

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ**



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
до виконання та захисту кваліфікаційних робіт для здобувачів другого  
(магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна  
справа» освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанний бізнес»

для здобувачів вищої освіти  
другого освітньо-кваліфікаційного рівня  
денної та заочної форми навчання



Кропивницький - 2024

Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанний бізнес» ден. та заоч. форми навч. / [уклад.: В.В. Зайченко, М.В. Семикіна, М.В. Бугаєва, М.Й. Рутинський, І.В. Журило, Г.В. Савеленко]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 62 с.

*Укладачі:*

**В. В. Зайченко**, д.е.н., професор;

**М.В. Семикіна**, д.е.н., професор;

**М. В. Бугаєва**, канд. екон. наук, професор;

**М. Й. Рутинський**, канд. геогр. наук, доцент;

**І.В. Журило**, канд. екон. наук, доцент;

**Г.В. Савеленко**, канд. техн. наук, доцент.

*Рецензент:*

**Гуцалюк О. М.**, д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова;

Схвалено на засіданні кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ. Протокол №1 від 29.08.2024 р.

© В. В. Зайченко, М.В. Семикіна, М.В. Бугаєва,  
М.Й. Рутинський, І.В. Журило, Г.В. Савеленко.2024  
© ЦНТУ, 2024

## Зміст

Вступ.....	3
1. Поняття та ознаки кваліфікаційної роботи магістра.....	4
2. Структура кваліфікаційної роботи магістра.....	5
2.1. Зміст.....	6
2.2. Вступ.....	6
2.2.1. Актуальність теми магістерської роботи.....	7
2.2.2. Формулювання мети та задач дослідження.....	11
2.2.3. Об'єкт і предмет дослідження.....	13
2.2.4. Наукові результати.....	14
2.2.5. Наукова новизна.....	15
2.2.6. Практична значущість.....	18
2.3. Науковий текст кваліфікаційної роботи магістра (основна частина).....	19
2.4. Висновок.....	51
2.5. Список використаної літератури.....	55
3. Оформлення випускної кваліфікаційної роботи магістра.....	56
4. Орієнтовна тематика випускних кваліфікаційних робіт, згрупованих за основними напрямками дослідження .....	58
5. Інформаційні ресурси .....	60

## Вступ

Методичні рекомендації містять виклад теоретичного та практичного матеріалу в сфері написання наукових робіт і призначені для здобувачів, які навчаються за затвердженою в Центральноукраїнському національному технічному університеті освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанний бізнес» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

У здобувачів, які розпочинають виконувати магістерську роботу, завжди виникає багато запитань, пов'язаних із методикою її написання. Ці методичні рекомендації покликані висвітлити питання, пов'язані з підготовкою випускної кваліфікаційної роботи магістранта – від вибору теми до її написання та оформлення.

Викладений матеріал містить вимоги до магістерської роботи та її типологічні ознаки як виду наукового твору, планування етапів наукової діяльності, способи й прийоми пошуку та опрацювання літературних джерел, процедури написання тексту роботи.

Метою цих методичних рекомендацій є надання допомоги магістрантам у засвоєнні:

- методів наукового дослідження;
- особливостей стилю наукового викладу;
- навичок оформлення власних наукових досліджень у вигляді рефератів, анотацій, тез, наукових статей, наукових доповідей.

Розділи методичних рекомендацій побудовані таким чином, щоб допомогти досягти зазначених цілей у процесі підготовки магістерської роботи.

Виклад матеріалу орієнтує здобувача на вивчення першоджерел і способів розв'язання наукових проблем. Методичні рекомендації забезпечують міждисциплінарні зв'язки з іншими навчальними дисциплінами, що є обов'язковим елементом при здійсненні наукового осмислення та системного підходу в дослідженні.

У першій частині методичних рекомендацій розглядаються зміст і структура магістерської роботи. Тут увазі магістранта пропонуються, для формування

практичних навичок, витяги з раніше виконаних робіт. Окремими розділами виділено й достатньо повно висвітлено основні етапи виконання магістерської роботи, а також покрокову процедуру написання її тексту.

Текст доповнено прикладами написання наукового огляду, вступу, формулювання наукових результатів і наукової новизни, проілюстровано схемами, що значно полегшує сприйняття навчального матеріалу. Окрім цього, слід зазначити, що принцип побудови методичних рекомендацій і форма викладу матеріалу дають змогу ефективно використовувати їх як посібник для самостійного опрацювання здобувачами магістерських програм за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа».

У цілому, методичні рекомендації здатні надати серйозну допомогу не тільки магістрантам, але й викладачам вишів і практичним працівникам.

## 1. Поняття та ознаки кваліфікаційної роботи магістра

Магістерська робота – це самостійна наукова праця, покликана підтвердити високий академічний рівень випускника, його здатність вирішувати складні практичні та теоретичні завдання, в тому числі отримання наукових результатів і формулювання елементів наукової новизни.

Магістерська робота є підсумком масштабної науково-дослідницької діяльності магістранта, що свідчить про здобуту ним кваліфікацію, набутий досвід, уміння вирішувати складні завдання, вільно орієнтуватися в науковій і технічній літературі, чітко викладати власні думки, а також передавати свої знання колегам у межах наукової спеціальності.

Магістерська робота готується автором самостійно. У ній повинна міститися сукупність нових наукових результатів і положень, які висувуються для публічного захисту. Також мають бути окреслені основні напрями подальшого розв'язання проблеми. Як науковий твір, магістерська робота повинна мати внутрішню єдність і свідчити про особистий внесок її автора в науку.

Випускна кваліфікаційна робота магістра суттєво відрізняється від дипломного проєкту. Дві найважливіші ознаки магістерської роботи – це побудова гіпотез і пошук нової наукової ідеї. Розглянемо коротко зміст цих ознак.

**Побудова гіпотези.** Гіпотеза загалом – це наукове припущення, допущення, істинне значення якого невизначене. Гіпотеза є одним з основних методів розвитку наукового знання, що полягає у висуванні припущення та його подальшій експериментальній, а іноді й теоретичній перевірці. Якщо гіпотеза підтверджується, вона стає фактом, концепцією, теорією, якщо ж спростовується, тоді будується нова гіпотеза і так далі. Формулюючи гіпотезу, ви висуваєте припущення про те, яким чином плануєте досягти поставленої мети дослідження. Зрозуміло, що гіпотеза – від етапу планування дослідження до написання готової магістерської роботи – буде неодноразово уточнюватися, доповнюватися чи змінюватися. Це не повинно вас бентежити. Як, наприклад, часто бентежить магістрантів або здобувачів, які заздалегідь чітко не спланували свою роботу, а вже на етапі завершення, маючи написані розділи, починають формулювати «дослідницький апарат», зокрема гіпотезу.

Під час побудови гіпотези та всього подальшого дослідження варто враховувати одне суттєве положення: строго кажучи, гіпотеза може й не підтвердитися.

Сумлінно досліджуючи свою проблему, магістрант отримує поряд з позитивними й негативні результати. Але оскільки прагне виглядати «як усі», а «всі» зазвичай описують лише позитивні рішення, то ці негативні моменти часто не вносяться до тексту магістерської роботи. І дарма! Адже саме вони збагачують роботу, додають їй достовірності й переконливості. Більше того – це науковий обов’язок магістранта: застерегти майбутніх дослідників від помилкових варіантів, які ви вже перевірили.

**Пошук наукової ідеї** – це завжди творчий процес, тому тут неможливо дати готові рекомендації. Можна лише порадити йти шляхом узагальнення вже відомих результатів, викладених у кількох опублікованих наукових працях інших авторів, або ж заглибитися у вивчення цікавих окремих випадків уже відомих загальних результатів. В інших випадках отриманню нового теоретичного результату передують масштабні експериментальні дослідження об’єкта, вивчення закономірностей його поведінки за різних умов, накопичення статистичних даних – лише після цього можна вивести нову аналітичну залежність, на основі якої створюються нові технічні об’єкти з кращими характеристиками або підвищеною економічною ефективністю.

Практика свідчить, що поява абсолютно нової ідеї чи розробка нової концепції «з нуля» у сучасній науці – явище надзвичайно рідкісне. Переважна більшість нових наукових результатів є наслідком тривалого та планомірного розвитку наукової думки в певному напрямі. Поняття новизни буде розглянуто детальніше в параграфі 2. 2. 5.

## **2. Структура кваліфікаційної роботи магістра**

Структура кваліфікаційної роботи магістра зображена на рисунку 1.

Розглянемо коротко основні положення структурних частин магістерської роботи.

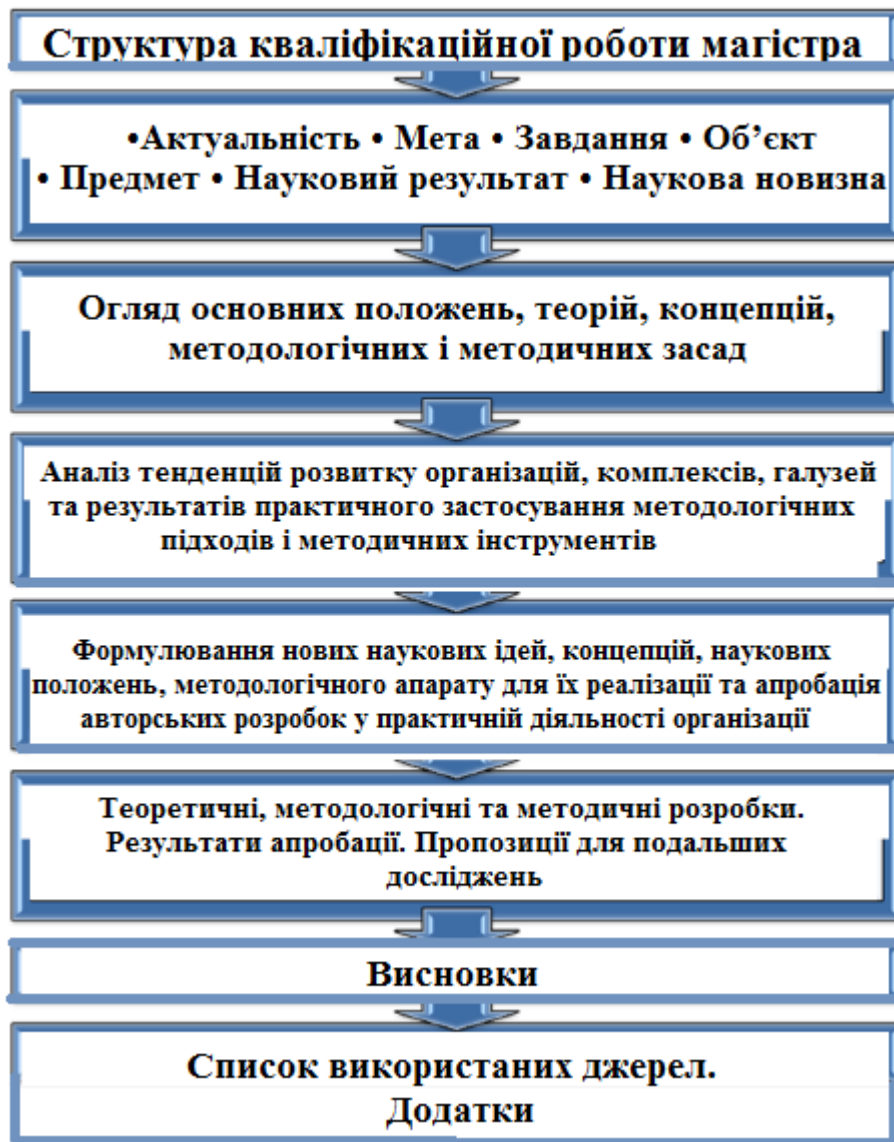


Рисунок 1 – Структура магістерської роботи

## 2.1. Зміст

Зміст містить вступ, назви всіх розділів і підрозділів, висновки, список використаної літератури та назви додатків із зазначенням номерів сторінок, з яких починаються всі складові частини дисертації.

Зміст входить до загальної кількості сторінок текстового документа.

## 2.2. Вступ

Вступ є складовою частиною магістерської роботи.

У вступі обґрунтовується вибір теми дослідження, розкривається актуальність теми магістерської роботи, формулюються мета та завдання, об'єкт і предмет дослідження, наукові результати, новизна, теоретична та практична значущість отриманих результатів.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>1</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Сутність, структура та особливості готельно-ресторанних послуг.....	6
1.2. Основні підходи до управління якістю обслуговування .....	10
1.3. Міжнародні стандарти якості в індустрії гостинності .....	14
1.4. Роль персоналу у формуванні якості послуг .....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....	<b>23</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	23
2.2. Аналіз системи управління якістю в закладі .....	27
2.3. Оцінка рівня задоволеності клієнтів .....	31
2.4. Виявлення проблемних аспектів у забезпеченні якості .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ</b> .....	<b>40</b>
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення стандартів обслуговування .....	40
3.2. Впровадження системи управління якістю на основі ISO .....	44
3.3. Використання цифрових технологій для покращення сервісу .....	49
3.4. Підвищення кваліфікації персоналу як інструмент управління якістю .....	53
3.5. Економічна ефективність запропонованих заходів .....	57
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>61</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	<b>64</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>68</b>

Багато також коротко охарактеризувати структурні етапи подальшого викладення матеріалу та обґрунтувати логіку його побудови.

