчилася використовувати творчу енергію всіх зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, розробників програмного забезпечення, менеджерів та допоміжний персонал. За останні три десятиліття SAS розробила унікальну структуру для управління творчістю, засновану на трьох керівних засадах:

1. Допомогати співробітникам у виконанні своєї роботи, підтримуючи їх інтелектуальну активність та усуваючи відволікаючі чинники.
2. Покласти на керівників відповідальність за стимулювання творчості.
3. Залучати клієнтів як творчих партнерів.

Ці принципи ґрунтуються на припущенні, що творчий капітал – це не просто набір ідей окремих людей, а результат їхньої взаємодії. Для співробітників SAS виконання цікавої, творчої роботи набагато важливіше за високу заробітну плату та інших фінансових стимулів як ключового джерела мотивації. Відомо, що навчання та виклики мотивують працівників більше, ніж гроші чи страх перед керівництвом. Що відрізняє SAS, це те, що вона робить все можливе, щоб знайти правильний внутрішній мотиватор для кожної групи працівників.

Компанія прагне знайти правильну роль для своїх менеджерів. У SAS ця роль полягає в тому, щоб пробуджувати творчий потенціал працівників. Менеджери також об'єднують групи людей, щоб полегшити обмін ідеями та інформацією. У компанії велика увага приділяється вивченню скарг та пропозицій клієнтів. Якщо врахувати, що клієнтами компанії є фірми, що становлять 90 % топ-500 за версією Fortune Global 500, то компанія має найбільшу та найкращу фокус-групу на світовому ринку програмного

забезпечення. Персонал компанії, спілкуючись із клієнтами, набуває нових знань, що позитивно позначається на формуванні творчого потенціалу. Працівники служби технічної підтримки та відділу продажів прагнуть вибудовувати з клієнтами довгострокові відносини, вивчаючи їхні потреби. Таким чином, коли SAS підтримує такі відносини між розробниками, продавцями та клієнтами, вона інвестує у свій творчий капітал. Управління за допомогою такої структури створює корпоративну екосистему, що сприяє креативності та високій продуктивності праці.

Цікавим фактом є те, що креативність є невід'ємною якістю із «soft skills» у працівників сфери гостинності. Саме людина з нестандартним мисленням і унікальними ідеями може бути успішною в цій галузі та допомагати своїм роботодавцям покращувати бізнес. Креативність є одним із найважливіших критеріїв оцінки успіху та досконалості персоналу та організації, оскільки вона працює над забезпеченням відповідного робочого середовища, перетворює набуті знання та досвід на результати, які відповідають потребам і бажанням гостей і заохочує працівників змінюватися, «виготовляти» нові ідеї.

Людина посідає центральне місце у формулюванні поняття «гостинність», та є як об'єктом, так і суб'єктом гостинності як послуги [1]. Саме тому, креативність персоналу сьогодні, як ніколи, є актуальною та стратегічно важливою для успіху підприємства.

На нашу думку, ключовими умовами успішності управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності є:

- знання;
- креативне та критичне мислення;
- мотивація працівників до творчої, інтелектуальної діяльності.

Знання можна визначити, як систематизовану, оброблену та затребувану інформацію, яка має цінність і є результатом осмисленої пізнавальної діяльності суб'єкта [10]. Знання як інформаційний продукт не втрачає свого змісту після обміну, ним продовжують володіти як продавці, так і споживачі. Знання є абстрактним поняттям, яке не має жодного відношення до матеріального світу. Знання не створюється апріорі та не є вродженим у детермінованій формі. Платон стверджував, що знання може бути отримане тільки в результаті раціонального міркування, заснованого на аксіомах (як у математиці) і його слід відрізнити від думки, яка є продуктом почуттів.

Визначення знання залишається проблемою, принаймні в управлінському сенсі, оскільки знання, стаючи стратегічним організаційним ресурсом, має визначатися як поняття, адекватне бізнес-середовищу, а не абстрактне поняття для трансцендентального світу ідей. Приймаючи комплексний погляд на природу знання, деякі автори вважають, що є три види знання: емпіричні знання; навички; інтуїція. Вони взаємозалежні, але мають деякі специфічні особливості.

