

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ЗАТВЕРДЖЕНО

вченою радою

(пост. п. 10 Торгов. від. «Наука» 04 2021 р.)

Ректор

 А. А. Мазаракі



УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ /
DEVELOPER PROJECT MANAGEMENT

ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY

Київ 2021

**Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ
заборонено**

Автори: Бойко М. Г. д.е.н., проф.
Босовська М.В. д.е.н., проф.

Програму обговорено та схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу «18» лютого 2021 р., протокол № 16

Рецензенти:

Н. І. Ведмідь, д.е.н., проф. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
І.М. Джулай, операційний директор мережі «11 Mirrors», партнер DEOL Partners
(Professional hotel developer and operator)

**УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ
ПРОЕКТАМИ /
DEVELOPER PROJECT MANAGEMENT**

**ПРОГРАМА /
COURSE SUMMARY**

Автори: Бойко Маргарита Григорівна
Босовська Мирослава Великсівна

ВСТУП

Дисципліна «Управління девелоперськими проектами» займає вагоме місце у навчальному плані підготовки здобувачів освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю: 241 «Готельно-ресторанна справа», спеціалізацією «Готельний і ресторанний девелопмент».

Знання, отримані під час вивчення дисципліни, сприятимуть засвоєнню професійно орієнтованих дисциплін, підготовці наукових статей та здійсненню досліджень у процесі підготовки випускових кваліфікаційних робіт та проектів.

Програму підготовлено відповідно до Стандартів вищої освіти України із зазначених спеціальностей та відповідних освітньо-професійних програм підготовки магістрів КНТЕУ

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як вибіркової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

Метою дисципліни є виклад теоретичних і методичних положень у сфері управління девелоперськими проектами, розвиток практичних навичок у студентів вирішення завдань відповідно до тенденцій та пріоритетів розвитку готельного і ресторанного бізнесу

Завданнями вивчення дисципліни є ініціювання та реалізація девелоперських (у т.ч. редевелоперських) проектів в готельному і ресторанному бізнесі.

Предметом дисципліни є фундаментальні основи управління проектами, методичні та прикладні основи їх імплементації у господарську діяльність суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу.

2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

Знання:

- застосовувати базові принципи девелопменту та дотримуватися структурно-логічної послідовності його етапів;
- розробляти процедуру та методи контролю реалізації проектів об'єктів готельного і ресторанного бізнесу;
- організовувати командну роботу щодо реалізації проектів на основі принципів формування команди;

- організувати взаємодію стейкхолдерів девелоперського проекту та розробляти відповідні стратегії;
- розробляти бізнес-плани на основі методичних рекомендацій відповідних інституцій;
 - організувати командну роботу для запобігання претензій та результативного їх розгляду.

Вміння:

- застосувати кількісні та якісні методи обґрунтування проекту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо: управління термінами розробки і реалізації проекту; управління ресурсним забезпеченням проекту та його вартістю;
 - використовувати міжнародні стандарти управління проектами;
 - визначати основні та допоміжні процеси планування проекту;
 - здійснювати діагностику ринкових та специфічних ризиків проекту;
- ініціювати та обґрунтовувати проекти, актуальні для розвитку готельного і ресторанного бізнесу;
- здійснювати техніко-економічне обґрунтування проекту та забезпечувати його реалізацію;
 - приймати рішення щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням проекту;
 - застосовувати методи управління проектними ризиками у готельному і ресторанному бізнесі.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Управління девелоперськими проектами», як обов’язкова компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за освітньо-професійною програмою:

«Готельний і ресторанний девелопмент» (ОР магістр)

| Номер в освітній програмі | Зміст компетентності | Номер теми, що розкриває зміст компетентності |
|---|---|---|
| <i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i> | | |
| ЗК2. | Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел | 1, 11 |
| ЗК3. | Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей | 4-5, 7 |
| ЗК 4. | Здатність працювати в команді | 3, 10 |
| ЗК 5. | Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології | 8-9 |
| ЗК 6. | Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні | 5 |