### **Основні складові вступу містять:**

- актуальність теми;
- формулювання мети й завдань дослідження;
- формулювання наукових підходів до дослідження;
- опис наукових результатів;
- визначення наукової новизни;
- практична значущість науково-методичних положень.

Розглянемо коротко зміст усіх складових вступу.

#### **2.2.1. Актуальність теми магістерської роботи**

Тема – це не просто назва магістерської роботи. Тема – це запланований результат вашого дослідження, спрямований на вирішення конкретної проблеми.

Тому насамперед слід визначити проблему, на розв'язання котрої ви збираєтесь витратити свої сили та час.

Проблема – це несприятливий стан у певній сфері діяльності, тобто розбіжність між очікуваним і фактичним станом справ.

У науковій літературі проблемою прийнято вважати «розрив», що виникає в процесі розвитку пізнання, чи комплекс питань, розв'язання яких становить істотний практичний або теоретичний інтерес. Іншими словами, проблема – це пояснення неповних і однобічних точок зору з позиції глибшої й змістовнішої теорії, запропонованої самим автором щодо досліджуваного явища.

Під проблемою також розуміється розрив між знанням і незнанням про досліджуваний феномен, між тим, як наразі функціонує певна система, і тим, як вона має бути організована відповідно до зростання рівня знань і умов їх практичного застосування задля зміни системи у потрібному для автора напрямі.

На нашу думку, найповніше зміст проблеми розкрито в працях І. Андрущенка, В. Андрущенка, С. Кузьмінського, М. Кияка, де наукова проблема розуміється як усвідомлене суперечливе або недостатньо вивчене питання чи комплекс питань, яке має суттєве значення для теорії або практики та потребує наукового дослідження з метою встановлення нових знань або уточнення наявних у певній галузі.

Ключовими ознаками наукової проблеми є:

1. Наявність суперечності між знанням і незнанням, між існуючим станом об'єкта та бажаним/еталонним.

2. Практична або теоретична значущість, що вимагає пошуку шляхів розв'язання.

3. Чітка постановка в системі наукового дослідження, яка дає змогу сформулювати мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження.

4. Потреба в доведенні, аргументації та/або емпіричній перевірці.

Отже, наукову проблему можна визначити як сукупність діалектично складних питань чи суперечностей, що мають теоретичну чи практичну значущість і потребують вирішення шляхом системного наукового дослідження.

Формулювання проблеми наукового дослідження – це, по суті, кристалізація вашого задуму. Тому правильна постановка проблеми є запорукою успішності всієї роботи.

Формулюючи проблему дослідження, необхідно враховувати весь комплекс взаємопов'язаних характеристик певного цілого.

Саме ж формулювання проблеми має нести в собі відповіді на ті питання, що були поставлені на самому початку дослідження та для вирішення котрих, власне, й розпочинається наукове вивчення (див. рис. 2).



Рисунок 2 – Укрупнена схема розв'язання проблеми

Найважливішим етапом для чіткого усвідомлення проблеми є визначення ступеня її розробленості, систематизація поглядів визнаних учених минулого та сучасних дослідників, виявлення досягнень і «білих плям» у «полі» дослідження поставленої проблеми. Це здійснюється шляхом вивчення літератури за допомогою методу «снігової кулі», коли з першого джерела (наприклад, монографії) виокремлюються всі смислові одиниці, що стосуються проблеми, далі – з другого джерела ті самі, плюс нові, раніше не згадані, з третього – знову ті самі, що й у двох попередніх, плюс додаткові і т. д.

«Поле» смислових одиниць вважається вичерпаним тоді, коли в літературі перестають з'являтися нові одиниці.

Отриману інформацію можна представити у хронологічному порядку або згрупувавши за критеріями, обраними автором дослідження.

Це – перша як за змістом, так і за порядком дій частина дослідницької програми, що формує алгоритм усіх наступних етапів і визначає цілісну логіку проведення магістерського дослідження.

Стисло параметри проблеми можна окреслити за допомогою обмежувальних запитань: «Що?», «Де?», «Коли?». У такому разі проблема буде сформульована так, щоб чітко окреслити коло досліджуваних завдань, пов'язаних із просторово-часовими аспектами. Проблема не має виглядати як заголовок параграфа підручника, наприклад: «*Види стратегій підприємств*».

Назва проблеми має відображати проблемне бачення явища, яке потребує повноцінного наукового осмислення, наприклад: «Дослідження методів розробки стратегій підприємств і організацій у пореформений період».

Слід зауважити, що назва наукової проблеми, по суті, повинна відповідати темі самої магістерської роботи.

Якщо ви не можете одразу чітко сформулювати тему магістерської роботи, це не повинно вас хвилювати.

Цілком природно, що при невеликому досвіді наукової діяльності людині може бракувати перспективного бачення, відчуття актуальності або вміння коротко й термінологічно правильно висловити те, що вона інтуїтивно розуміє.

Усуненню таких труднощів сприятиме науковий керівник. Крім того, корисними можуть бути такі дії:

- Звернутися до каталогу вже захищених магістерських робіт у науковій бібліотеці або на кафедрі.

- Звернути увагу на суміжні галузі знань: іноді на межі двох наукових дисциплін (наприклад, економіки й соціології, соціології й філософії) можна знайти теми, які «випали» з уваги обох галузей, але мають значний потенціал для дослідження.

- Велике значення має методологічний ракурс розгляду проблеми. Іноді зміна кута зору – це вже нова тема для наукового аналізу.

- Корисним буде перегляд наукової періодики, спеціалізованих видань, а також роздуми над працями класиків обраної наукової галузі. Загалом, чим

більше ви прочитаєте за своєю спеціальністю, тим легше вам буде зорієнтуватися у виборі теми.

Під час вибору й формулювання теми магістерської роботи слід враховувати вимоги, приведені на рис. 3.

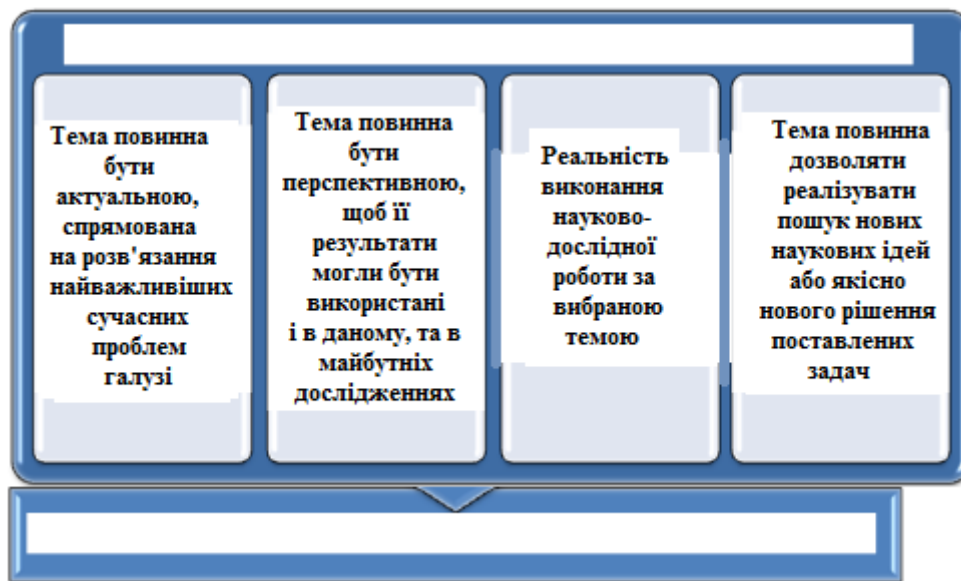


Рисунок 3 – Вимоги, що пред'являються до теми

Як видно з рис. 3, усі магістерські роботи повинні виконуватись на актуальну тему. При цьому слід зробити кілька пояснень щодо випадків, коли виникають труднощі з написанням обґрунтування актуальності магістерського дослідження.

Слід зазначити, що всі магістерські роботи присвячені актуальним темам, оскільки в них розглядаються недостатньо вивчені проблеми. Проблема виникає тоді, коли, наприклад, застарівають методи й моделі управління організацією, а нові ще не сформовані. І якщо магістрант виявляє ці невідповідності у предметі дослідження, то він цілком логічно може визначити актуальність свого дослідження.

Після визначення актуальності теми магістерської роботи можна переходити до формулювання мети та завдань дослідження.

### **2.2.2. Формулювання мети та задач дослідження**

Мета дослідження орієнтує на його кінцевий результат, (теоретико-пізнавальний і практично-прикладний), задачі формулюють питання, на котрі повинна бути отримана відповідь для досягнення мети дослідження.

### **Мета дослідження**

Метою дослідження є розвиток методологічних і методичних засад стратегічного планування підприємницької діяльності закладів готельно-ресторанної сфери з урахуванням потреб ринку та спрямуванням на досягнення конкурентних переваг.

### **Завдання дослідження**

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати сутність понять «стратегічне планування», «підприємницька діяльність», «стратегічне планування в готельно-ресторанному бізнесі»;
- дослідити сучасний стан та тенденції розвитку підприємницької діяльності в готельно-ресторанній сфері України та провідних зарубіжних країн;
- розробити концепцію стратегічного планування діяльності готельно-ресторанних закладів, орієнтовану на підвищення їхньої конкурентоспроможності;
- удосконалити методологічні підходи та інструменти стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством.
- запропонувати методичний інструментарій реалізації авторської концепції стратегічного планування, який дозволить ефективно впроваджувати її в практику функціонування закладів готельно-ресторанної галузі.

Мета та задачі дослідження утворюють логічні взаємозв'язані ланцюжки, в яких кожна ланка слугує засобом утримання інших ланок. Кінцева мета дослідження може бути названа його загальною задачею, а часткові задачі, котрі виступають як засоби розв'язання основної, можна назвати проміжними цілями, чи цілями другого порядку.

Поставлена проблема має бути відображена у формулюванні мети дослідження у вступі до дисертації. У свою чергу, мета визначає тактику дослідження – послідовність конкретних кроків (дослідницьких завдань), за допомогою яких проблему можна розв'язати. Варіант розв'язання проблеми, що становить зміст дисертації, спочатку кристалізується у вигляді основної гіпотези дослідження. Це пробне рішення, яке необхідно перевірити та обґрунтувати у тексті дисертації.

Іншими словами, характер завдань залежить від змісту мети, а мета, у свою чергу, – від чіткості формулювання проблеми. Мета передбачає розв'язання дослідницької проблеми, а завдання визначають різні підходи до вирішення

загальної проблеми дослідження. Далі формулюються об'єкт і предмет дослідження.

### **2.2.3. Об'єкт і предмет дослідження**

Об'єкт (наукового дослідження) – це обраний елемент реальності, який має чіткі межі, відносну автономність існування та певну віддаленість від навколишнього середовища. Об'єкт породжує проблемну ситуацію і обирається для вивчення. Предмет (наукового дослідження) – це логічний опис об'єкта, вибірковість якого визначається уподобаннями дослідника при виборі точки (розумового) огляду, аспекту, «зрізу», окремих проявів спостережуваного сегмента реальності.

Предмет дослідження магістерської роботи, як правило, є певною цілісною складовою об'єкта дослідження. Наприклад, якщо об'єктом дослідження є підприємство, то предметами дослідження можуть бути витрати, прибуток, грошові відносини та інші сторони його діяльності. Кожен предмет дослідження, своєю чергою, містить різноманітні аспекти. Так, прибуток підприємства в цілому охоплює такі аспекти: сутність прибутку, види прибутку, розподіл прибутку тощо.

Причому кожен аспект предмета дослідження може виступати окремим предметом дослідження.

Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та його частина, яка є предметом дослідження. Саме на неї спрямовується основна увага магістранта, саме предмет дослідження визначає тему магістерської роботи, яка зазначається на титульному аркуші.

Майстерність у визначенні предмета традиційно пов'язується з тим, наскільки дослідник наблизився під час його ідеального «конструювання», по-перше, до сфери найбільш актуальних динамічних станів об'єкта (можливість пояснити походження та розвиток, генезис, зовнішньо проявлювані суперечності явища) і, по-друге, до області суттєвих зв'язків і елементів, зміна яких впливає на всю систему організації об'єкта.

Перейдемо далі до розгляду змісту розділу «наукові результати, новизна та практична значущість».

#### 2.2.4. Наукові результати

**Науковий результат** – це виражений у тій чи іншій формі фрагмент системи знань та/або ефект від застосування знань. У будь-якому науковому дослідженні одні наукові результати стосовно інших можуть виступати як попередні (зокрема вихідні) та/або як похідні (у тому числі підсумкові).

**Наукові положення** – це чітко сформульовані теоретичні результати-ідеї, що мають наукове пояснення (обґрунтування), фіксують властивості об'єкта дослідження та/або вказують на можливості (шляхи, способи) їх застосування (реалізації).

До найважливіших видів наукових положень належать пояснення, обґрунтування, докази, висновки, пропозиції, рекомендації.

