

**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.



Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

**ДЕВЕЛОПМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ  
В ЗАКЛАДАХ ГОСТИННОСТІ**

**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань  
Спеціальність  
Освітній рівень  
Освітня програма

**J Транспорт та послуги  
J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг  
другий (магістерський)  
Готельно-ресторанна справа**

Статус дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

**обов'язкова  
українська**

Розробник:  
д.т.н., доцент

Віталій БЕЗСОННИЙ

Завідувач кафедри  
готельного, ресторанного  
бізнесу і крафтових  
технологій

Оксана ДАВИДОВА

Гарант програми

Оксана ДАВИДОВА

**Харків  
2026**

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Девелопмент та управління ресурсами в закладах гостинності» є фундаментальною дисципліною професійного циклу, що спрямована на формування управлінських компетентностей нового покоління для роботи в умовах високотехнологічної Індустрії 5.0. Її вивчення дозволяє здобувачам трансформувати розуміння розвитку бізнесу від простого «відкриття закладу» до усвідомлення девелопменту як комплексного процесу створення та капіталізації активів (Asset Management). Саме ефективна ресурсна стратегія стає тим архітектурним фундаментом, що забезпечує інвестиційну привабливість бізнесу, оптимізує операційну вартість та гарантує резильєнтність підприємства в умовах глобальної турбулентності.

В умовах динамічної глобальної цифровізації, переходу до моделей «Asset-Light» та зростання вимог інвесторів до сталого розвитку (ESG), заклади гостинності та кейтерингу стикаються з імперативом радикальної зміни бізнес-моделей. Традиційні підходи до володіння нерухомістю поступаються місцем гнучким контрактам та екосистемам. Сучасний девелопер-менеджер повинен володіти мистецтвом створення вартості не лише у стаціонарних готельних комплексах, але й у високотехнологічних моделях фуд-сервісу (Dark Kitchens), де критично важлива логістична ефективність. Він має інтегрувати цифрові двійники (Digital Twins) для управління ресурсами та забезпечувати баланс між прибутковістю та екологічною відповідальністю.

**Об'єктом** вивчення навчальної дисципліни є складна екосистема матеріальних, нематеріальних, фінансових та інформаційних активів підприємств готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу. Ця система охоплює повний життєвий цикл об'єкта нерухомості та інтегровані ланцюги постачання, що забезпечують його життєдіяльність.

**Предметом** вивчення є інструменти та механізми стратегічного девелопменту, інвестиційного аналізу (Feasibility Study), а також методологія ефективного управління ресурсами в умовах невизначеності. Особлива увага приділяється трансформації ресурсної бази під впливом технологій, оптимізації CAPEX/OPEX та впровадженню моделей циркулярної економіки.

**Метою дисципліни** є формування у здобувачів вищої освіти системного девелоперського мислення та прикладних навичок інвестиційного проектування як ключового драйвера капіталізації бізнесу, успішного масштабування та побудови технологічно досконалих операційних систем в індустрії гостинності.

Основними завданнями дисципліни є:

1) стратегічна концептуалізація, глибоке розуміння девелопменту як процесу створення доданої вартості, перехід від інтуїтивного планування до розробки обґрунтованих бізнес-моделей на основі аналізу «найкращого та найбільш ефективного використання» (Highest and Best Use);

2) інвестиційна далекоглядність, опанування інструментарію техніко-економічного обґрунтування (Feasibility Study) та фінансового моделювання

(ROI, NPV, IRR) для оцінки доцільності проєктів у різних форматах — від готельних реновацій до запуску мережі хмарних кухонь;

3) управління інноваційними форматами, засвоєння специфіки ресурсного забезпечення новітніх моделей (Dark Kitchens, Commissary Kitchens), де ключовими ресурсами стають не посадочні місця, а швидкість логістики та пропускна здатність виробництва;

4) ESG-орієнтація, імплементація принципів сталого розвитку (Environmental, Social, Governance) у стратегію управління активами, перетворюючи енергоефективність та безвідходність (Zero Waste) з етичного вибору на інструмент економічної оптимізації;

5) ресурсна архітектура, розвиток навичок побудови надійних ланцюгів постачання (Supply Chain Management) та управління людським капіталом в умовах Gig-економіки, забезпечення гнучкості штату без втрати якості сервісу;

6) цифрова інтеграція, формування навичок управління технологічним стеком (Tech Stack) як критичним ресурсом, використання даних (Big Data) для прогнозування попиту та автоматизації рутинних процесів;

7) антикризова стійкість, розвиток здатності до сценарного планування та управління ризиками девелопменту, розробка стратегій адаптації активів (Adaptive Reuse) до змін ринкової кон'юнктури.