| | | |
|---|---|-------|
| ЗК7. | Здатність приймати обґрунтовані рішення | 3, 6 |
| ЗК8. | Здатність працювати в міжнародному контексті | 2 |
| <i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i> | | |
| СК 1. | Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу | 1, 5 |
| СК 2. | Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування крос-культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу | 2, 10 |
| СК 3. | Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу | 9 |
| СК4. | Здатність створювати і впроваджувати продуктові, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, <i>зокрема розробляти бізнес-плани створення та розвитку напрямів діяльності, послуг</i> | 8 |
| СК 6. | Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами | 3, 6 |
| СК 7. | Здатність до підприємницької діяльності | 4 |
| СК 8. | Здатність розробляти антикризові програми корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу. | 11 |
| СК 9. | Здатність забезпечувати якість обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг. | 9 |
| СК 10. | Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу. | 10 |
| СК 11. | Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу, <i>зокрема для розроблення та прийняття ефективних проектних рішень, здійснення супроводу процесу девелопменту об'єкта.</i> | 7 |
| СК 12. | Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або | 6, 11 |

| | | |
|---|--|-------|
| | незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації. | |
| <i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i> | | |
| 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. | 3, 11 |
| 3. | Розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнесі | 6-8 |
| 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 | 5 |
| 6. | Відшукувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності | 1 |
| 7. | Досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій) | 2 |
| 8. | Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення. | 8 |
| 9. | Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу | 4 |
| 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 | 9 |
| 12. | Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються | 10 |

4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

„УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ ”

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Девелопмент: сутність, цілі, етапи

Зміст, завдання та структура дисципліни "Управління девелоперськими проектами". Девелопмент як економічне поняття, вид підприємницької діяльності, професійна діяльність по організації процесів інвестиційного розвитку об'єктів нерухомості. Девелоперський проект як інвестиційний проект розвитку об'єкту нерухомості, що передбачає поетапну реалізацію цілеспрямованих дій в умовах обмеженого часу та витрат з метою підвищення попередньої і/або надання нової споживчої якості об'єкту нерухомості. Девелоперські послуги як комплекс послуг з розробки ідеї та концепції проекту, підбору команди учасників проекту, дослідження ринку, проектування об'єкта девелопменту, пошуку джерел фінансування, управління будівництвом, маркетингу об'єкта нерухомості, управління та реалізація результатів девелопменту з метою максимізації прибутку від використання об'єкта нерухомості. Розуміння девелопера як: підприємця, який одержує прибуток від створення об'єктів нерухомості; ініціатора ідеї проекту; організатора проектування об'єкта.

Об'єкти девелопменту в готельному бізнесі. Комерційні та соціальні цілі девелопменту в готельному бізнесі. Фактори ефективності девелопменту. Фізичні, економічні та правові процеси девелопменту. Макро та мікроекономічний впливи девелопменту на інвестиційну привабливість готельного і ресторанного бізнесу.

Процеси девелопменту: інвестиційний (девелопмент як вид інвестиційної діяльності); функціональний (функція об'єкта, його вигляд і архітектурна привабливість); містобудівний – об'єкт в контексті міського середовища; управлінський (управління проектом створення, перетворення і реалізації об'єкта). Базові принципи девелопменту.

Етапи девелопменту: вибір економічно ефективного девелоперського проекту; визначення оптимального часу для реалізації проекту; отримання необхідних дозволів на реалізацію проекту; визначення умов залучення розробка механізму і форм їх повернення інвестицій; при необхідності; пошук і залучення інвесторів; відбір підрядників, фінансування діяльності та контроль за їх роботою; проектування об'єкта нерухомості.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-2

Додатковий: 7, 13

Інтернет-ресурси: 16, 21, 22

Тема 2. Девелопмент готельної і ресторанної нерухомості

Світові тренди розвитку індустрії розміщення. Системи класифікації та типізації готелів і ресторанів як об'єктів девелопменту. Сегментування готельної і ресторанної нерухомості за різними ознаками.

Готельна і ресторанна нерухомість як об'єкт інвестиційного портфеля. Економічна характеристика готельної нерухомості. Учасники ринку готельної нерухомості. Базові показники ринку готельної нерухомості

Типи інвесторів на ринку готельної і ресторанної нерухомості. Способи інвестування в готельну і ресторанну нерухомість. Переваги девелоперських проектів під брендом міжнародних готельних і ресторанних операторів. Застосування змішаних концепцій для девелоперських проектів в готельному і ресторанному бізнесі. Компетентності девелопера на ринку готельної і ресторанної нерухомості.

Фактори, які впливають на вартість готельної нерухомості: об'єктивні, психологічні, фізичні, цінові. Інвестиційна привабливість готельної і ресторанної нерухомості. Особливості інвестиційного процесу в готельному і ресторанному бізнесі: рівень розвитку ринку готельної і ресторанної нерухомості; коливання загальноекономічної кон'юнктури; фактор супутніх витрат (майнові податки і витрати на забезпечення функціонального стану об'єктів нерухомості). Активність міжнародних інвесторів на ринку готельної і ресторанної нерухомості України.