Наукові положення не виключають існування інших наукових результатів. На відміну від наукових положень, інші наукові результати зазвичай мають **практичну спрямованість** і є результатами-об'єктами наукової творчості – втіленнями наукових результатів-ідей, сформульованих у вигляді наукових положень.

Такі результати охоплюють **широкий спектр** – від «теоретичних» до «прагматичних» – і виражаються у вигляді результатів методичного (методологічного) та предметного рівнів: наукового інструментарію (методи, моделі, методика, експериментальні установки), наукових ефектів, результатів експериментів, пристроїв, технічних і організаційних систем тощо.

Таким чином, **наукове положення є окремим випадком наукових результатів.**

Інші суттєві наукові результати, що висуваються до захисту (які не є науковими положеннями), являють собою **результати-об'єкти наукової творчості** – такі, як метод, методика, модель, формульне співвідношення та інші результати, які зазвичай мають **науково-методичний характер.**

Формулювання найбільш суттєвих **наукових положень і інших нових наукових результатів**, що висуваються до захисту, рекомендується

сформулювати (або за потреби – скоригувати) після завершення опрацювання висновків за всіма розділами магістерської роботи.

Остаточні формулювання отримуються (або коригуються) на основі **прямих або узагальнених формулювань тих висновків і їхніх елементів**, які, по-перше, є ключовими з огляду на досягнення загальної мети магістерського дослідження, по-друге, вимагали найбільшого наукового творчого підходу та найскладнішого наукового обґрунтування й доведення, а по-третє, **мають найвищу наукову актуальність, новизну та значущість**.

За потреби і/або доцільності, результат має бути охарактеризований терміном, що конкретизує **варту уваги форму повної наукової новизни** (у формулюваннях «уперше запропоновано (розглянуто, обґрунтовано тощо)»), «не має аналогів», «раніше не застосовувався», «оригінальний» тощо), або **часткової новизни**, яка навмисно підкреслюється (у формулюваннях «удосконалено», «модифіковано» тощо).

Слід прагнути до того, щоб **найбільш суттєві наукові положення та інші нові наукові результати доповнювали одне одного**, розкриваючи сутність і результати конкретного магістерського дослідження. Повністю допустимо, якщо деякі чи навіть усі найбільш важливі положення, що висуваються до захисту, дослівно збігаються з висновками до окремих розділів магістерської роботи.

#### 2.2.5. Наукова новизна

**Наукова новизна магістерського дослідження** – це ознака, наявність якої дає автору право використовувати поняття «вперше» при характеристиці отриманих ним результатів і проведеного дослідження загалом.

Поняття «вперше» в науці означає **відсутність аналогічних результатів** до публікації результатів, отриманих автором у ході конкретної наукової розробки.

**Вперше** можуть виконуватися дослідження на **оригінальні теми**, які раніше не розглядалися в тій чи іншій галузі наукового знання. У такій ситуації можлива **абсолютна наукова новизна**, яка не підлягає запереченню – це стосується випадків, коли дослідження виконано вперше у світі чи в країні; або

**відносна новизна** – коли тема є новою для певної галузі науки чи народного господарства.

**Оцінювання наукової новизни** дослідження передбачає **виявлення пріоритету автора** у визначенні та вивченні певної теми дисертаційного дослідження.

Для оцінювання наукової новизни можна використовувати **певні ознаки**. Для багатьох наук істотним є:

- наявність **теоретичних положень**, які вперше сформульовані й змістовно обґрунтовані;

- наявність **методичних рекомендацій**, що впроваджені в практику і мають суттєвий вплив на досягнення нових соціально-економічних результатів.

Новими можуть бути лише ті положення магістерського дослідження, котрі сприяють **подальшому розвитку науки в цілому чи її окремих напрямів**.

Багато фахівців відносять до ознак новизни:

- **виявлення, аналіз і узагальнення нових явищ, тенденцій, закономірностей** сучасного розвитку тієї чи іншої галузі науки;

- **наявність висновків і рекомендацій**, які мають наукову цінність і практичну значущість для різних сфер діяльності.

Автор має право претендувати на наукову новизну, якщо його наукові розробки містять:

- **формулювання й обґрунтування понять, категорій і їх окремих елементів**, які поглиблюють розуміння сутності соціально-економічних і політичних процесів і явищ, законів і закономірностей розвитку, механізмів взаємодії, організації виробництва та суспільних відносин;

- **розвиток методології та методів науки**.

Не менш важливими ознаками новизни є:

- **розробка й обґрунтування концепцій економічного та політичного розвитку суспільства**, його окремих елементів, організаційно-економічних і соціальних структур;

- **обґрунтування нових або удосконалення існуючих методів управління виробничою та невиробничою сферами діяльності**.

Орієнтація досліджень на **розробку та вдосконалення методів управління, прогнозування, планування, а також формування напрямів господарського й соціального розвитку** дозволяє пропонувати нові нестандартні рішення та механізми їх ефективного використання.

Зазвичай нові рішення досягаються під час розробки **методів і моделей оптимізації та розвитку економічних, технічних і соціальних явищ і процесів** за умов їх детального аналізу, класифікації та моделювання.

Важливим є внесок магістранта в **пошук нових шляхів розв'язання соціально-економічних проблем, а також розробку нових методів дослідження у різних сферах діяльності.**

Елементи новизни мають бути присутніми і при вдосконаленні існуючих методів **підвищення ефективності економічного, технічного та соціально-політичного розвитку організації.**

Нижче наводиться приклад формулювання наукової новизни.

Наукова новизна магістерського дослідження:

**1. Вперше обґрунтовано** адаптивну модель системи продажів у готельному бізнесі, котра враховує динаміку змін макроекономічного середовища, поведінкові особливості споживачів у періоди ринкової нестабільності та інтеграцію цифрових каналів дистрибуції.

**2. Удосконалено** підхід до сегментації споживачів готельних послуг на основі поведінкового аналізу під час кризових явищ (інфляція, воєнні дії, пандемія), що дозволяє підвищити релевантність комунікацій та точність пропозицій продажу.

**3. Запропоновано** методику оцінювання ефективності системи продажів готельного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, що містить багатофакторний аналіз гнучкості, адаптивності, мультиканальності та фінансових результатів.

**4. Розроблено** алгоритм інтеграції CRM-систем із зовнішніми аналітичними платформами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та коригувати цінову й комунікаційну політику підприємства.

**5. Уточнено** класифікацію ризиків у сфері збуту готельних послуг в умовах ринкової турбулентності та запропоновано інструменти їх мінімізації через гнучке планування та використання альтернативних каналів реалізації (онлайн-бронювання, OTA, B2B-партнерства).

**6. Практичну значущість** має розроблена система антикризового управління продажами, що базується на сценарному плануванні, короткострокових цільових KPIs та гнучкому ціноутворенні.

### **2.2.6. Практична значущість**

Визначення терміну «**практична значущість**» відображає реалізацію наукової новизни та свідчить про **доцільність і необхідність** виконання магістерського дослідження, яке дозволяє щось створити, удосконалити тощо, тобто досягти певного ефекту або вигоди. Практична значущість засвідчує **перспективність використання кінцевого результату** магістерського дослідження в тій чи іншій сфері з певною метою.

Якщо результат дослідження не має матеріального вираження, то **практична значущість** може проявлятися в **розширенні знань і можливості їх застосування** у відповідній галузі.

Практична значущість магістерської роботи визначає можливість **використання отриманих автором результатів** у тій чи іншій сфері науки, виробництва, освіти тощо. Підвищенню наочності практичної значущості сприяє **її цифрове вираження**.

Практична значущість може проявлятися у:

- публікації основних результатів дослідження в **наукових статтях, монографіях, підручниках;**
- наявності **авторських свідоцтв** (нині – патентів);
- **актах впровадження результатів** у практику;
- **апробації результатів** на науково-практичних конференціях і симпозіумах;
- **використанні наукових розробок у навчальному процесі** вищих і середніх спеціальних навчальних закладів;

- участі в розробці державних та регіональних програм розвитку відповідної галузі народного господарства;

- застосуванні результатів дослідження при розробці нових нормативних та методичних документів тощо.

**Приклад правильно сформульованої, на наш погляд, практичної значущості:**

**Практична значущість дослідження.** Теоретичні та практичні висновки спрямовані на подальший розвиток методичного інструментарію стратегічного планування діяльності організації в сучасних умовах.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в тому, що розроблений у магістерській роботі методичний інструментарій, доведений до рівня робочих форм, дозволяє ухвалювати стратегічні й тактичні рішення щодо завдань збуту, виходу на нові ринки, маркетингу, економічної діяльності, розвитку персоналу та інших напрямів на основі раціональної системи процедур, сучасних методів аналізу та оцінювання, що комплексно охоплюють усі аспекти діяльності організації.

Зазначені методичні інструменти мають універсальний характер і можуть бути використані в організаціях різних організаційно-правових форм.

Наукові результати, висновки та рекомендації, викладені в магістерській роботі, можуть бути використані в подальших дослідженнях у сфері готельно-ресторанної справи.

У завершення розгляду основних складових вступу магістерської роботи, далі наводиться приклад написання вступу в цілому.

### **2.3. Науковий текст кваліфікаційної роботи магістра (основна частина)**

Ця частина кваліфікаційної роботи магістра являє собою науково обґрунтований і систематизований магістрантом матеріал досліджень, який відповідає поставленим цілям і завданням. **Науковий текст** кваліфікаційної роботи магістра характеризується логікою викладу, використанням опублікованих матеріалів, точних відомостей і фактів, а також науково обґрунтованих положень, результатів і висновків.

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг, що пов'язаний з господарською діяльністю спеціалізованих підприємств, які пропонують на комерційній основі власні послуги із забезпечення клієнтів послугами з розміщення та харчування. У сучасних умовах господарювання впровадження передових організаційно-управлінських технологій у готельно-ресторанному бізнесі зумовлює перегляд теоретичних основ діяльності підприємств з метою ефективного їх функціонування.

В сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес став однією із самих динамічних та тих, що швидко розвиваються сфер бізнесу в Україні та у всьому світі. Специфіка розвитку даного виду бізнесу обумовлює актуальність його вивчення та опанування засад ефективного управління в динамічних умовах ринку. Останнім часом швидко розвивається сфера послуг за всіма напрямками, особливо це характерно для людського сервісу, в тому числі готельно-ресторанної діяльності. Сьогодні цей бізнес є одним з найприбутковішою складовою туристичної галузі, але й найризикованішою. На готельно-ресторанний бізнес дуже впливають зміни соціально-економічного середовища країни. Слід зазначити, що в Україні готельно-ресторанний бізнес є недостатньо розвиненим порівняно з міжнародним досвідом, де ця сфера діяльності приносить значний дохід. Крім того, є країни, що отримують основний дохід як раз за рахунок розвиненого туристичного бізнесу. Специфіка даного виду діяльності, а також недостатня вивченість тенденцій його розвитку мають вагомим практичне значення.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є оцінка здійснення креативного менеджменту підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети дослідження в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

– визначити сутність підприємства готельно-ресторанного бізнесу, як економічного суб'єкта господарювання;

- визначити сутність креативного менеджменту та його місце в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- узагальнити моделі та методи креативного менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу;
- надати загальну характеристику готельно-ресторанного підприємства ТОВ «IRETSA»;
- проаналізувати економічні показники діяльності ТОВ «IRETSA»;
- дослідити особливості організації креативного менеджменту на ТОВ «IRETSA»;
- з'ясувати сутність поняття «Food design», як перспективного креативного напрямку у оформленні страв і напоїв ТОВ «IRETSA»;
- охарактеризувати особливості організації кейтерингу, як виїзного обслуговування клієнтів ТОВ «IRETSA»;
- визначити особливості функціонування віртуального ресторану, як креативної технології просування готельно-ресторанних послуг ТОВ «IRETSA».

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає технологія креативного менеджменту.

Предметом дослідження є процес організації креативного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані такі методи: структурно-функціональний метод; метод наукової абстракції; аналіз та синтез; монографічний метод.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних положень, спрямованих на покращення організації креативного менеджменту вітчизняних підприємствах готельно-ресторанної сфери та наведенні практичних рекомендацій щодо вдосконалення такої діяльності в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки країни.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення, викладені та узагальнені автором, створюють базу для подальшого удосконалення організації креативного менеджменту в діяльності вітчизняних підприємств готельно-ресторанної сфери.

Запропоновані магістрантом нові методологічні та методичні рішення мають бути **суворо аргументовані** (рис. 4) та **критично оцінені** порівняно з іншими відомими науково-практичними положеннями. При написанні наукового тексту дисертації необхідно надавати **посилання на джерела** наукової, фактографічної та іншої інформації.

