

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
готельного, ресторанного бізнесу  
і крафтових технологій  
Протокол №1 від 01.09.2025 р.

**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ У РЕСТОРАННОМУ  
ТА КРАФТОВОМУ БІЗНЕСІ**

**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань	<b>G Інженерія, виробництво та будівництво</b>
Спеціальність	<b>G13 Харчові технології</b>
Освітній рівень	<b>другий (магістерський)</b>
Освітня програма	<b>Крафтові харчові технології у ресторанному господарстві</b>

Статус дисципліни	<b>обов'язкова</b>
Мова викладання, навчання та оцінювання	<b>українська</b>

Розробники:  
д.т.н., доцент

к.т.н.

  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_

Віталій БЕЗСОННИЙ

Кристина НЕЧЕПУРЕНКО

Завідувач кафедри  
готельного, ресторанного  
бізнесу і крафтових  
технологій

  
\_\_\_\_\_

Оксана ДАВИДОВА

Гарант програми

  
\_\_\_\_\_

Наталія БАЛАЦЬКА

**Харків  
2026**

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління інноваційними проектами у ресторанному та крафтовому бізнесі» є фундаментальною складовою професійної підготовки магістрів, що продиктована необхідністю адаптації сучасної індустрії гостинності до умов невизначеності, динамічних змін ринкової кон'юнктури та глобальної цифровізації. В умовах стрімкого розвитку економіки вражень, зростання конкуренції та зміни споживчих вподобань у бік автентичності та екологічності, саме проектний підхід стає ключовим інструментом для виживання та масштабування бізнесу. Дисципліна інтегрує знання з менеджменту, маркетингу, фінансів та харчових технологій, формуючи у здобувачів комплексне бачення того, як трансформувати креативну ідею (наприклад, створення нового крафтового продукту або реконцепцію ресторану) у працюючий, рентабельний бізнес-механізм. В епоху Agile-трансформацій фахівець повинен володіти не лише технологічними навичками, а й гнучким мисленням, умінням управляти змінами, залучати інвестиції та мінімізувати ризики при впровадженні інновацій.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти цілісної системи теоретичних знань, прикладних умінь та професійних компетентностей щодо методології управління інноваційними проектами у специфічному середовищі ресторанного господарства та крафтових виробництв.

Мета передбачає підготовку фахівця, здатного застосовувати сучасні міжнародні стандарти управління проектами (PMBOK, ISO 21500) для вирішення реальних бізнес-завдань; забезпечувати ефективну реалізацію повного життєвого циклу проекту: від генерації інноваційної ідеї та її ініціації до успішного завершення та постпроектного аналізу; інтегрувати інноваційні технології (FoodTech, диджитал-сервіси) у традиційні процеси обслуговування та виробництва; приймати стратегічні управлінські рішення в умовах обмежених ресурсів та часових рамок, забезпечуючи високу якість кінцевого продукту.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення комплексу завдань, спрямованих на опанування інструментарію проектного менеджменту:

1) Формування навичок ініціювання та структурування проектів, набуття умінь чітко формулювати цілі проекту (за SMART-критеріями), розробляти Статут проекту, проводити декомпозицію робіт, створювати ієрархічні структури робіт (WBS) та організаційні структури (OBS) для розподілу відповідальності.

2) Оволодіння методами часового та ресурсного планування, вивчення технік календарного та сітьового планування (діаграми Ганта, метод критичного шляху CPM, метод PERT), оптимізації розкладу робіт та ефективного розподілу матеріальних, людських і технічних ресурсів для уникнення простоїв та перевитрат.

3) Розвиток компетенцій бюджетування та фінансового контролю, набуття здатності складати кошториси та бюджети проектів, розраховувати ключові

показники ефективності інвестицій (NPV, IRR, PP), а також застосовувати методику освоєного обсягу (Earned Value Management) для моніторингу вартості та прогнозування фінансових результатів.

4) Управління ризиками та якістю, засвоєння інструментів ідентифікації, якісного та кількісного аналізу ризиків, розробки стратегій реагування на загрози; впровадження систем управління якістю (TQM) при розробці нових страв, напоїв чи сервісних послуг у ресторанному бізнесі.

5) Формування та управління проєктною командою, розвиток лідерських якостей, навичок підбору персоналу, мотивації, вирішення конфліктів, організації ефективної комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами (інвесторами, постачальниками, гостями).

6) Застосування цифрових інструментів, набуття практичних навичок роботи зі спеціалізованим програмним забезпеченням для управління проєктами (MS Project, Jira, Trello тощо) для автоматизації процесів контролю та звітності.

Предметом навчальної дисципліни є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління інноваційними проєктами, що включає процеси, методи, механізми та інструменти планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення цілей проєкту в умовах обмежень. До предметної області входять специфічні організаційно-економічні відносини, що виникають між учасниками проєкту (командою, замовником, інвесторами) у процесі створення та впровадження інновацій у сфері ресторанного бізнесу та крафтових технологій.