Дисципліна безпосередньо спрямована на реалізацію компетентнісного потенціалу спеціальності J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг», забезпечуючи фахову готовність випускників до прийняття стратегічних інвестиційних рішень у висококонкурентному, технологічному та капіталомісткому середовищі.

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 1	СК 3
PH 5	СК 3
PH 7	СК 3, СК 5
PH 8	СК 13
PH 9	ЗК 7, СК 3
PH 10	ЗК 7, СК 5
PH 11	СК 3
PH 13	СК 3, СК 5, СК 13

де ЗК7. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

СК3. Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу.

СК5. Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК13. Здатність концентрувати знання та навички на головних атракторах розвитку готельного і ресторанного господарства, перманентно забезпечувати динамічний розвиток суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу шляхом генерування та впровадження інноваційних рішень в умовах невизначеності та альтернативності.

РН 1. Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

РН 5. Оцінювати нові ринкові можливості, формулювати бізнес-ідеї та розробляти маркетингові заходи з за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

РН 7. Досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій).

РН 8. Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

РН 9. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

РН 10. Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань.

РН 11. Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах.

РН 13. Розробляти структурно-якісну систему інноваційних управлінських рішень діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу та перманентно забезпечувати їх динамічний розвиток шляхом генерування та впровадження інноваційних рішень.

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Зміст навчальної дисципліни

### **Змістовий модуль 1. Стратегія девелопменту та створення активів в індустрії гостинності**

#### **Тема 1. Девелопмент нерухомості в HoReCa: стратегії, моделі та життєвий цикл активу**

Сутність девелопменту як комплексного процесу створення вартості в індустрії гостинності. Відмінність девелопменту від операційного управління. Етапи життєвого циклу девелоперського проекту: ініціація, концептуалізація, проектування, будівництво, запуск (Pre-opening), експлуатація та реновація/вихід (Exit Strategy).

Типологія девелоперських стратегій: нове будівництво (Greenfield), реконструкція (Brownfield), редевелопмент та адаптивне повторне використання (Adaptive Reuse). Особливості девелопменту об'єктів змішаного використання (Mixed-Use Development): синергія готельних, житлових, офісних та торговельних площ.

Моделі володіння та управління активами в глобальній практиці: пряме володіння та управління (Owner-Operated), договір на управління (Management Contract), франчайзинг (Franchising), оренда (Lease Agreement), таймшер та кондо-готелі. Роль та інтереси ключових стейкхолдерів: інвестора (власника активу), девелопера, готельного оператора та бренду.

#### **Тема 2. Техніко-економічне обґрунтування (Feasibility Study) та інвестиційний аналіз проектів**

Методологія проведення техніко-економічного обґрунтування (Feasibility Study) як фундаменту інвестиційного рішення. Аналіз макро- та мікролокації: оцінка транспортної доступності, інфраструктури, генераторів попиту. Аналіз ринкового середовища та конкурентний аналіз (Competitive Set). Визначення концепції «найкращого та найбільш ефективного використання» (Highest and Best Use).

Фінансове моделювання девелоперських проектів. Структура інвестиційного бюджету: капітальні витрати (CAPEX), операційні витрати (OPEX), витрати на відкриття (Pre-opening expenses). Джерела фінансування: власний капітал (Equity), боргове фінансування (Debt), мезонінне фінансування.

Ключові показники ефективності інвестицій в гостинності: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності (Payback Period), рентабельність інвестицій (ROI). Аналіз чутливості проекту (Sensitivity Analysis) та оцінка ризиків.

#### **Тема 3. Концептуалізація та проектування закладів: від USP до Facility Planning**

Розробка унікальної ціннісної пропозиції (Unique Selling Proposition - USP) закладу гостинності. Формування концепції продукту та сервісу. Бренд-стратегія та позиціонування на ринку.

Принципи просторового планування (Spatial Planning) та зонування закладів гостинності. Функціональна програма готелю та ресторану. Оптимізація потоків гостей, персоналу та матеріальних ресурсів. Проектування службових та виробничих приміщень (Back-of-House).