Емпіричне знання – це те, що ми отримуємо безпосередньо з довкілля через нашу сенсорну систему, а потім все отримане обробляється мозком. Навички – це знання про те, як щось робити (ноу-хау). Вони засновані на емпіричному знанні, але це добре структуроване та орієнтоване на дію знання, яке люди отримують, багаторазово виконуючи певне завдання. Одним із найважливіших знань є інтуїція. Таким чином, спосіб покращити свої інтуїтивні навички полягає у зміцненні власної бази досвіду. Найбільш значущим типом досвіду, природно, є досвід реального життя.

Креативне мислення – це здатність по-новому поглянути на рутинну роботу. Роботодавці у всіх галузях потребують співробітників, які можуть творчо мислити та створювати нові перспективи на робочому місці» [7]. Креативне мислення є навичкою,

яку кожен працівник підприємства може виховати та розвинути. Приклади практичного застосування навичок творчого мислення:

1. Вирішення проблем. Вирішення складних, несподіваних проблем потребує творчого підходу. Роботодавці хочуть наймати креативних працівників не через їхню креативність як таку, а тому, що вони можуть використовувати її для вирішення проблем не традиційним способом.

2. Аналіз. Якщо співробітники можуть збирати інформацію та дані, це добре, але без навичок творчого мислення вони не зможуть аналізувати їх належним чином. Креативність в аналітичному мисленні допомагає отримувати зміст із наборів необроблених даних.

3. Продаж та маркетинг. Продаж та маркетинг вимагають вміння переконувати. Але насамперед потрібно скласти креативне повідомлення, яке здатне підвищити рівень продажів. Якщо співробітники вміють писати переконливо, творчо, це значно допоможе у маркетингу, продажах та при складанні електронних листів, звітів та презентацій.

4. Керівництво. Лідерство полягає у тому, щоб надихати інших. Якщо менеджер має чудові лідерські навички, засновані на творчих ідеях і баченні, він може об'єднати членів команди і мотивувати їх працювати разом для досягнення кінцевої мети.

З цих причин фахівці, які мають творче мислення, надзвичайно цінні для компанії. Фактично історія науки і техніки наповнена проектами, які не працювали не через помилки в техніці чи методології, а тому, що люди застрягли у своїх припущеннях та старих звичках. За словами А. Кроплі, «критичне мислення – система суджень, яка використовується для аналізу речей і подій з формулюванням обґрунтованих висновків та дає змогу виносити обґрунтовані оцінки, інтерпретації, а також коректно застосовувати отримані результати до ситуацій та проблем» [8]. Критичне мислення дає змогу виявити недоліки в міркуваннях та уникнути упереджень.

Мотивацію прийнято вважати одним з найважливіших компонентів творчості. Мотивація до творчості значною мірою виходить із прагнення робити те, що ніколи не робилося раніше. Досліджуючи роль внутрішньої мотивації та способи посилення внутрішньої мотивації на робочому місці було знайдено багато доказів на користь внутрішньої мотивації. При цьому принцип внутрішньої мотивації творчості полягає в тому, що люди будуть найбільш креативними, коли вони почуватимуться мотивованими насамперед інтересом, задоволенням та викликом з боку оточуючих, та не відчувати на собі вплив зовнішнього тиску, тобто зовнішньої мотивації [3].

Пропонуємо розглядати такі сучасні підходи щодо управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності (табл.1).

Сьогодні варто використовувати інноваційний підхід щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності адже інновації можна застосовувати і в багатьох процесах гостинності. Наприклад, у процесі підбору персоналу на етапі проведення співбесід – проводити відкриті співбесіди з багатьма кандидатами в короткі періоди від 5 до 7 хвилин. На нашу думку, такий підхід матиме позитивний результат на таймінг як роботодавця так і кандидата на певну посаду, що в майбутньому забезпечить чітку організацію робочого, особистого часу, використання залишкового часу на удосконалення креативного мислення тощо.

Одним із проявів креативного мислення людини є адаптація до змін, що дає можливість створити інші умови функціонування закладу в конкурентному середовищі, допомогти закладам гостинності адаптуватися до змін у суспільстві та нових очікувань гостей.