Об'єктом навчальної дисципліни є діяльність суб'єктів ресторанного та крафтового бізнесу (ресторанів, гастропабів, крафтових виробництв, стартапів у сфері FoodTech), спрямована на ініціювання та реалізацію інноваційних проєктів. Це охоплює процеси створення нових продуктів, модернізації технологічних процесів, реінжинірингу бізнес-процесів, відкриття нових закладів, а також впровадження організаційних та маркетингових інновацій, що забезпечують конкурентні переваги підприємства на ринку.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

<b>Результати навчання</b>	<b>Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти</b>
PH 01	СК2
PH 03	СК4
PH 04	СК4
PH 06	СК2, СК4

PH 07	ЗК4, СК4
PH 10	СК4
PH 12	СК4

де ЗК 4. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

СК 2. Здатність планувати і виконувати наукові дослідження з урахуванням світових тенденцій науково-технічного розвитку галузі.

СК 4. Здатність розробляти програми ефективного функціонування підприємств харчової промисловості та/або закладів ресторанного господарства відповідно до прогнозів розвитку галузі в умовах глобалізації.

PH 1. Відшукувати систематизувати та аналізувати науково-технічну інформацію з різних джерел для вирішення професійних та наукових завдань у сфері харчових технологій.

PH 3. Застосовувати спеціальне обладнання, сучасні методи та інструменти, у тому числі математичне і комп'ютерне моделювання для розв'язання складних задач у харчових технологіях.

PH 4. Застосовувати статистичні методи обробки експериментальних даних в галузі харчових технологій, використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для обробки експериментальних даних.

PH 6. Розробляти та реалізовувати програми розвитку підприємств галузі на коротко- та довгострокову перспективу, аналізувати та оцінювати їх ефективність, екологічні та соціальні наслідки.

PH 7. Мати спеціалізовані концептуальні знання, що включають сучасні наукові здобутки у сфері харчових технологій, зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців.

PH 10. Планувати і виконувати наукові дослідження у сфері харчових технологій, аналізувати їх результати, аргументувати висновки.

PH12. Розробляти структурно-якісну систему інноваційних управлінських рішень діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу та крафтових підприємств та перманентно забезпечувати їх динамічний розвиток шляхом генерування та впровадження інноваційних рішень.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. Управління інноваційними проєктами у ресторанному та крафтовому бізнесі**

##### **Тема 1. Теоретичний базис управління проєктами у готельному та ресторанному бізнесі**

Сутність та зміст. Відмінність проєктної діяльності від операційної в HoReCa. Поняття «проєкт» у крафтовому виробництві та ресторанному бізнесі.

Класифікація. Монопроєкти, мультипроєкти, мегапроєкти. Інноваційні стартапи. Короткострокові, середньострокові, довгострокові проєкти.

Проєктна тріада. Час, вартість, якість/зміст. Взаємозалежність параметрів.

Життєвий цикл. Фази ініціації, планування, виконання,

моніторингу/контролю, завершення. Специфіка циклу для інноваційних продуктів.

Тренди. Диджиталізація, сталий розвиток, локаворство, екологічність як драйвери проєктів.

## **Тема 2. Обґрунтування проєкту у готельному та ресторанному бізнесі**

Проектний аналіз. Маркетинговий, технічний, інституційний, соціальний, екологічний, фінансовий аналіз.

Маркетингове обґрунтування. Концепція закладу/продукту. Унікальна торговельна пропозиція (УТП). Місткість ринку, прогнозування попиту.

Економічна ефективність: Динамічні методи (NPV, IRR, PI, PP). Статичні методи. Часова вартість грошей. Ставка дисконтування.

Документальне забезпечення. Бізнес-план. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО). Інвестиційний меморандум.

## **Тема 3. Планування проєкту у готельному та ресторанному бізнесі**

Цілепокладання. Місія проєкту. Цілі за SMART. Декомпозиція цілей.

Структуризація. Ієрархічна структура робіт (WBS). Пакети робіт. Рівні декомпозиції.

Організаційне планування. Матриця відповідальності (RACI). Організаційні структури (функціональна, проєктна, матрична).

Предметна область. Межі проєкту (scope). Опис продукту. Виключення проєкту.

## **Тема 4. Управління часом виконання проєкту у готельному та ресторанному бізнесі**

Процеси. Визначення операцій. Послідовність робіт. Логічні зв'язки (FS, SS, FF, SF).

Оцінка тривалості. Експертний метод. Метод аналогів. Параметрична оцінка. PERT (тричоткова оцінка).

Календарне планування. Розклад проєкту. Діаграма Ганта. Віхи (Milestones).

Сітьове планування. Метод критичного шляху (CPM). Ранні/пізні дати. Резерви часу (вільний, повний). Оптимізація графіку.

## **Тема 5. Управління ресурсним забезпеченням проєкту у готельному та ресторанному бізнесі**

Планування ресурсів. Трудові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні ресурси. Потреба в ресурсах.

Закупівлі. Вибір постачальників. Тендери. Контрактація. Логістика постачання.

Оптимізація. Гістограми завантаження. Вирівнювання ресурсів (resource leveling). Усунення ресурсних конфліктів.