Ергономіка та дизайн середовища. Вплив архітектурних та дизайнерських рішень на операційну ефективність та клієнтський досвід (Customer Experience). Концепція «розумної будівлі» (Smart Building): інтеграція інженерних систем та IT-інфраструктури на етапі проектування.

## **Змістовий модуль 2. Ресурсний менеджмент та операційна ефективність**

### **Тема 4. Стратегічне управління людським капіталом та талантами в умовах Gig-економіки**

Трансформація функції HR в індустрії гостинності: від кадрового діловодства до управління талантами (Talent Management). Специфіка управління людськими ресурсами в умовах демографічної кризи та глобального дефіциту кадрів.

Стратегії залучення та утримання персоналу. Бренд роботодавця (Employer Branding) як інструмент конкурентної боротьби за таланти. Управління життєвим циклом співробітника. Системи навчання та розвитку (L&D), корпоративні університети.

Гібридні моделі зайнятості та Gig-економіка в гостинності. Аутсорсинг, аутстафінг та використання платформ для залучення тимчасового персоналу (Casual Labor). Особливості управління розподіленими та мультикультурними командами. Автоматизація HR-процесів та HR-аналітика.

### **Тема 5. Управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management) та логістика**

Стратегічні закупівлі (Strategic Sourcing) в HoReCa. Управління взаємовідносинами з постачальниками (Supplier Relationship Management). Вибір постачальників, контрактна логістика та управління ризиками постачання. Глобальні та локальні ланцюги постачання: переваги та недоліки.

Логістика закладів харчування та кейтерингу. Управління запасами (Inventory Management): методики JIT (Just-In-Time), FIFO/FEFO. Нормування запасів та оборотність складських залишків.

Специфіка логістики «останньої милі» в доставці їжі (Food Delivery). Управління собівартістю (Food Cost Control) на всіх етапах руху товару. Системи простежуваності та контролю якості (Traceability).

### **Тема 6. Інноваційні бізнес-моделі: Dark Kitchens, Commissary Kitchens та Off-Premise Catering**

Еволюція бізнес-моделей у сфері громадського харчування (Foodservice). Феномен «хмарних кухонь» (Dark Kitchens / Ghost Kitchens): типи (одинарні, мультибрендові, хаби агрегаторів), економіка моделі, технологічні вимоги.

Централізовані виробничі комплекси (Commissary Kitchens): роль у масштабуванні мережевих закладів. Організація виробничих процесів, стандартизація напівфабрикатів, логістика розподілу (Central Production Unit).

Специфіка управління ресурсами у виїзному обслуговуванні (Off-Premise Catering). Планування матеріально-технічного забезпечення подій: мобільне обладнання, транспортна логістика, управління тимчасовим персоналом. Забезпечення харчової безпеки (НАССР) за межами стаціонарної кухні.

### **Змістовий модуль 3. Технології, сталий розвиток та масштабування**

#### **Тема 7. Цифрова екосистема та управління інформаційними ресурсами**

Інформація як стратегічний ресурс підприємства. Архітектура технологічного стеку (Tech Stack) сучасного готелю та ресторану. Інтеграція ключових систем: PMS (Property Management System), POS (Point of Sale), RMS (Revenue Management System), CRM (Customer Relationship Management), Channel Manager.

Роль штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (Machine Learning) в управлінні ресурсами. Предиктивна аналітика для прогнозування попиту та оптимізації закупівель. Персоналізація сервісу на основі Big Data.

Технології Інтернету речей (IoT) в управлінні інженерною інфраструктурою. Безконтактні технології та автоматизація шляху гостя (Guest Journey). Кібербезпека та захист персональних даних в індустрії гостинності.

#### **Тема 8. Сталий розвиток (ESG) та управління енергоресурсами**

Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) як новий стандарт інвестиційної привабливості. Економічний вимір сталого розвитку: вплив на капіталізацію активу та операційну рентабельність.

Стратегії екологічного менеджменту. Енергоефективність та управління водними ресурсами. Технології «зеленого» будівництва. Міжнародні стандарти екологічної сертифікації (LEED, BREEAM, Green Key).