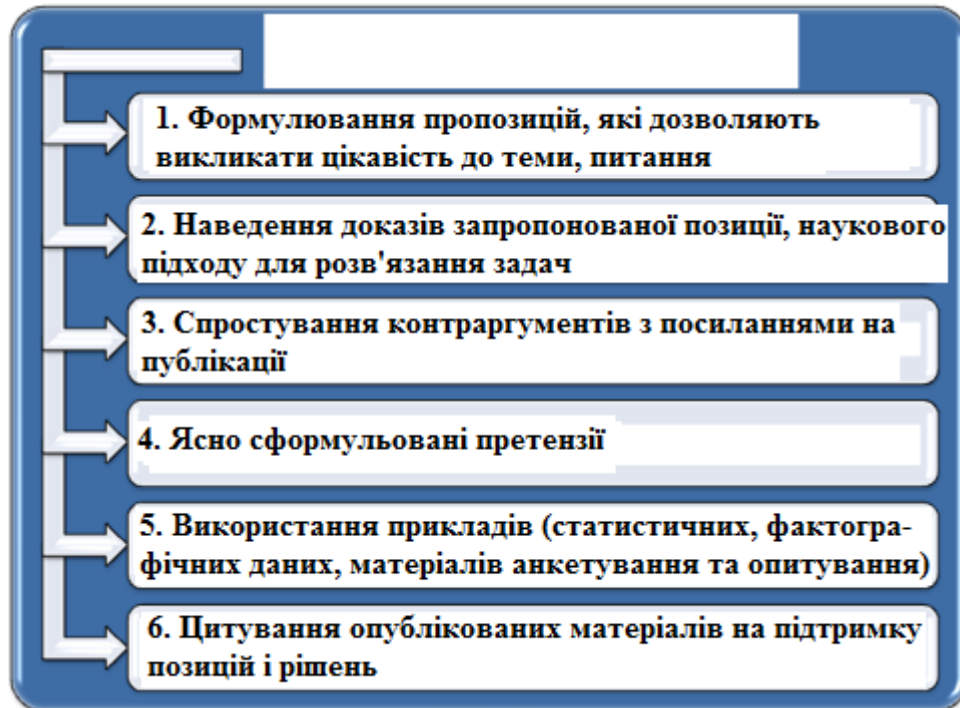


Рисунок 4 – Основні характерні риси аргументації

Кількість розділів залежить від характеру магістерської роботи. У магістерській роботі має бути 3 або 4 розділи.

У *першому розділі* зазвичай подають результати наукового огляду концепцій, методичних підходів, наукових позицій та взаємозв'язків елементів систем. Магістрант стисло описує зміст етапів розвитку наукових уявлень учених щодо розглядуваної проблеми. У процесі наукового аналізу відомих праць магістрант аргументовано описує переваги основних наукових положень та чинники, що впливають на їх розвиток.

Розглянемо приклад наукового огляду уявлень українських учених про сутність і зміст підприємства готельно-ресторанного бізнесу, як економічного суб'єкта господарювання.

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг, що пов'язаний з господарською діяльністю спеціалізованих підприємств, які пропонують на комерційній основі власні послуги із забезпечення клієнтів послугами з розміщення та харчування [3]. Готельно-ресторанний бізнес також є основною складовою туристичної галузі України. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом послуг, пропонованих готельним господарством. Готельно-ресторанний бізнес – це «виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанных та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту в умовах ринку» [1].

Суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу є підприємства та підприємці (комерсанти), які здійснюють вироблення і надання готельних, ресторанных та інших послуг і продуктів належної якості. Підприємства

готельно-ресторанного бізнесу виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів – забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі. Сутність поняття «підприємство готельно-ресторанного бізнесу» вітчизняними науковцями трактується по-різному, що представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «підприємство готельно-ресторанного бізнесу»

№ з/п	Автор	Визначення поняття
1	2	3
1	Головко О. М.	заклади визначеної категорії, які забезпечують організацію розміщення та харчування за межами місця постійного проживання споживачів послуг
2	Домбик О. М.	діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, яка полягає у створенні та реалізації послуг (проживання, харчування, зв'язку, транспорту тощо) з метою отримання економічних вигід
3	Нечалюк Л.І., Телеп Н.О.	Заклади, що надають послуги з включає проживання, харчування та додаткові послуги

Джерело: складено автором

Підприємства готельно-ресторанного господарства, як зазначає Головко О.М. – це «заклади визначеної категорії, які забезпечують організацію розміщення та харчування за межами місця постійного проживання споживачів послуг» [2]. За визначенням Домбик О.М. «діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, яка полягає у створенні та реалізації послуг (проживання, харчування, зв'язку, транспорту тощо) з метою отримання економічних вигід» [3].

Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що відрізняють їх від підприємств інших видів діяльності наведено на рис. 1.1.

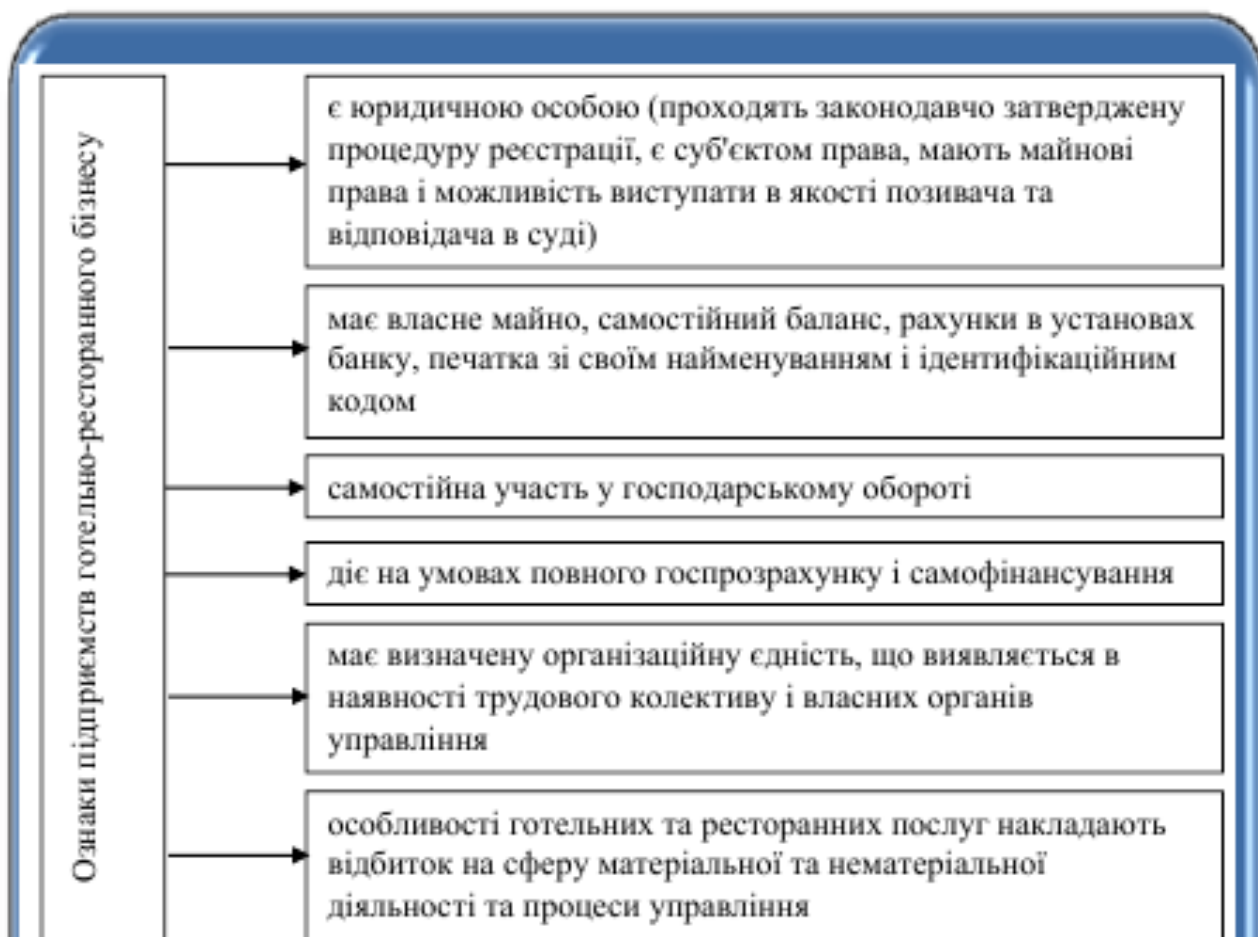


Рис. 1.1. Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за [1]

Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу полягає у нематеріальному характері її діяльності. Оскільки, результатом діяльності є не готовий продукт, а пропозиція особливого виду послуг – готельно-ресторанних послуг. Об'єктами готельно-ресторанного бізнесу є послуги та продукти, які виступають предметами купівлі-продажу на ринку готельно-ресторанних послуг. Під готельно-ресторанною послугою розуміється «господарська операція підприємства з метою задоволення вимог споживача, що пропонується при розміщенні та тимчасовому проживанні й харчуванні» [6]. Послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу складаються з основних і додаткових послуг, які надаються споживачу при розміщенні та проживанні. Процес надання основної послуги на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу поділяється на такі основні етапи (рис. 1.2):

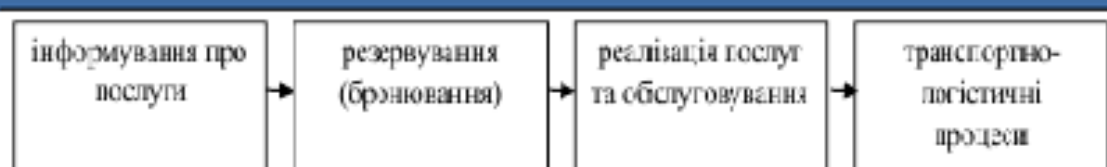


Рис. 1.2. Процес надання основної послуги на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за [1]

- інформація про надання комплексу послуг;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг (проживання, харчування тощо);
- зустріч і проводи гостей (транспортні послуги);
- обслуговування під час перебування в готелі.

Вихідна інформація про характер основних послуг міститься у назві та в інформації про місцезнаходження та категорії підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Інші відомості, такі як: кількість і наявність вільних номерів; наближеність до туристичних центрів і берегу моря; пільги, що надаються певним категоріям споживачів (молодь, сім'ї з дітьми, учасники конгресів тощо) потенційні клієнти отримують із рекламних довідників.

Особливості надання основних послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах визначається наступними чинниками:

- споживач визначає зміст послуги, формуючи при цьому її подвійну роль: по-перше, ідентичність, яку надає підприємство, а по-друге, її суб'єктивний зміст, який шляхом висування власних вимог формує споживач;

- факт споживання послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає розподіл на певні етапи (інформування, попереднє замовлення, реалізація, після продажне обслуговування), кожен із яких може передбачати ситуацію відмови від споживання, в тому числі і за рахунок дій конкурентів (цілеспрямованих та нецілеспрямованих);

- реалізація певного обсягу послуг (так званого «чеку»), на відміну від матеріальних продуктів, залежить від маркетингу та персоналу, причому, чітко визначити послідовність застосування даної складової процесу реалізації послуг відсутня;

– концепція якості сукупної послуги та/або продукту готельно-ресторанного бізнесу формується переважно контактною групою суб'єкту господарювання в умовах діючої матеріально-технічної бази та засобів комунікацій.

До додаткових послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу відносять послуги, що не належать до основних послуг, а які замовляються і оплачуються споживачем додатково (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Додаткові послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Назва послуги	Характеристика
Інформаційна	інформування про послуги, пропонувані готелем, транспортне обслуговування, пропозиції щодо придбання товарів, сувенірів тощо, наявність історико-культурних пам'яток і культурно-просвітницьких установ
Комунально-побутова	прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентарю тощо
Посередницька	резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших місцях перебування тощо
Автотранспортна	гараж, стоянка, автомийка, дрібний ремонт транспортних засобів
Торговецька	продаж товарів, видань ЗМІ, сувенірів тощо
Інші	прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобіля, розмножувальної техніки, зберігання кореспонденції, цінних речей, тощо.

Джерело: складено автором за [3].

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть мати різні організаційно-правові форми. Вибір певної організаційно-правові форми готельно-ресторанного підприємства залежить від цілей власника підприємства, способу формування стартового капіталу, методів виробничо-господарської діяльності підприємства, організаційної форми та методів управління підприємством, законодавчої та нормативно-технічної бази, форми власності майна, форми організації виробництва та інше.

Усі підприємства готельно-ресторанного бізнесу являють собою складні соціальні системи, всередині яких можна виділити дві складові:

1. Виробництво послуг.
2. Управління.

Ці складові підпорядковані одна одній і перебувають у певних відносинах між собою. Вихідним моментом їхньої взаємодії є цілі функціонування цих організаційних утворень, для досягнення яких система управління впливає на сферу виробництва послуг. Існує і зворотній зв'язок між зазначеними складовими – зміни у сфері виробництва послуг зумовлюють корегування управлінського процесу. Керівники підрозділів і підпорядковані їм працівники вступають у певні відносини, які визначаються як управлінські й виступають предметом менеджменту. Управлінські відносини визначаються не лише стосунками між керівниками й підлеглими [5].

До складу підприємств готельно-ресторанного бізнесу входить два заклади: готель та ресторан.

Готель – це підприємство, що надає людям, які знаходяться поза домівкою, комплекс послуг, найважливішими серед яких однаковою мірою є послуга розміщення і харчування. Готель – підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, складається з номерів, надає готельні послуги, які не обмежуються щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів [9].

Класифікація засобів розміщення представлена в табл. 1.3. До різновидів засобів розміщення відносяться

1. Готелі та аналогічні засоби розміщення – це майнові комплекси, що складаються із 7 і більше номерів, підлягають єдиному керівництву та згруповані за категоріями відповідно до переліку надаваних послуг та наявного обладнання.