## **Тема 6. Управління людськими ресурсами проєкту**

Формування команди. Підбір персоналу. Ролі та компетенції. Команда управління vs команда виконання.

Розвиток команди. Стадії життєвого циклу (формування, шторм, унормування, виконання). Навчання. Тімблдінг.

Мотивація та лідерство. Теорії мотивації. Стили лідерства. Психологічний клімат.

Конфліктологія. Типи конфліктів. Стратегії вирішення (співпраця, компроміс, уникнення тощо).

### **Тема 7. Управління вартістю проєкту у готельному та ресторанному бізнесі**

Кошторисне планування. Локальні, об'єктні, зведені кошториси. Методи розрахунку (ресурсний, базисно-індексний).

Бюджетування. Бюджет проєкту. Розподіл витрат у часі. S-крива витрат. Операційний та інвестиційний бюджети.

Контроль. Моніторинг виконання бюджету. Аналіз відхилень. Управління грошовими потоками (Cash Flow).

### **Тема 8. Управління ризиками проєкту у готельному та ресторанному бізнесі**

Ідентифікація. Реєстр ризиків. Класифікація (ринкові, операційні, фінансові, технологічні). SWOT-аналіз.

Аналіз. Якісний (матриця ймовірності та впливу). Кількісний (аналіз чутливості, дерево рішень, Монте-Карло).

Реагування. Стратегії (уникнення, передача, зниження, прийняття). Резерви на ризики. План управління ризиками.

### **Тема 9. Управління якістю проєкту у готельному та ресторанному бізнесі**

Планування якості. Стандарти якості продукту та процесів. HACCP. ISO. Технічні умови.

Забезпечення якості (QA). Аудит якості. Запобігання дефектам. TQM.

Контроль якості (QC). Інспекція. Тестування. Контрольні карти. Діаграма Ісікави. Парето-аналіз. Відгуки клієнтів.

### **Тема 10. Контролювання проєкту у готельному та ресторанному бізнесі**

Система контролю. Попередній, поточний, заключний контроль. Звітність про хід виконання.

Методика освоєного обсягу (EVM). Показники PV, AC, EV. Відхилення за вартістю (CV) та часом (SV). Індокси виконання (CPI, SPI). Прогнозування (EAC, ETC).

Управління змінами. Запити на зміни. Комітет з управління змінами (CCB). Оновлення базових планів.

Завершення. Фіналізація документів. Передача результатів. Post-mortem

аналіз. База знань (Lessons Learned).

Перелік практичних занять за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

### Перелік практичних занять

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Практичне заняття 1.	Загальна характеристика управління проектами
Тема 2. Практичне заняття 2.	Обґрунтування доцільності проекту та оцінка його ефективності
Тема 3. Практичне заняття 3.	Загальні підходи до планування, і контролю проектів
Тема 4. Практичне заняття 4.	Структуризація проектів
Тема 5. Практичне заняття 5.	Сіткове планування проекту
Тема 6. Практичне заняття 6.	Календарне планування проекту
Тема 7. Практичне заняття 7.	Планування ресурсів і витрат. Складання проектного бюджету
Тема 8. Практичне заняття 8.	Контроль виконання проекту
Тема 9. Практичне заняття 9.	Управління проектними ризиками
Тема 10. Практичне заняття 10.	Управління якістю проектів

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1-10	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 1-10	Підготовка до практичних занять
Тема 1-10	Виконання компетентнісно-орієнтованих завдань
Тема 1-10	Підготовка до контрольних робіт

Кількість годин лекційних, практичних занять, та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8) проблемна лекція (Тема 9, 10)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-10)).

Практичні (практична робота (Тема 1 - 10), дискусії (Тема 1-10)).

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних та практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль.

**Семестровий контроль** проводиться у формі диференційованого заліку.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: комплексно-орієнтовні завдання (30 балів), практичні роботи (30 балів), письмові контрольні роботи (40 балів).

Семестровий контроль: залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. НоReCa: підручник: Т. 5. Управління проєктами / А. А. Мазаракі, М. Г. Бойко, М. В. Босовська та ін.; за ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 200 с. <https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/2692>

2. Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2022. 214 с. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/def86b17-7a65-4dad-993b-8bb4743a3f81/content>

3. Гуменюк А.М. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності поняття «Сфера гостинності» / А.М. Гуменюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – № 1. – С. 55–60 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2022/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2022/10.pdf)

4. Сенчугов Д. Ю. Сучасні теорії управління інноваційними ІТ-проєктами / Д. Ю. Сенчугов /Scientific method: reality and future trends of researching: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference, August 25. - Zagreb, Republic of Croatia: European Scientific Platform. – 2023. – P. 66 – 69. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30054>

### **Додаткова**

5. Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК). Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 7th ed. – Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. – 368 p. <https://pmiukraine.org/pmbok7>

6. Harned B. Project Management for Humans: Helping People Get Things Done. – New York : A Book Apart, 2021. – 304 p.

### **Інформаційні ресурси**

7. Офіційний сайт Project Management Institute (PMI): <https://www.pmi.org/>

8. Управління інноваційними проєктами у ресторанному та крафтовому бізнесі – [Електрон. ресурс] : Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=11873>