Управління відходами та принципи циркулярної економіки в HoReCa. Мінімізація харчових відходів (Zero Waste Cooking). Соціальна відповідальність бізнесу: інклюзивність, взаємодія з місцевими громадами, етичні ланцюги постачання.

#### **Тема 9. Стратегії масштабування, реновації та антикризового управління**

Управління змінами та життєвим циклом підприємства. Стратегії масштабування бізнесу: органічний ріст, злиття та поглинання (M&A), створення франчайзингової мережі.

Реновація та репозиціонування активів. Планування капітального ремонту (PIP - Property Improvement Plan) та ребрендингу. Оцінка доцільності реновації: аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis).

Антикризове управління ресурсами в умовах невизначеності. Забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Planning). Управління ризиками (Risk Management). Стратегії виходу з інвестиції (Exit Strategies): продаж активу, рефінансування, ліквідація.

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

Таблиця 2

**Перелік практичних занять**

Назва теми та/або завдання	Зміст (Наскрізний проєкт: «Девелопмент інноваційного об'єкта гостинності»)
Практичне заняття 1. Розробка концепції та Feasibility Study девелоперського проєкту	Зміст: Аналіз локації та ринкового середовища. Визначення формату закладу (готель, ресторан, dark kitchen) на основі аналізу «Highest and Best Use». Розробка унікальної ціннісної пропозиції (USP) та профілю цільової аудиторії. Результат: Сформований концепт-бук та попереднє техніко-економічне обґрунтування.
Практичне заняття 2. Фінансове моделювання та інвестиційний аналіз (CAPEX/OPEX)	Зміст: Складання бюджету капітальних витрат (будівництво, обладнання). Розробка прогнозу P&L (прибутків та збитків) на 5 років. Розрахунок ключових інвестиційних показників: NPV, IRR, Payback Period. Аналіз чутливості проєкту до змін ринку. Результат: Побудована фінансова модель проєкту в Excel.
Практичне заняття 3. Проектування операційної моделі та Facility Planning (Кейс: Кейтеринг/Ресторан)	Зміст: Розробка схеми зонування виробничих приміщень (кухні, склади) з урахуванням принципів НАССР. Розрахунок потреби в технологічному обладнанні та енергоресурсах. Планування штатного розпису та витрат на персонал (Labour Cost). Результат: План-схема зонування (Facility Layout) та штатний розпис.
Практичне заняття 4. Розробка стратегії сталого розвитку (ESG) та енергоефективності	Зміст: Проведення аудиту ресурсоспоживання умовного об'єкта. Розробка плану заходів щодо зниження вуглецевого сліду, зменшення харчових відходів (Food Waste Management) та енергозбереження. Економічний розрахунок ROI від «зелених» інвестицій. Результат: ESG-паспорт проєкту.
Практичне заняття 5. Цифровізація бізнес-	Зміст: Побудова карти шляху клієнта (Customer Journey Map) та точок цифровізації. Підбір програмного

процесів та вибір Tech Stack	забезпечення (PMS, POS, Inventory) для конкретної бізнес-моделі. Моделювання процесу автоматизованого управління запасами. Результат: Схема ІТ-архітектури (Tech Stack) проєкту.
Практичне заняття 6. Управління ризиками та стратегічна сесія (Пітчінг проєкту)	Зміст: Ідентифікація ризиків (Risk Matrix) та розробка плану антикризових дій. Фінальна презентація девелоперського проєкту перед «радою інвесторів». Захист обраної стратегії розвитку. Результат: Захист проєкту (презентація Pitch Deck).

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

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1-9	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 2, 3, 5, 6, 8, 9	Підготовка до практичних занять
Тема 1-9	Виконання компетентнісно-орієнтованих завдань
Тема 1-9	Підготовка до контрольних робіт

Кількість годин лекційних і практичних 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), проблемна лекція (Тема 8, 9)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-12)).

Практичні (практична робота (Тема 2, 4, 6, 8, 9)).

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

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

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, 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 екзамену.

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

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: комплексно-орієнтовні завдання (36 балів), письмові контрольні роботи (24 балів).

Семестровий контроль: екзамен (40 балів).

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

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Другий (магістерський) рівень вищої освіти  
Спеціальність «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»  
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»  
Навчальна дисципліна «Девелопмент та управління ресурсами в закладах гостинності»

### ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове). (10 балів)

Запитання 1: Що є ключовою метою проведення Feasibility Study (техніко-економічного обґрунтування) на етапі ініціації девелоперського проєкту?