2. Аналогічні засоби розміщення – підприємства будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, включаючи щоденне заправління ліжок, прибирання кімнат та санвузлів.

3. Засоби розміщення туристів – об'єкти, що надають туристам епізодично місця для ночівлі (можуть бути колективними чи індивідуальними).

## Класифікація засобів розміщення

Засоби розміщення		
Форми	Види	Типи
Готельного типу	Колективні засоби розміщення	Туристичні комплекси Комплекси відпочинку Санаторні комплекси Мобільні (потяг, теплохід)
	Індивідуальні засоби розміщення	Бунгало Намет Автофургон Ротель Караван
Не готельного типу	колективні	Гуртожиток Молодіжні будівки
	індивідуальні	Приватний будинок Квартира Кімната Дача Яхта
	приватні	Таймшер- власність, обмежена часом Готель типу кондомініум

Джерело: складено автором за [9]

4. Туристичні комплекси – сукупність рекреаційних підприємств, різних за функціями, місткістю понад 1000 місць, розміщених на туристичному маршруті й об'єднаних загальною функціональною програмою – туризм.

Туристичні комплекси включають різноманітні типи туристичних підприємств: туристичний готель, туристична база, автотуристичні підприємства (мотор-готель, мотель, кемпінг), водні туристичні підприємства (ботель, ботокемпінг, флотель, флотокемпінг, акватель), мобільні туристичні підприємства (потяг, теплохід), флайтель, туристичний притулок і хатина.

5. Санаторні комплекси – сукупність рекреаційних підприємств, різних за функціями, місткістю понад 1000 місць, розміщених у лікувальній місцевості (курорті) і об'єднаних загальною функціональною програмою лікування. Санаторні комплекси включають різноманітні типи санаторних підприємств: санаторій, санаторій-

профілакторії, дитячий санаторій, спеціалізований санаторій, санаторний табір, лікарня.

6. Комплекси відпочинку – сукупність рекреаційних підприємств, різних за функціями, місткістю понад 1000 місць, розміщених у міській, приміській або міжосельній зонах відпочинку й об'єднаних загальною функціональною програмою- відпочинок-релаксація. Комплекси відпочинку включають різноманітні типи підприємств: база відпочинку, будинок відпочинку, пансіонат, дитяча дача, дитячий табір, молодіжний табір, санаторій-пансіонат, курортний готель [9].

Готелю притаманні наявність двох головних послуг – розміщення і харчування. Надання послуг харчування здійснює ресторан або заклад ресторанного господарства. Заклад ресторанного господарства – організаційно-структурна статистична одиниця у сфері ресторанного господарства, яка виробляє, доготовлює та продає кулінарну продукцію, булочки, борошняні кондитерські вироби та закупні товари. Ресторани є необхідними в житті людини, тому що крім задоволення фізіологічних потреб у харчуванні, «вихід» в ресторан виконує важливу соціальну функцію – спілкування між людьми. Ресторани – це одне з небагатьох місць, де працюють всі органи чуття людини, що генерують загальне почуття задоволення. Смакові, зорові, слухові, тактильні та нюхові відчуття людини об'єднуються в оцінці страв, обслуговування і атмосфери ресторану. Підприємство ресторанного господарства – заклад (сукупність закладів), який є самостійним статутним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку [8].

Заклади ресторанного господарства класифікуються за функціями, що їх виконує заклад ресторанного господарства; типами закладів; місцезнаходженням; характеристиками контингенту, що обслуговує; асортиментом продукції, що випускається; ціновою категорією та інше. Заклади ресторанного господарства поділяються на типи, в залежності від наступних ключових чинників, а саме:

- асортимент продукції;
- різноманітність і складність приготування продукції;

- методи обслуговування клієнтів;
- кваліфікація персоналу;
- якість обслуговування клієнтів;
- номенклатура послуг, що надаються споживачами;
- рівень матеріально-технічної бази закладу [40].

Заклади ресторанного господарства поділяються на типи та класи. Тип закладу ресторанного господарства – це сукупність характерних ознак виробничо-торгівельної діяльності закладу. Клас закладу ресторанного господарства – це сукупність відмінних ознак закладу певного типу, яка характеризує рівень вимог до продукції власного виробництва і закупних товарів, умов їх споживання, організування обслуговування та дозвілля споживачів. Поділ закладів ресторанного господарства на типи та класи в Україні визначається за ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства» [4]. До закладів ресторанного господарства, входять такі типи закладів:

1. Заклади, що здійснюють реалізацію продукції та її споживання у торговому залі:

1.1. Ресторан – це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування та комфорту в поєднанні з організацією відпочинку і дозвілля споживачів.

1.2. Бар – заклад ресторанного господарства, в якому алкогольні, безалкогольні, змішані напої, страви до них і закупні товари продають через барну стійку.

1.3. Кафе – заклад ресторанного господарства з широким асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, в якому застосовується самообслуговування або обслуговування офіціантами. Кафе можуть бути повно сервісними або спеціалізованими. До спеціалізованих кафе відносяться: кафе-кондитерська, кафе-морозиво, кафе молочне, кафе-варенична, кафе пельменна тощо.

1.4. Кафетерій – заклад ресторанного господарства із самообслуговуванням та асортиментом страв нескладного приготування і напоїв, ознакою якого є наявність у

торговельному залі торговельно-технологічного устаткування, призначеного для роздавання їжі.

1.5. Їдальня – заклад ресторанного господарства для обслуговування широкого контингенту споживачів з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, в якому страви можуть подавати у вигляді меню. Дуже часто їдальня працює за місцем роботи споживачів: у навчальних закладах, військових підрозділах, лікувальних та оздоровчих закладах і місцях соціальної підтримки малозабезпечених верств населення тощо;

1.6. Закусочна – заклади ресторанного господарства самообслуговування, де переважає асортимент гарячих і холодних закусок, страв нескладного приготування, призначені для швидкого обслуговування споживачів. Виділяють спеціалізовані закусочні: дерунна, сосисочна, млинцева, пиріжкова, чебуречна, піцерія тощо.

1.7. Буфет – заклад ресторанного господарства з обмеженим асортиментом готових страв і напоїв, розміщений у спеціально обладнаному приміщенні або у приміщеннях залізничного, автовокзалу, аеровокзалу тощо, де їжу споживають стоячи, а також продають на винос.

2. Заклади, що реалізують продукцію для споживання поза його межами:

– фабрика-заготівельна – заклад ресторанного господарства, призначений для механізованого виробництва власної продукції та централізованого забезпечування нею інших закладів ресторанного господарства та об'єктів роздрібної торгівлі;

– фабрика-кухня – заклад ресторанного господарства, призначений для централізованого приготування і постачання готової продукції для споживання у різних місцях: в авіакомпаніях, пунктах «їжа на колесах», буфетах, закладах швидкого обслуговування тощо;

– удова кухня – заклад ресторанного господарства, призначений для виготовлення кулінарної продукції та продажу її удошнім господарствам. Цей заклад приймає від споживачів замовлення на кулінарну продукцію, булочно та

борошняні кондитерські вироби, організовує консультації з питань приготування їжі та споживання її на місці;

- ресторан за спеціальними замовленнями.

Заклади ресторанного господарства за часом обслуговування поділяються на:

- заклади швидкого обслуговування (Fast food);
- звичайні заклади.

Сучасний етап функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, відрізняється складністю, різноманітністю та зростанням кризових явищ. Кількість проблем, що виникають в діяльності кожного з підприємств готельно-ресторанного бізнесу пов'язана з великою кількістю ризиків. До проблем та появи ризикових ситуацій можна віднести:

- проблеми, що пов'язані з можливою зміною форм власності чи організаційно-правового статусу, що пов'язано зі зміною підпорядкування та відповідальності за результати діяльності;

- проблеми встановлення орієнтирів діяльності відповідно до змін умов функціонування. Тут же виникає питання встановлення власного конкурентного статусу та його підвищення;

- проблеми удосконалення організаційно-виробничого механізму, що, в першу чергу, вимагає впровадження інноваційних технологій та прийняття методології стратегічного управління;

- кадрові проблеми, що пов'язані з формуванням та використанням нового покоління менеджерів, які б виступали в ролі рушійної сили реалізації наявного потенціалу організації чи підприємства сфери обслуговування [7];

- проблеми, що пов'язані з війною в Україні. Військовий стан в країні, внаслідок чого призупинилися туристичні подорожі та знизився рівень заселення готелів.

В сучасних умовах готельно-ресторанне господарство України знаходиться у важкому становищі через повномасштабну війну, яку розпочала росія проти України. Крім того, основними проблемами що перешкоджають функціонуванню та розвитку підприємств готельно-

ресторанного бізнесу є наступні:

1. Низький рівень розвитку галузі.
2. Надмірне регулювання та бюрократизація галузі.
3. Низька якість послуг.
4. Відсутність конкуренції.
5. Відсутність інвестицій.
6. Нестача кваліфікованих працівників через трудову міграцію і відтік трудових ресурсів за кордон.
7. Зменшення надходжень до державного бюджету.
8. Погіршення іміджу країни та зниження привабливості для туристів [10].

Вирішення перерахованих та багатьох інших проблем, що виникають у повсякденній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, вимагають нового підходу до створення системи управління такими підприємствами та організаціями [7]. Організаційна структура готельного підприємства визначається його призначенням, місткістю номерного фонду, специфікою гостей та іншими чинниками.

1. Кожне готельне підприємство використовує таку структуру управління, яка відповідає його власним завданням та потребам. Організаційна структура підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинна бути мобільною і переглядатися в міру необхідності (щорічно або навіть частіше) залежно від умов ділової активності, змін обсягу посадових обов'язків персоналу з урахуванням зростання його кваліфікації та можливостей. Ефективна оргструктура створюється в результаті багаторічного досвіду функціонування підприємства на ринку і є одним з найважливіших елементів динамічної стратегії [9].

На кожному наступному рівні управління, починаючи з нижнього, знаходиться менше працівників, чим на попередньому. Вищий рівень управління готельним підприємством представлений власником готелю і генеральним директором, які приймають загальні рішення стратегічного плану. При цьому власником може бути приватна особа чи ціла корпорація.

Управлінська структура великих готельних підприємств може включати посади 5-6 директорів відділів, що

підкоряються генеральному директорові. Це директор з харчування, директор з розміщення, фінансовий, технічний, комерційний директори. Вони представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики функціонування підприємства, розроблену вищим керівництвом, відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання.



Рис. 1.3. Типова структура управління готелем

Джерело: складено автором за [9]

### Список використаної літератури

1. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / О.А.Ніколайчук, Н.С. Приймак, О.А. Сімакова, А.В.Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А.Пусікова, Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
2. Головка О.М. Організація готельного господарства: [навч. посібник] / О.М. Головка, Н.С. Кампов, С.С.Махлинець. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 338 с.
3. Домбик О.М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Випуск 15. С.64-66. URL: <https://infotour.in.ua/dombyk.htm>
4. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2004. – [Чинний від 2004-07-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 18 с.

5. Нечалюк Л.І, Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навч. літератури, 2003. 348 с.

6. Маначинська Ю.А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. Вип. 4. С. 211-217.

7. Мізюк Б.М., Миронов Ю.Б. Методологічні основи системного управління в індустрії гостинності. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. №5. С. 59-67. URL:

[https://tourlib.net/statti\\_ukr/mizjuk11.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/mizjuk11.htm)

8. Організація і техніка обслуговування (для учнів ПТНЗ галузі ресторанного господарства): навч. посіб. / С.Г. Кравець, Н.П. Камінська, О.Г. Оліферчук, за наук. ред. С.Г. Кравець. К.: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. 202 с.

9. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с. URL:

[https://tourlib.net/books\\_ukr/pucentejlo.htm](https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo.htm)

10. Моргулець О.Б., Вофсі Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. The XXXIV International Scientific and Practical Conference «Current and youth ways of solving the problems of world science», Florence, Italy. 2023.

Перший розділ – це теоретична частина магістерської роботи, котра слугує основою для підготовки другого (аналітичного) та третього (практичного) розділів магістерської роботи.

Другий розділ магістерської роботи, як правило, присвячений аналізу статистичних, фактографічних та інших матеріалів, що дають змогу обґрунтувати проблему, аргументувати висновки та необхідність розв'язання поставлених завдань. У цьому розділі аналізується стан предметної області. Обґрунтовується потреба в оновленні та розвитку наявної практики вирішення поставлених завдань, використанні методики й технології для їх реалізації.

Розглянемо на прикладі послідовність викладення наукового матеріалу магістерської роботи, що розкриває зміст моделі креативного менеджменту та його місце в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

## Креативний менеджмент та його місце в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Забезпечення сталого та ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу потребує впровадження різноманітних інновацій: розробка нових товарів чи послуг; розширення ринків збуту та бази потенційних клієнтів; скорочення рівня витрат та підвищення прибутковості, що не можливо досягти, якщо на підприємстві не використовується креативний підхід до управління.

Термін «креативність» (від англ. «creativity» – творчість) означає створення чогось нового.

Між поняттями «креативність», «менеджмент» та «організація» існує певний взаємозв'язок, що представлено на рис. 1. 4.