Таблиця 1 – Сучасні підходи щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності

Підхід	Інтерпретація	Практичне застосування
Інноваційний підхід	Мотивація персоналу творчо вирішувати запити гостей	«Lopesan Hotel Group» створила семінари для заохочення ідей своїх співробітників [10]. Адже персонал, який має можливість використовувати кращі практики, методи підвищення власної кваліфікації – має простір щодо пошуку творчих шляхів удосконалення. Такий підхід мотивує працівників розвивати свої креативні здібності та отримати за це відповідну винагороду
Маркетинговий підхід	Позиціонування закладу у конкурентному середовищі та пристосування до суспільних змін	Фінансовий директор «New World Wuhan Hotel» Джанет Ян зазначає [11], що COVID-19 і локдаун змусили команду готелю подумати про те, як залучити новий контингент гостей: через онлайн-групи в інформаційному просторі вони створили віртуальну групу гостей, завдяки яким змінили асортимент страв, інградієнтний склад страв, способи доставки замовлення тощо. Завдяки мережі Інтернет команда дослідила сучасні тенденції пошуку гостей та адаптувалася до ситуації викликаной пандемією, досягнувши успіху у своєму експерименті
«Стартап» підхід	Презентація власних ідей, проєктів, схвалення аудиторією	Створення спеціального бізнес-клубу та простору для презентації ідей, проєктів у сфері гостинності. Членами такого бізнес-клубу можуть бути власники закладів готельно-ресторанного бізнесу, на розгляд яких подаватимуться бізнес-ідеї щодо удосконалення діяльності закладів гостинності тощо

Джерело: складено авторами

«Стартап» підхід передбачає створення реального бізнес-середовища щодо презентації креативних ідей як представників з команди працюючого персоналу у власному закладі так і незалежних осіб. Вважаємо, що такий підхід створить реальну конкурентну позицію серед бізнес-ідей, вмотивує кожного працювати над власним креативним мисленням, допоможе власникам бізнесу практично застосувати ідеї (проєкти) у свою діяльність.

Сьогодні креативне мислення персоналу чинить позитивний вплив на діяльність закладу у всіх його проявах. Адже саме завдяки нестандартним рішенням можна врятувати будь-яку ситуацію. Так команда готельної мережі « Ritz Carlton» у Женеві (Швейцарія) впоралася з величезними втратами, які вони зазнали під час пандемії [11]. Насамперед, вони намагалися зрозуміти головні занепокоєння людей щодо проживання

в їхніх готелях. Однією з проблем, на яку вони звернули увагу, було те, що гості не хотіли обідати з сотнями інших у ресторані готелю. Таким чином, було запропоновано преміум-обіди в самих номерах. Команда готельної мережі повністю змінила існуючу модель обслуговування у номерах і подбала про те, щоб гості могли насолоджуватися перебуванням у цьому підвищеному стані конфіденційності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Креативність у розвинених країнах є звичною практикою і основним джерелом конкурентних переваг закладів індустрії гостинності. Для того щоб Україні якнайшвидше перейти на стадію інноваційного суспільства, необхідно у всіх сферах діяльності інтенсивно впроваджувати та розвивати креативні процеси. Підсилення креативності надає великі переваги як для персоналу підприємств, так і для сучасного бізнесу загалом. Заклади, які прагнуть управляти креативністю своїх працівників, отримують вирішальну перевагу в конкуренції, що постійно зростає. Якщо підприємства індустрії гостинності використовуватимуть внутрішню мотивацію творчих працівників, стимулюючи їх; якщо руйнуватимуть бар'єри між менеджерами та працівниками, зробивши так, щоб менеджери теж були творчими людьми; якщо задіюватимуть творчі таланти своїх гостей, а не шукатимуть нові ідеї тільки у своїх працівників; і якщо розвиватимуть довгострокові відносини, як із гостями, так і зі співробітниками, воно багаторазово збільшать свій творчий капітал. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці пріоритетних напрямів креативного лідерства в контексті розвитку вітчизняної індустрії гостинності.