- A) Розробка дизайну інтер'єру та вибір кольорової гами
- B) Оцінка доцільності проєкту та визначення концепції «найкращого та найбільш ефективного використання» (Highest and Best Use)
- C) Підбір лінійного персоналу для майбутнього закладу
- D) Отримання дозволу на продаж алкогольних напоїв

Запитання 2: Яка девелоперська стратегія передбачає зміну функціонального призначення існуючої будівлі (наприклад, перетворення фабрики на лофт-готель)?

- A) Greenfield Development
- B) Adaptive Reuse (Адаптивне повторне використання)
- C) Franchising
- D) Brownfield без зміни функції

Запитання 3: До якої категорії витрат інвестиційного бюджету належить закупівля технологічного обладнання та будівництво об'єкта?

- A) OPEX (Operating Expenses)
- B) Food Cost
- C) CAPEX (Capital Expenses)
- D) Labour Cost

Запитання 4: Що є визначальною характеристикою бізнес-моделі Dark Kitchen (хмарна кухня)?

- A) Наявність великої посадкової зали з приглушеним світлом
- B) Відсутність посадкових місць та орієнтація виключно на доставку (Delivery-only)
- C) Використання тільки заморожених продуктів

D) Розташування кухні у підвальному приміщенні готелю для обслуговування номерів

Запитання 5: Який показник інвестиційної ефективності відображає суму дисконтованих грошових потоків за весь період життя проєкту?

A) ADR (Average Daily Rate)

B) NPV (Net Present Value – Чиста приведена вартість)

C) RevPAR (Revenue Per Available Room) D) Food Cost %

Запитання 6: Що передбачає концепція ESG (Environmental, Social, Governance) в управлінні активами гостинності?

A) Фокус виключно на благодійності

B) Впровадження принципів сталого розвитку, енергоефективності та етичного управління як стандарту інвестиційної привабливості

C) Збільшення кількості державних перевірок

D) Скорочення штату для економії бюджету

Запитання 7: Яка роль Commissary Kitchen (Централізованого виробничого комплексу) у масштабуванні ресторанної мережі?

A) Обслуговування VIP-клієнтів

B) Централізація виробництва заготовок, стандартизація якості та логістичний розподіл на точки продажу

C) Надання послуг пральні для ресторанів

D) Навчання офіціантів

Запитання 8: Що таке PIP (Property Improvement Plan) у взаємовідносинах між власником готелю та брендом?

A) План евакуації при пожежі

B) План капітального ремонту та модернізації для приведення активу у відповідність до стандартів бренду

C) Програма лояльності для гостей

D) Графік прибирання номерів

Запитання 9: Яка технологія дозволяє створювати віртуальну копію фізичного активу для оптимізації управління ресурсами?

A) Digital Twin (Цифровий двійник)

B) CRM-система

C) Чат-бот

D) POS-термінал

Запитання 10: У чому полягає сутність управління талантами (Talent Management) в умовах Gig-економіки?

A) Заборона на тимчасову зайнятість

B) Побудова гнучких команд із залученням фрілансерів та забезпечення якості сервісу при змінному складі персоналу

C) Використання тільки штатних працівників з стажем від 10 років

D) Зниження заробітної плати для всіх категорій

Завдання 2 (евристичне). (30 балів)

Запитання 1: Проаналізуйте структуру інвестиційного бюджету для відкриття ресторану формату Casual Dining. Розкрийте відмінність між CAPEX

(капітальними витратами) та OPEX (операційними витратами) на етапі запуску (Pre-opening). Як помилки у розрахунку CAPEX можуть вплинути на показник ROI (Return on Investment) та загальну стратегію виходу з інвестиції (Exit Strategy)?

Запитання 2: Розробіть концептуальну пропозицію для девелопменту об'єкта нерухомості в центрі міста, застосовуючи метод аналізу «Highest and Best Use». Порівняйте два сценарії: а) Бутик-готель; б) Комплекс Dark Kitchens. Які фактори макро- та мікролокації будуть критичними для кожного з форматів? Аргументуйте вибір з точки зору ресурсної логістики та управління ланцюгами постачання.