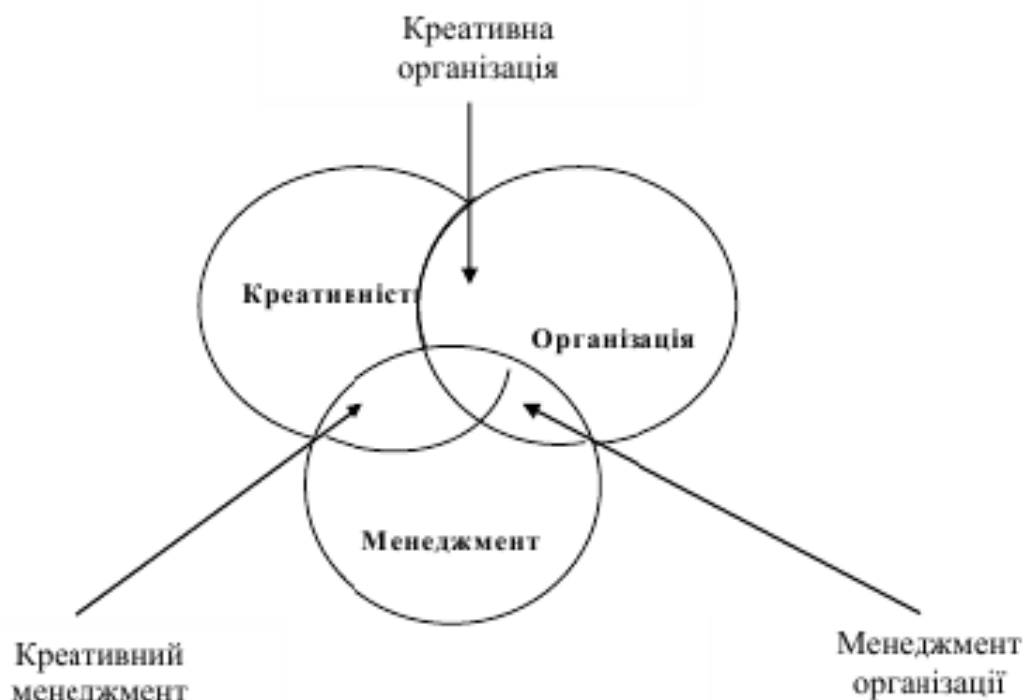


Рис. 1.4. Взаємодія понять «креативність», «менеджмент» та «організація»

Джерело: складено автором за [10]

Поняття I рівня:

- креативність;
- організація;
- менеджмент.

Поняття II рівня:

- креативна організація (1);
- креативний менеджмент (2);
- менеджмент організації (3).

Поняття III рівня:

- організація креативного менеджменту (4.1);
- креативний менеджмент організації (4.2);
- менеджмент в креативній організації (4.3).

Креативність має різні джерела походження для пояснення творчих здібностей людини, а саме:

1. Боже осяяння.
2. Щасливий випадок
3. «Заплановане везіння».
4. Настійливість.
5. «Метод».

З погляду організації, проблема теорії Божого осяяння полягає в тому, що якщо творче натхнення справді є наслідком впливу певних вищих сил, то навряд чи цим процесом взагалі можливо управляти. При детальнішому вивченні змісту творчого процесу стає очевидним, що дана теорія не повністю розкриває феномен креативності. Однак ця точка зору повинна спонукати керівництво організацій наймати на роботу талановитих людей і створювати їм умови для самореалізації.

Щасливий випадок. Класичним прикладом підтвердження цієї концепції креативності є відкриття сахарину, який випадково винайшов учений – хімік, котрий після експерименту сів обідати, не помивши перед цим руки. Як і попередня теорія, щасливий випадок не дозволяє вирішувати проблеми для компаній, які бажать управляти і розвивати творчий потенціал як окремий ресурс.

«Заплановане везіння» Якщо у вас немає вибору, ви – мертві. Якщо у вас є один варіант для вибору – ви робот. Якщо два – перед вами дилема. І тільки коли у вас три і більше варіантів для вибору, ви справді можете зробити його. В основі «запланованого везіння» лежить внутрішня налаштованість на пошук альтернатив і можливостей. Іншими словами, неочікувана креативність стає більш ймовірною в тому

випадку, коли людина чи організація цілеспрямовано займається пошуком сприятливих можливостей та їхнім використанням. За цією теорією є можливість планувати і реалізовувати очікувані та бажані творчі проекти. Деякі відомі компанії приділяють особливу увагу створенню специфічної організаційної культури, за допомогою якої «везіння» стає більш імовірним.

**Настійливість.** Даний метод передбачає необхідність кропіткої праці при певній частці впертості, що суперечить змісту творчості як процесу натхнення. Однак часто буває так, що творчих ідей в організації достатньо, але їхнім авторам не вистачає сили волі, бажання та прагнення реалізувати свої відкриття і прощтовхувати їх через «імунну систему» організації.

**«Метод».** Існує теорія, згідно з якою творчими особистостями народжуються, а не стають. Однак ця теорія суперечить фактам, що творчі здібності в однаковій мірі демонструють люди різного складу розуму і характеру. Креативності можливо вчитись, її можливо розвивати в собі так, як інші людські здібності. Просто творчим людям від природи властиві такі особливості мислення, яких звичайним людям, що бажать покращити свій творчий потенціал, доведеться цілеспрямовано навчатися.

Креативність можна поділити на:

- вроджену («досоціалізовану»);
- набуту (актуальну, «соціалізовану»).

Тут постає проблема визначення закономірностей формування актуальної креативності, процесу трансформації вроджених задатків у реальність. Людям з високим рівнем креативності властиві такі риси, як надія на успіх, афіліція (букв. «всиновлення», від лат. *filius* – син), тобто прагнення бути разом з людьми, вміння співпереживати, у протилежному випадку переважає страх бути знехтуваним і зазнати фіаско [7].

Виділяють два основних критерії оцінки креативності:

1. Результат – кількість та якість.
2. Відмова від стратегічних стереотипів мислення та дій.

Цими двома критеріями вимірюється і ефективність праці управлінця. Ефективність завжди співвідноситься між результатами та витратами на її реалізацію. Результатом роботи менеджера є успішне вирішення проблеми та передбачення розуміння того, як розвиватися, куди і як рухатися після досягнення певного ефекту [5].

Творче ставлення працівника до справи спирається на такі елементи [7]:

- компетентність;
- здатність до творчого мислення;
- мотивація.

Керівник може впливати на перші два елементи, хоча це потребує значних матеріальних затрат і результати будуть не скоро (рис. 1. 5).



Рис. 1.5. Зв'язок компонентів креативності

Джерело: складено автором за [7]

Як і будь-який тип управління, креативний менеджмент характеризується особливими рисами в системі, механізмі і процесі управління. В системі управління креативний менеджмент знаходить своє вираження, насамперед, в ступені централізації управління. Він передбачає велику самостійність ланок і, отже, вимагає децентралізації управління, яка повинна супроводжуватися підвищеною значимістю професіоналізму і ретельним добором персоналу за

Але здатності індивіда повинні узгоджуватися з творчою атмосферою діяльності всієї групи, тому велике значення набуває формування групи, всього колективу.

При розподілі функцій можливо «м'яке» закріплення їх за окремими ланками. Припустимо переплетення функцій, яке дає більший простір для інтелектуальної фантазії і розкритості професійної діяльності.

В системі креативного менеджменту підвищується роль горизонтальних зв'язків і загальної цільової установки. Менеджер займає позицію і роль консультанта, ініціатора і приділяє головну увагу мотивації творчості. При цьому його повноваження не обов'язково повинні мати вирішальне значення в розробці управлінських рішень. Влада думки і аргументів визначають зміст рішення.

Сучасний менеджмент ґрунтується на раціональних засобах розробки та прийняття управлінських рішень. Організації більше не можуть бути залежними від некомпетентності керівників, тому на зміну сучасному менеджменту прийшов креативний менеджмент.

Креативний менеджмент є достатньо новим поняттям і являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування сучасних умов розвитку організацій. Теорія креативного менеджменту знаходиться на перетині інноваційного менеджменту і теорії творчості, яка почала розвиватися приблизно з середини ХХ століття і лише нещодавно знайшла втілення у ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань. У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту. Окремі автори акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент є одним з напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний здебільшого з новими видами продукції. Він охоплює технічні, маркетингові проблеми, пов'язані з інноваціями. Креативний менеджмент складає сукупність принципів, методів і форм управління творчим процесом, інноваційною діяльністю та залученням до цього персоналом [7].

Сутність поняття «креативний менеджмент» з точки зору вітчизняних науковців наведено в табл.1. 4.

Таблиця 1.4

Сутність поняття «креативний менеджмент»

Автор	Визначення
1	2
Свирдук І. І.	це особлива організаційно-управлінська діяльність, що спрямована на одержання власних економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій. Він не вигадує методи активізації творчого потенціалу, а визначає їхній склад і найраціональнішу послідовність
Окорський П. В.	складний механізм взаємодії керуючої та керованої систем для створення сприятливих умов і можливостей творчого розвитку та досягнення ефективної діяльності організації.
Турянський Ю. І.	особливої організаційно-управлінської діяльності, спрямованої на одержання соціально-економічних результатів шляхом активізації творчості
Божідарник Т., Василук Н.	як науку та мистецтво управління креативною діяльністю, як вид діяльності та процес прийняття креативних рішень, як інструментарій задоволення існуючих і потенційних потреб суспільства, як засіб адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища
Кузьмін О. Є.	є одним із напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний здебільшого з певними видами продукції
Мосійчук І. В.	це управління процесом креативного мислення
Варганова О.В., Шестер І.В.	управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності.

Джерело: складено автором

Креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів (табл. 1. 5).

Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для досягнення успіху країни, фірми та організації в різних областях.

Завдання креативного менеджменту – управління процесом прийняття творчих рішень у колективі шляхом поєднання консервативного логічного мислення із законами сучасного менеджменту та польотом творчої фантазії. Також до основних завдань креативного менеджменту відносяться:

– визначення характеру, особливостей генерації, поширення, оцінки та вибору нових способів знань в організації;

## Підходи до трактування поняття «креативний менеджмент»

Назва підходу	Сутність
1	2
Системний	Креативний менеджмент – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників із метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків
Поведінковий	Креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими на предмет встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо

Джерело: складено автором за [2]

– дослідження творчого потенціалу організації, виявлення та аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організації;

– активізація креативності організації до генерування нових знань та оптимізація процесу пошуку креативних рішень;

– розробка бізнес-моделі управління та організація творчої діяльності на підприємстві;

– дослідження інтелектуального капіталу підприємства;

– створення творчого середовища та творчої організаційної культури [11].

Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тоді як традиційне адміністрування засноване на виконанні людьми твердо встановлених правил і не спрямоване на виявлення ними

ініціативи і розкриття всіх своїх здібностей [46].

Концепцію креативного менеджменту наведено на рис. 1. 6.



Рис. 1.6. Концепція креативного менеджменту

Джерело: складено автором за [4]

До специфічних цілей креативного менеджменту відносяться:

1. Акумулявання креативних ідей.
2. Доведення креативних ідей до рівня готового продукту або технології.
3. Стимулювання працівників підприємства до особистого і колективного творчого розвитку на користь організації.

Суб'єктами креативного менеджменту на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу є такі групи персоналу:

1. Працівники підприємства, які займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей.

2. Керівники підприємства, які займаються плануванням і організуванням креативної діяльності, мотивуванням працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням.

Дослідники креативного менеджменту виокремлюють п'ять головних причин, що зумовлюють зростання потреби у використанні креативно-інноваційного потенціалу організацій в сучасному бізнес-середовищі:

1. Все більш глобалізовані ринки ведуть до росту конкуренції навіть у традиційних галузях промисловості, які вважаються мало динамічними.

2. Все більш досконалі інформаційні і комунікаційні технології призводять до скорочення життєвого циклу продуктів і послуг, збільшення швидкості інновацій і організаційних змін.

3. Інформаційні технології збільшують масштаб автоматизації в тих секторах економіки, які раніше вимагали активного втручання людини. Тим самим зменшується питома вага «не креативних» видів діяльності.

4. Підвищення рівня життя супроводжується зростанням потреб споживачів у сфері освіти, охорони здоров'я, індустрії розваг і виробництва продуктів креативної економіки.

5. Спостерігається індивідуалізація потреб споживачів у всіх сферах, що вимагає постійної диверсифікації продукції і послуг організацій [8].

На формування і розвиток креативного менеджменту безпосередньо впливають ряд чинників:

- рівень розвитку креативного суспільства;
- формування креативної економіки;
- розвиток креативної освіти;
- рівень інноваційності підприємства;
- творчий потенціал особистості;
- потенціал менеджера креативного типу.