Список літератури

1. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 3 (44). С. 208-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcftp.3.44.2022.3596>.
2. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd.2022.02.625>.
3. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7(23). С. 156-167. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>.
4. 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>.
5. Ana McFee. Why do creative people become Hospitality stars? 2023. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-needs-more-creative-people> (дата звернення: 28.03.2023)
6. Ayan J. Creativity on Demand, 2012. URL: <http://www.managementconsultingnews.com/interview-jordan-ayan/> (дата звернення: 28.03.2023)
7. Cropley A. J. Creativity in Education and Learning, 2005. URL: https://www.academia.edu/10502641/Creativity_in_education. (дата звернення: 28.03.2023)
8. Greenwald N., Bradford A., Millman F., Taylor P. Thinking for Change: A Resource Center for Critical and Creative Thinking and Reflective Practice, 2018. URL: www.umb.edu/it/about/reports. (дата звернення: 28.03.2023)
9. Mega Asri Zona, Arif Adrian. Innovation and Employee Creativity in Hospitality Industry in West Sumatra, 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/340305147_Innovation_and_Employee_Creativity_in_Hospitality_Industry_in_West_Sumatra. (дата звернення: 28.03.2023)
10. Ostrovska H., Sherstiuk R., Tsikh H., Demianyshyn V., Danyliuk-Chernykh I. Conceptual principles of learning organization bulding. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. Вип. 3. С. 167-172. DOI: [org/ https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167](https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167).

11. Team Stayflexi. Creativity: The Essential Ingredient For Success in Hospitality Industry, 2022. URL: <https://business.stayflexi.com/blog/creativity-the-essential-ingredient-for-success-in-hospitality-industry>. (дата звернення: 28.03.2023)
12. Why do Creative People grow to be hospitality stars? 2023. URL: <https://bngkolkata.com/creative-people-grow-to-be-hospitality-stars/> (дата звернення: 28.03.2023)

References

1. Huzar, U., Holod, A., Paska, M., Felenchak, Y., & Fedoryshyna L. (2022). Stanovlennya industriyi hostynnosti yak chynnyka pidvyshchennya konkurentospromozhnosti natsional'noyi ekonomiky [Establishment of the hospitality industry as a factor in increasing the competitiveness of the national economy]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice – Financial and credit activity problems of theory and practice*, 3, 208-215 [in Ukrainian].
2. Ostrovska, H.Y. (2021). Kreatyvnyu menedzhment yak dominanta innovatsiynykh pidpryemstv [Creative management as dominant of innovative enterprises]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 2 (25), 625-640. [in Ukrainian].
3. Ostrovska, H.Yo. (2022). Motyvuvannya personalu shchodo pidvyshchennya rivnya intelektualizatsiyi pratsi v umovakh novitn'oyi upravlins'koyi paradyhmy [Motivation of staff to increase the level of labor intellectualization in new management paradigm]. *Review of transport economics and management – Review of transport economics and management*, 7 (23), 156-167. [in Ukrainian]
4. Samoylenko, A.O., & Khrul'kova K.A. (2021). Kreatyvnist' lyuds'koho kapitalu v hotel'niy industriyi [Creativity of human capital in the hotel industry]. *Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom – Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom*, 32 (71), 3, 19-24. [in Ukrainian].
5. Ana McFee. (2023). Why do creative people become Hospitality stars? *hospitalityinsights.ehl.edu*. Retrieved from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-needs-more-creative-people> [in English].
6. Ayan, J. (2012). Creativity on Demand. *managementconsultingnews.com*. Retrieved from <http://www.managementconsultingnews.com/interview-jordan-ayan/> [in English].
7. Cropley, A.J. (2005). Creativity in education and learning. London. *academia.edu*. Retrieved from https://www.academia.edu/10502641/Creativity_in_education [in English].
8. Greenwald, N., Bradford, A., Millman, F., & Taylor, P. (2018). Thinking for change: a resource center for critical and creative thinking and reflective practice. *umb.edu*. Retrieved from www.umb.edu/it/about/reports [in English].
9. Mega Asri Zona, Arif Adrian. (2020). Innovation and employee creativity in hospitality industry in West Sumatra. *researchgate.net*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/340305147> [in English].
10. Ostrovska, H.Yo., Sherstiuk, R.P., Tsikh, H.V., Demianyshyn, V.H., & Danyliuk-Chernykh I.M. (2021). Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 167-172. [in English].
11. Team Stayflexi. Creativity: The Essential Ingredient For Success in Hospitality Industry. 2022. *business.stayflexi.com*. Retrieved from <https://business.stayflexi.com/blog/creativity-the-essential-ingredient-for-success-in-hospitality-industry> [in English].
12. Why do Creative People grow to be hospitality stars ? 2023. *bngkolkata.com*. Retrieved from <https://bngkolkata.com/creative-people-grow-to-be-hospitality-stars/> [in English].