Запитання 3: Обґрунтуйте економічну доцільність впровадження «зелених» технологій (згідно зі стандартами ESG) у проєкт реконструкції (Brownfield) замиського комплексу. Як інвестиції в енергоефективність та систему Zero Waste вплинуть на операційну вартість активу та його капіталізацію у довгостроковій перспективі?

### **Критерії оцінювання**

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (0-10 балів).

Критерії оцінювання при відповіді на тестові запитання:

За кожну правильно надану відповідь здобувач отримує 1 (один) бал.

Завдання 2 (евристичне). (0-30 балів)

Критерії оцінювання при відповіді на евристичне завдання:

26-30 – Здобувач правильно дав відповідь на завдання, вміє пояснити методологію та зміст застосовуваного понятійного апарату. Вміє аргументувати свої думки.

21-25 – Здобувач показує знання методології тематики евристичного завдання та змісту застосовуваного понятійного апарату. Проте допущені окремі незначні помилки.

16-20 – Здобувач показує знання методології евристичного завдання. Проте допущені помилки не дають можливості зробити правильні висновки.

11-15 – Здобувач частково розв'язує евристичне завдання та може аргументувати свою відповідь, але помиляється у використанні понятійного апарату.

6-10 – Здобувач частково відповів на евристичне завдання, але не спромігся аргументувати свою відповідь, помилився у використанні методології та понятійного апарату.

0-5 – Здобувач взагалі не дав відповідь на евристичне завдання

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Антонова А. А. Управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 25 березня 2025 р. : тези допов. - Полтава: ПДАУ, 2025. – С. 14-16.  
<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36313>

2. Дицька Н. О. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / Н. О. Дицька, науковий керівник К. В. Тимошенко // UNIVERSUM. – Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». – 2025. – №26. С. 38-45.  
<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37892>

3. Лугова В. М. Професійний розвиток управлінців у повоєнній економіці: нові підходи до підготовки лідерів змін / В. М. Лугова, Ю. В. Сотнікова // Економіка та суспільство. - 2025. - No 75.  
<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37089>

4. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посібн. для здобувачів освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» другого (магістерського) рівня освіти / колектив авторів ; за ред. проф. Н.В.Якименко-Терещенко ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2024. 365 с. Розділ 10. Девелопмент та управління ресурсами. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/78037>

5. Конспект лекцій з дисципліни "Девелопмент та управління ресурсами" [Електронний ресурс] : для студентів другого (магістерського) рівня освіти, ден. та заочн. форм навчання, освітня програма "Готельно-ресторанний бізнес" / уклад.: Якименко-Терещенко Н. В., Куниця К. В. ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – 83 с. – URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/82144>

### Додаткова

6. Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / автори: Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М., Лютак О.М., Сидорук С.В., Смаль Б.А., Лепкий М.І., Подоляк В.М., Зубехіна Т.В, Громик О.М., Дащук Ю.Є. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. – 356 с.

7. Якименко-Терещенко, Н., Куниця, К., Жадан, Т. Девелопмент як форма інвестиційної діяльності на ринку готельної нерухомості. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2024. Вип.1, С. 121–125

8. Якименко-Терещенко, Н., Куниця, К., & Кармінська-Белоброва, М. Управління персоналом як основним ресурсом діяльності сфери послуг. Вісник

Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), 2024. Вип. 2, С. 77–82.

9. 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. – 250с.  
[http://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022\\_NP\\_Nikolaichuk\\_Hotelno-restoranniy%20busniss.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022_NP_Nikolaichuk_Hotelno-restoranniy%20busniss.pdf)

10. Інформаційні технології в туризмі, рекреації та готельно-ресторанному бізнесі : навч. посібник. Ю. Андрейчук, М. Мальська, Р. Дмитрук. Київ : вид-во «Каравела», 2025. 284 с. [https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/09/Andreychuk\\_Malska\\_Dmytruk\\_Informatsiyni-tekhnologii\\_2025.pdf](https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/09/Andreychuk_Malska_Dmytruk_Informatsiyni-tekhnologii_2025.pdf)

### **Інформаційні ресурси**

11. Девелопмент та управління ресурсами в закладах гостинності (маг., 241 спец.) – [Електрон. ресурс] : Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Режим доступу : – <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=11874>

12. EasyMS: Інтеграція з Booking, Expedia для управління ресурсами. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : – <https://easymms.ua/ua>