Взаємозв'язок і взаємо доповнення даних чинників є запорукою успіху у формуванні і розвитку креативного

менеджменту. До зовнішніх чинників, які сприяють розвитку креативного менеджменту на підприємстві можна віднести розвиток в країні і світі креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти, що в цілому формують креативну особистість, яка в подальшому розвиває креативні процеси і є джерелом їх запровадження на будь-якому підприємстві і в будь-якій сфері діяльності і, за принципом зворотнього зв'язку, робить свій внесок у подальший розвиток креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти. ЮНЕСКО визначила креативні індустрії як галузі, метою яких є «створення, виробляти та комерціалізувати творчий контент нематеріального та культурного характеру» [6].

Таблиця 1.6

**Основні чинники, які впливають на креативну діяльність підприємств  
готельно-ресторанної сфери**

Групи чинників	Чинники, які стримують креативну діяльність	Чинники, які сприяють креативній діяльності
1	2	3
Техніко-економічні:	Економічна криза; низький науково-інноваційний потенціал держави та регіонів; ускладнення та збільшення вартості науково-дослідних розробок; недостатність маркетингових досліджень; відсутність попиту на продукцію; закриття ринків збуту; високий економічний ризик; відсутність джерел фінансування; слабка матеріально-технічна та наукова база; домінування інтересів існуючого виробництва; орієнтація на короткострокову перспективу	Формування й розвиток креативної економіки; збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; вихід на нові ринки збуту продукції.

1	2	3
Організаційно-управлінські	Механістичність організації структури; надмірна централізація; відсутність стратегічного планування; відсутність креативних колективів; консерватизм; переважання авторитарного стилю керівництва; недосконалість зворотного зв'язку та ефективних комунікацій; переважання вертикальних потоків інформації; труднощі в міжгалузевих взаємодіях; орієнтація на існуючі ринки збуту.	Гнучкість організації структури; децентралізація управління; демократичний та ліберальний стиль керівництва; ефективні комунікаційні зв'язки; наявність стратегічного мислення; формування креативних колективів; створення креативної та інноваційної інфраструктури (креативних ситуаційних центрів; технопарків; бізнес-інкубаторів); організація креативної освіти; створення організації, що самонавчається.
Юридичні	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності; охорони інтелектуальної власності.	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності.
Соціально-психологічні	Культурні бар'єри; вплив наукових кадрів; відсутність креативної освіти; недосконалість соціальної політики влади; відсутність матеріальних і моральних стимулів та умов творчої праці; низький професійний статус інноватора; опір змінам; страх збільшення обов'язків та відповідальності; спротив усього новому, що насповодить («синдром чужого винаходу»); неадекватна (занижена) оцінка діяльності.	Розвиток креативного суспільства та креативної освіти; співпраця із громадськими організаціями; суспільне визнання; розвиток інноваційної культури; сприятливість до змін, нововведень; моральна та матеріальна винагорода; можливість персоналу до самореалізації та саморозвитку; удосконалення умов творчої праці.

Джерело: складено автором за [11].

Внутрішні чинники формування і розвитку креативного менеджменту базуються на створенні креативного середовища на підприємстві. Функціонування креативного менеджменту можливе тільки у багатогранному креативному середовищі підприємства, тільки за умов використання різноманітних способів і засобів мотивування (особливо внутрішнього), активізації й розвитку креативності працівників. І основними завданнями менеджерів, які повинні цілеспрямовано впливати на осіб, що можуть

креативно самостійно мислити, є необхідність здійснювати свій вплив так, щоб не порушувати творчої атмосфери кожного індивідуума, стимулювати рівень інтелектуальної активності для вирішення визначеного кола проблем у діяльності підприємства [3].



Рис. 1.7. Передумови формування креативного менеджменту на підприємстві

Джерело: [3]

Креативний менеджмент існує не тільки там, де проводиться інтелектуальний продукт, а там, де чинники інтелекту, натхнення, творчості відіграють вирішальну роль в досягненні мети. У креативному менеджменті творчість виступає не тільки як об'єкт управління, але і як засіб підвищення ефективності, як джерело інновацій, стиль управління, потенціал розвитку, людський фактор [4].

Система креативного менеджменту може бути ефективною лише в тому разі, якщо одним з її елементів є своєчасний і адекватний контроль – діяльність з визначення станів об'єктів управління і відмінностей цих станів від минулих або заданих. Така діяльність передбачає здійснення обліку, перевірки й аналізу. Реалізуючи функцію контролю, безумовно, важливим аспектом, що ще не знайшов належною мірою свого вирішення, є створення системи управлінського обліку, адекватної особливостям підприємства й орієнтованої на його потребу [2].

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Вартанова О.В., Шестер І.В. Креативний менеджмент, як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства <https://core.ac.uk/download/pdf/32608741.pdf>
2. Каленіченко Ю.Б., Смірнова Я.І. Креативність як основа менеджменту організації. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 4, Т. II. URL:[https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_186\\_191.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_186_191.pdf)
3. Калюжна О.В. Креативний менеджмент. Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент», денної форми навчання. 2018. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>
4. Коротков Є.М. Менеджмент. Підручник. 2014. URL: <https://stud.com.ua/58307/menedzhment/menedzhment>
5. Креативний менеджмент: підручник / проф. Брич В.Я., проф. Корман М.Н. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
6. Morhulets Oksana, Verhun Antonina, Bondarchuk Julia. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine. II International Conference on economics, accounting and finance-2021. Scientific Center of Innovative Researches.
7. Окорський В.П., Вальох А.М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с. URL: <http://surl.li/educr>
8. Перерва Т.Г., Кобєлва Т.О. Креативний менеджмент.

URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e88370b9-caca-4333-b83b-8f10eb9d17b5/content>

9. Продиус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. 2012 №3-4(4-5). URL:

<https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>

10. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. За ред. Ілляшенка С. М. 2023. URL:

[https://pidru4niki.com/73250/investuvannya/upravlinnya\\_innovatsiynoyu\\_diyalnistyu\\_osnovi\\_innovatsiynogo\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/73250/investuvannya/upravlinnya_innovatsiynoyu_diyalnistyu_osnovi_innovatsiynogo_menedzhmentu)

11. Христенко О.В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2022 р., № 2 (125). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/19.pdf)

У третьому розділі подаються розроблені магістрантом алгоритми, методичні інструменти, що дозволяють розв'язати поставлені завдання та досягти мети магістерського дослідження. Обґрунтовується впровадження у практику моделей і методичних інструментів, які дають змогу підвищити соціально-економічну ефективність.

Між 1, 2 і 3 розділами має існувати органічний внутрішній зв'язок, матеріал усередині розділів має викладатися у логічній послідовності. Кожен розділ завершується короткими висновками. Висновки можна подати як підсумковий синтез отриманих результатів дослідження. Висновки повинні бути стислими, з конкретними даними щодо найбільш значущих результатів.

Наведемо приклад висновків, підготовлених за підсумками першого розділу магістерської роботи.

### **Висновки до розділу I**

У першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи визначено сутність готельно-ресторанного бізнесу, як закладу, що забезпечує розміщення та харчування поза місцем проживання клієнтів. Розроблено класифікацію готелів та ресторанів за різними ознаками. Визначено, що готель та ресторан - ключові компоненти цього бізнесу.

Проаналізовано взаємозв'язок між "креативністю", "менеджментом" та "організацією". Визначено сутність "креативного менеджменту" та його роль у готельно-ресторанному бізнесі. Узагальнено підходи до трактування поняття та розкрито концепцію побудови креативного менеджменту. Вивчено зовнішні та внутрішні чинники формування цієї системи.

Розглянуто організаційні, фізіологічні та психологічні методи креативного менеджменту. До фізіологічних методів віднесено використання наркотичних речовин та електромагнітних хвиль. До психологічних - методи мозкового штурму, систематизації перебору варіантів та інші. Узагальнено показники оцінки ефективності креативного менеджменту, такі як коефіцієнт узгодженості та реалізації цілей, частота оновлення цілей.

Узагальнені результати досліджень надають глибокий розуміння функцій та структури готельно-ресторанного бізнесу, важливості креативного менеджменту в його діяльності, а також конкретних методів для підтримки і розвитку креативності в цьому секторі.

## **2.4. Висновок**

Магістерська робота завершується підсумковою частиною.

У висновку подаються результати досягнення поставленої мети та вирішення завдань магістерського дослідження.

Висновок містить узагальнення інформації, викладеної в основній частині магістерської роботи, розроблені автором наукові положення, висновки та рекомендації.

Послідовність викладення визначається логікою побудови магістерського дослідження.

У висновку розкриваються основні аспекти практичного випробування розроблених науково-методологічних і методичних положень, а також подаються основні напрями й рекомендації подальшого розвитку цієї теми у відповідній науковій галузі.

Наведемо приклад оформлення висновку магістерської роботи.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної магістерської роботи можна зробити такі висновки.

1. В кваліфікаційній магістерській роботі з'ясовано сутність підприємства готельно-ресторанного бізнесу, як закладу визначеної категорії, який забезпечує організацію розміщення та харчування за межами місця постійного проживання споживачів послуг. Визначено відмінності таких підприємств, що відрізняють їх від підприємств інших видів діяльності. З'ясовано процес надання основної послуги на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу. Узагальнено перелік додаткових послуг, що можуть надавати підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Визначено, що до складу підприємств готельно-ресторанного бізнесу входить два заклади: готель та ресторан. Готель – це підприємство, що надає людям, які знаходяться поза домівкою, комплекс послуг, найважливішими серед яких однаковою мірою є послуга розміщення і харчування. Ресторан – це організаційно-структурна статистична одиниця у сфері ресторанного господарства, яка виробляє, доготовлює та продає кулінарну продукцію, булочки, борошняні кондитерські вироби та закупні товари. В роботі узагальнена класифікація готелів та ресторанів за різними ознаками.

2. Проаналізовано взаємозв'язок між поняттями «креативність», «менеджмент» та «організація». Визначено сутність поняття «креативний менеджмент» та його роль в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Узагальнено підходи до трактування поняття «креативний менеджмент», а саме: системний, функціональний, поведінковий, ситуаційний, адміністративний. З'ясовано мету, завдання креативного менеджменту на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу. Розкрито концепцію його побудови на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Узагальнено зовнішні та внутрішні чинники, а також передумови формування системи креативного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

3. Узагальнено методи креативного менеджменту, а

організаційні, фізіологічні, психологічні методи. До фізіологічних методів креативного менеджменту віднесено: використання наркотичних речовин; застосування електромагнітних хвиль певного діапазону; спонукання суб'єктів, залучених до креативних пошуків, до різноманітних випадкових асоціацій. До психологічних методів креативного менеджменту віднесено: методи асоціацій (метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадковостей і асоціацій); методи мозкового штурму; методи систематизації перебору варіантів (метод систематизації пошуку); метод контрольних запитань; морфологічний аналіз; метод проектування нових функцій. Узагальнено показники оцінки ефективності креативного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, до яких віднесено такі показники: коефіцієнт узгодженості цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості суперечливих цілей до загальної кількості встановлених цілей); коефіцієнт реалізації цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості реалізованих цілей до загальної кількості встановлених цілей); коефіцієнт частоти оновлення цілей в системі креативного менеджменту (відношення кількості цілей, які визнані неактуальними і ліквідовані або замінені іншими цілями, до загальної кількості поставлених цілей) та інші.

4. У другому розділі кваліфікаційної магістерської роботи надана загальна характеристика ТОВ «IRETSA», як підприємства готельно-ресторанного бізнесу. ТОВ «IRETSA» було відкрито у м. Києві у 2012 році. До складу підприємства входить готель «IREYSA» та ресторан «IRETSA». Визначено основні послуги, що надає готель «IRETSA» і які входять у вартість проживання. З'ясовано асортимент ресторану «IRETSA».

5. Здійснено аналіз економічних показників діяльності ТОВ «IRETSA» шляхом аналізу асортименту продукції ресторану за методом «ABC-аналізу». З проведеного аналізу зроблено висновок, що загальний обсяг реалізації продукції ресторану «IRETSA» за січень 2023 р. становить 1973328 грн. В загальному обсязі реалізації продукції ресторану «IRETSA» продукція, яка відноситься до категорії А

становить 23%; продукція, яка відноситься до категорії В становить 66%; продукція, яка відноситься до категорії С становить 11%, в тому числі продукція, яка відноситься до категорії С і взагалі не користується споживчим попитом становить 4,38 %.

6. Визначено особливості організації креативного менеджменту ТОВ «IRETSA» шляхом оцінки клієнтами різних напрямів креативної діяльності на готельно-ресторанному підприємстві за 10 бальною шкалою. Проаналізовано та з'ясовано, що на ТОВ «IRETSA» не було впроваджено такі креативні рішення,

як: створення різноманітних мобільних додатків для пошуку послуг розміщення в готелі «IRETSA» та харчування в ресторані «IRETSA»; проведення концертів на території готелю; організація онлайн-конференцій і семінарів; організація онлайн-квестів; організація концертів; впровадження послуги «room service»; продажі подарункових карт на проживання чи спа-послуги з відкритою датою; відсутня співпраця з медіакомпаніями та продаж локацій під кінозйомки; здача номерів готелю для віддаленого офісу з погодинною орендою робочого кабінету замість номера; креативна реклама. Відсутність зазначених заходів знижує ефективність роботи ТОВ «IRETSA».