Halyna Ostrovska, Associate Professor, Ph.D in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Uliana Huzar, Associate Professor, Ph.D in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

Creativity Management of Staff in Hospitality Industry Institutions

The article is devoted to the study of the concept of personnel creativity in the hospitality industry in today's conditions, the analysis of the characteristics of creativity in the literary sources of domestic and foreign scientists, the determination of the key conditions for the success of the management of personnel creativity, and the development of practical modern approaches to the management of personnel creativity in the hospitality industry.

Based on the scientific goals of this research, creativity is considered as creative abilities, as a sign of giftedness, as a creative potential inherent in every person, which includes cognitive needs, thresholds for responding to novelty and non-standard situations. Selected examples of practical application of creative thinking skills, among which it is worth paying attention to the fact that, firstly, solving complex, unexpected

problems requires a creative approach; secondly, creativity in analytical thinking helps to extract meaning from sets of raw data; third, if a manager has excellent leadership skills based on creative ideas and vision, he can unite team members and motivate them to work together to achieve the ultimate goal. It has been studied that motivation is one of the most important components of creativity because it comes from the desire to do something that has never been done before. It is proposed to highlight creativity as an integral quality from the "soft skills" of hospitality workers, because a person with non-standard thinking and unique ideas can be successful in this field and help their employers improve their business. It is highlighted that the key conditions for the success of managing the creativity of personnel in hospitality industry establishments are knowledge; creative and critical thinking; employee motivation for creative, intellectual activity.

Modern practical approaches to managing the creativity of personnel in hospitality industry establishments are proposed, among which innovative, marketing and "startup" approaches are highlighted. **creativity management, personnel, hospitality industry, modern approaches, marketing, "startup"**

Одержано (Received) 29.03.2023

Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

UDC 336.22

JEL Classification: H3; H83

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).90-99](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).90-99)

Olena Magopets, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Oleksandr Gai, PhD, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine

Administration of taxes in the system of factors ensuring the effective implementation of the tax policy of the state

The article is devoted to the study of the place and role of the tax administration mechanism in the system of factors ensuring the effective implementation of the state's tax policy. It was found that the tax policy is an important component of the socio-economic policy of each country. Based on the results of the research, it was established that the content of tax policy is revealed through a set of legal, economic and organizational measures of the state, which are implemented in the field of taxation and are aimed at forming a reliable financial basis for the functioning of the state, achieving positive changes in socio-economic development and protecting national interests in the conditions of globalization and integration processes. The basic principles of tax policy formation are substantiated, which recognize the following principles: adequacy of budget support; tax capacity; equal tension; system and internal integrity of taxation; stability of taxation; flexibility (elasticity) of taxation and efficiency of taxation. It is proven that the domestic tax policy is mostly focused on the implementation of the fiscal function of taxes, which reduces its effectiveness in the context of creating prerequisites for economic growth. The main shortcomings of Ukraine's tax policy have been identified, which are manifested in: lack of ranking of goals by their degree of importance and concentration of efforts on achieving the most important of them; unclear definition of the problems facing the country's economy; inefficient structure of the tax system; prevalence of indirect taxes; high level of tax burden and uneven distribution.

It was found that the key element of the tax policy is the mechanism of tax administration, which is a set of interrelated management procedures, methods, functions and actions of an applied nature, carried out by tax authorities in a continuous cyclical process of implementing the tax policy of the state in order to ensure the mobilization of taxes and fees to the budgets of different levels. The main elements of tax administration aimed at ensuring the effective implementation of the state's tax policy (tax planning, tax audit, improvement of information systems, raising the level of tax culture, improving the qualifications of tax authorities, improving the quality of service to taxpayers) have been identified.

tax administration, tax policy, tax relations, taxpayers, taxes, fees, principles of tax policy, tax functions, tax administration mechanism

Statement of the problem. The implementation of the defined economic strategy of Ukraine, aimed at its transformation into a highly developed European state and accession to the EU, orientation towards sustainable economic growth, require improvement of the state's activity in regulating macroeconomic processes. In this context, one of the main directions of increasing the effectiveness of state economic policy is the formation and implementation of tax policy aimed at providing financial resources to the needs of the state