7. У третьому розділі кваліфікаційної роботи з'ясовано, що одним з перспективних напрямів розвитку креативного менеджменту на ТОВ «IRETSA» є технологія food design, як процес проектування, спрямований на інноваційні продукти, послуги та системи, пов'язані з харчовими продуктами. Визначено, що термін «food design» був вперше введений в Європі приблизно в 1997 році. В роботі узагальнена класифікація видів дизайну їжі, основні правила дизайну їжі в ресторані. Виокремлено чотири ключові можливості для циклічного дизайну харчових продуктів, що можуть бути використані ТОВ «IRETSA» у своїй діяльності.

8. Визначено, що другим перспективним напрямом розвитку креативного менеджменту на ТОВ «IRETSA» є кейтеринг, як широкий комплекс послуг, пов'язаний з

Досліджено, що на ринку України працює мало кейтерингових компаній, більшість з яких (24 компанії) розташовано у м. Києві. В роботі узагальнено переваги впровадження кейтерингу для ресторану ТОВ «IRETSA».

9. Визначено, що третім перспективним напрямом розвитку креативного менеджменту на ТОВ «IRETSA» є створення віртуального ресторану, які набувають все більшої популярності завдяки зростанню мобільних технологій та підвищенню ефективності служб доставки додому. Віртуальні ресторани або ресторани-примари – це ресторани, які пропонують обслуговування тільки з доставкою за допомогою цифрових додатків і сторонніх сервісів. З'ясовано переваги та недоліки віртуальних ресторанів перед традиційними типами закладів. З'ясовано переваги та недоліки віртуальних ресторанів перед традиційними типами закладів. Визначено моделі та формати організації віртуальних ресторанів, що можуть бути використані ТОВ «IRETSA».

## 2.5. Список використаної літератури

Після висновків подається список використаної літератури – це перелік літературних джерел, які були використані автором під час роботи над темою.

Кожне джерело, котре міститься в цьому списку, обов'язково має бути відображене в тексті магістерської роботи. При посиланні на будь-які факти, взяті з праць інших авторів, слід обов'язково зазначити в підрядковій примітці, звідки взято наведені матеріали.

Не слід вносити до бібліографічного списку ті джерела, на які немає посилань у тексті магістерської роботи і які фактично не використовувалися, а також енциклопедії, довідники, науково-популярні книги, газети. Якщо виникає

потреба в посиланні на такі видання, їх слід наводити лише в підрядкових примітках.

Бібліографічні описи джерел у переліку наводять згідно з ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання / Нац. стандарт України. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с. (Інформація та документація). – З внесеними поправками.

### **3. Оформлення випускної кваліфікаційної роботи магістра**

За структурою робота повинна складатися з вступу, трьох розділів, кожен з яких має містити по два-три підрозділи, висновку та списку використаних джерел.

Обсяг ВКР становить 70÷100 сторінок машинописного стандартного тексту.

Нумерація сторінок тексту ВКР розміщується внизу – по центру або справа.

У ВКР обов'язково мають бути присутні рисунки, схеми та таблиці.

**Нумерація та назва таблиці** – над таблицею зліва. Нумерація складається з двох цифр: перша – номер розділу, друга – порядковий номер таблиці в межах розділу. Після номера перед назвою ставиться тире.

**Приклад:**

**Таблиця 1.1 – Основні види кейтерингу з прив'язкою до місця приготування страв, що може використовувати ресторан**

Під час оформлення ВКР усі графічні елементи (рисунки, графіки, ескізи) позначаються як **рисунки**, і їх нумерація здійснюється в межах розділу.

Підпис до рисунка складається з його порядкового номера і назви. Нумерація складається з двох цифр: перша – номер розділу, друга – порядковий номер рисунка в межах цього розділу.

Назва починається зі слова «**Рисунок**», після чого вказується порядковий номер.

**Приклад:**

**Рисунок 2.3 – Переваги впровадження кейтерингу для ресторану**

**ВКР має бути виконана будь-яким друкованим способом на одному боці аркуша білого паперу формату А4 з міжрядковим інтервалом 1,5. Колір шрифту – чорний. Примітки (зноски) – шрифт Times New Roman, розмір 10.**

Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи необхідно дотримуватися рівномірної щільності, контрастності та чіткості зображення по всьому тексту. Не допускається залишати порожні рядки в кінці сторінки, за винятком тих, що йдуть після завершення розділу. У випускній роботі всі лінії, літери, цифри та знаки мають бути чіткими, без розмиття.

Помилки, описки та графічні неточності, виявлені під час підготовки роботи, дозволяється виправляти шляхом підчищення або зафарбовування білою коректуючою фарбою з подальшим нанесенням виправленого тексту (графіки) друкованим способом або чорними чорнилами, пастою чи тушшю – від руки.

Пошкодження аркушів текстових документів, брудні виправлення та сліди не повністю видаленого попереднього тексту (графіки) не допускаються.

**Структура ВКР має містити: вступ, 3 розділи основного тексту, висновки, список використаних джерел (не менше 50 джерел), за потреби – додатки.**

Додатки можуть оформлюватися як окремий самостійний документ. Кожен додаток починається з нового аркуша А4, на якому по центру вгорі пишеться слово «ДОДАТОК». Як видно, це слово слід писати **виключно великими літерами кирилицею**. Назву самого додатку можна позначати латинськими літерами або арабськими цифрами, якщо це доречно за змістом. Кожен додаток має починатися з нового аркуша.

**ВКР оформлюється (виконується) українською мовою.**

Тексти випускних кваліфікаційних робіт перевіряються на обсяг запозичень (у програмі «.....»), оригінальність тексту повинна бути не нижче 70%).

Робота зшивається в такій послідовності:

- Титульний аркуш.
- Бланк завдання.
- Анотація.
- Зміст.
- Вступ.
- Текст ВКР.
- Висновки.

- Список використаних джерел.
- Додатки (за наявності).

**За зміст ВКР несе відповідальність сам автор!**

#### **4. Орієнтовна тематика випускних кваліфікаційних робіт, згрупованих за основними напрямками дослідження**

##### ***I. Стратегічний розвиток і управління***

1. Стратегічне управління розвитком готельного підприємства в умовах нестабільного ринку.
2. Механізм формування конкурентних переваг готелю в умовах цифрової трансформації.
3. Розробка стратегії позиціонування готельного бренду на міжнародному ринку.
4. Антикризове управління готельним бізнесом в умовах воєнного стану.
5. Удосконалення системи корпоративного управління в готельно-ресторанному комплексі.
6. Управління змінами в готельному підприємстві: моделі адаптації до викликів часу.

##### ***II. Маркетинг і просування***

7. Удосконалення маркетингової стратегії готельного підприємства у соціальних мережах.
8. Впровадження інтернет-маркетингу в діяльність ресторанного закладу.
9. Формування лояльності клієнтів через програми лояльності у готельно-ресторанному бізнесі.
10. Дослідження споживчих переваг клієнтів при виборі готелю середнього класу.
11. Аналіз ефективності SMM-кампаній у просуванні ресторанного бренду.
12. Маркетинг території як засіб залучення туристичних потоків до готелів.

##### ***III. Якість обслуговування та клієнтський досвід***

13. Удосконалення стандартів обслуговування гостей у готельному комплексі.
14. Управління якістю обслуговування в ресторані на основі системи НАССР.
15. Аналіз впливу якості обслуговування на рівень задоволеності клієнтів.
16. Вивчення поведінки споживача як основа персоналізації готельних послуг.
17. Формування позитивного клієнтського досвіду в умовах інклюзивного сервісу.
18. Інноваційні технології управління якістю послуг підприємства.

#### ***IV. Інновації та цифровізація***

19. Впровадження CRM-систем у готельному підприємстві: переваги та ризики.
20. Інноваційні технології в управлінні ресторанним бізнесом.
21. Використання штучного інтелекту в обслуговуванні гостей готелю.
22. Автоматизація обліку та управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі.
23. Роль мобільних додатків у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами.
24. Інноваційні напрямки удосконалення діяльності підприємства індустрії гостинності.

#### ***V. HR та організаційна культура***

25. Удосконалення системи мотивації персоналу готельно-ресторанного підприємства.
26. Управління конфліктами в колективі готелю.
27. Формування корпоративної культури в закладах готельно-ресторанного господарства.
28. Підвищення кваліфікації персоналу як фактор конкурентоспроможності ресторану.
29. Оцінювання ефективності роботи персоналу на основі KPI.

30. Інноваційні технології роботи з персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

### ***VI. Економіка і фінанси***

31. Економічна ефективність діяльності малого готельного підприємства.

32. Розробка інвестиційного проєкту відкриття бутик-готелю.

33. Фінансове планування діяльності ресторанного закладу середнього класу.

34. Аналіз ризиків та економічна безпека готельного бізнесу в умовах кризи.

35. Підвищення ефективності бізнесу на основі використання франчайзингу в сфері гостинності (на прикладі конкретного підприємства).

36. Дослідження проблем та перспектив розвитку ринку готельних (ресторанних) послуг (на прикладі конкретного регіону).

### ***VII. Гостинність: регіональний та управлінський контекст***

37. Розвиток гастрономічного туризму як чинник підвищення привабливості ресторану.

38. Готельно-ресторанні комплекси як інструмент розвитку місцевих громад.

39. Роль готелів у формуванні іміджу туристичного регіону.

40. Формування стратегії сталого розвитку готельного (ресторанного) господарства (міста, регіону, держави).

41. Територіальне планування та оптимізація мережі підприємств ресторанного господарства у місті ...

42. Дослідження проблем і перспектив покращення маркетингу готельних мереж.

### ***VIII. Сталий розвиток HoReCa***

43. Впровадження концепції «зелений готель» у практику українського бізнесу.

44. Соціальна відповідальність готельного підприємства в контексті сталого розвитку.

45. Впровадження екологічно відповідального менеджменту в діяльність готельного підприємства.

46. Етичні стандарти обслуговування як чинник підвищення якості готельно-ресторанних послуг.

47. Сталий розвиток ресторанного бізнесу на засадах мінімізації харчових відходів.

48. Роль еко-брендингу в підвищенні конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу.

## **8. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ**

### **Базові (основні):**

1. HoReCa: Готелі / За ред. Мазаракі А. А. Київ: КНТЕУ. 2019. 412 с.
2. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Влащенко. – Харків : Харків : ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
3. Галасюк С. С., Нездоймінов С. Г. Організація готельного господарства: навчально-практичний посібник / С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов. – К.: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 204 с.
4. Давидова О. Ю. Гігієна і санітарія закладів готельно-ресторанного господарства : підручник / О. Ю. Давидова, О. П. Колонтаєвський, І. В. Сегеда ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 234 с.
5. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посібник / Н. В. Якименко-Терещенко, Т. А. Жадан, М. В. Кармінська-Белоброва та ін. Харків : НТУ «ХП», 2024. 365 с.
6. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник / О. А. Ніколайчук та ін. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
7. Завальний О. В., Апатенко Т. М., Краснокутська Ю. В. Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства = Design of Hotel and Restaurant Facilities : білінгв. навчальний посібник / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 226 с.
8. Коренець Ю. М., Клевцов Є. Г. Дизайн об'єктів та інтер'єр приміщень закладів готельно-ресторанного бізнесу : навчальний посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 162 с.
9. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
10. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник / В. Я. Брич, Г. В. Кушнірук, М. Й. Рутинський, Н. Я. Сусол та ін. / за заг. ред. проф. В. Я. Брича. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.

## Додаткові:

1. Положення про практичну підготовку здобувачів вищої освіти Центральноукраїнського національного технічного університету (URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/427/polozhennia-pro-praktychnu-pidhotovku-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity-tsntu.pdf>)
2. Класифікація видів економічної діяльності. URL: [https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html)
3. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
4. ДСТУ 3008:2015 Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання.
5. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» (чинний від 01.07.2004) – 12 с.
6. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» (чинний від 01.07.2004). – 16 с.
7. ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» (чинний від 01.10.2006). – 46 с.
8. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 34 с.
9. ДСТУ ISO 9004:2018 Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху (ISO 9004:2018, IDT) (чинний від 01.01.2020). – 52 с.
10. Кузьмін О. В., Кійко В. В., Акімова Л. М., Бондарчук С. М. Обладнання закладів ресторанного господарства. Оцінка технічного рівня : навчальний посібник. Херсон : Олді-плюс, 2018. 276 с.
11. Матеріально технічна база готелів і туркомплексів : конспект лекцій / уклад. А. А. Рябєв ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 192 с.
12. Назаренко І. А., Боднарук О. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навчальний посібник. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 128 с.
13. Прошу до столу. Як працює ресторанний бізнес / Денні Меєр ; пер. з англ. Г. Кириєнко. Київ : Наш формат, 2019. 337 с.
14. Основи наукових досліджень : навч. посіб. / О. М. Сінчук, Т. М. Берідзе, М. Л. Барановська та ін. – Кривий Ріг ; Київ, 2022. – 198 с.
15. Bhakta Anutosh. Professional Hotel Front Office Management. New Delhi : Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2012. 332 p.
16. Hotel Room Service Training Manual / Hotelier Tanji. Createspace Independent Publishing Platform, 2016. 176 p.
17. The restaurant: from concept to operation/ J. R. Walker. – 9th ed. – John Wiley and Sons, 2021. – 432 p.