Показники розвитку інвестиційного процесу на ринку готельної і ресторанної нерухомості: коефіцієнт кон'юнктури ринку; коефіцієнт інвестиційної активності на ринку.

Редевелопмент і його місце в системі управління готельною і ресторанною нерухомістю. Проекти редевелопмента в готельному і ресторанному бізнесі. Принципи редевелопмента. Стимулювання девелоперів при здійсненні проектів редевелопменту готельної і ресторанної нерухомості.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 3

Додатковий: 10, 11, 15

Інтернет-ресурси: 20, 22

Тема 3. Організація взаємодії стейкхолдерів девелоперського проекту

Учасники (стейкхолдери) девелоперського проекту: девелопер, девелоперські компанії, власник об'єкта нерухомості, брокери, інвестори, підрядні та субпідрядні організації, ріелтори, інжинірингові компанії, консалтингові компанії, органи місцевого самоврядування, державні інспекції. Модель Р. Мітчелла для ідентифікації значущості зацікавлених сторін девелоперського проекту.

Стейкхолдери девелоперського проекту: внутрішні (безпосередньо залучені до процесу прийняття рішень) та зовнішні. Вплив стейкхолдерів на процес реалізації та результати проекту. Організація супроводу і координації проектів (моніторинг, контроль, управління змінами) протягом проектного циклу.

Фактори мотивації стейкхолдерів девелоперського проекту: зниження вартості проекту; зниження витрат; поліпшення якості робіт проекту; зростання задоволеності результатом проекту. Конфлікти інтересів в девелопменті. Вибір компаній і організація тендерів

Принципи взаємодії стейкхолдерів девелоперського проекту: принцип «Обліку та реагування»; принцип «Суттєвості»; принцип «Взаємної вигоди».

Використання стандарту AA1000SES-2015 для здійснення внутрішньої і зовнішньої взаємодії стейкхолдерів. Переваги використання стандарту AA1000SES-2015 у процесі реалізації девелоперського проекту.

Види контрактів учасників девелоперського проекту: традиційні; проектно-будівельні; «під ключ»; управлінсько-будівельні контракти.

Стратегії взаємодії девелоперської компанії зі стейкхолдерами: стратегія моніторингу та планування, стратегія інформування, стратегія залучення, стратегія співробітництва.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-4

Додатковий: 5, 8, 11, 12

Інтернет-ресурси: 17, 22

Тема 4. Обґрунтування девелоперського проекту

Сутність та значення проектного аналізу для обґрунтування доцільності девелоперського проекту. Види проектного аналізу.

Експертиза проекту як передумова обґрунтування проекту щодо фізичної здійсненності, правової допустимості, фінансової доцільності і доступності та економічної ефективності.

Складові процесу обґрунтування проекту: формування та ініціалізація ідеї проекту; розробка концепції проекту, попереднє опрацювання цілей та завдань проекту. Ініціалізація проекту: формування ідеї, передпроектні дослідження, аналітична оцінка можливостей виконання проекту, заключні результати.

Визначення економічної доцільності девелоперського проекту. шляхом розрахунку прогнозованої величини прибутку від проекту (тобто ціна продажу проєкта). Методи оцінювання проекту за підходом Ф. Ольсена та Р. Пасифіко. Статичні методи оцінювання проекту за показниками: сумарного прибутку від реалізації проекту; рентабельності інвестицій; періоду окупності проекту. Динамічні методи оцінювання проекту за показниками: чистого дисконтованого доходу, внутрішньої норми прибутковості дисконтованого терміну окупності інвестицій та індексу прибутковості. Прогнозування ефективності проекту. Екологічні наслідки проекту. Соціальні наслідки проекту.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 3

Додатковий: 7, 11, 14

Інтернет-ресурси: 16, 19, 22

Тема 5. Бізнес-план девелоперського проекту

Призначення бізнес-плану девелоперського проекту. Завдання та цілі бізнес-планування. Функції бізнес-плану. Критерії бізнес-плану.

Моніторинг та оцінка макроекономічних показників розвитку ринку готельних послуг для формування інформаційного середовища бізнес-планування. Визначення системи інформативних показників щодо інвестиційної привабливості об'єктів ринку

готельних і ресторанних послуг. Передумови розроблення концепту об'єкта готельного і ресторанного бізнесу: експертиза об'єкту нерухомості; експертиза архітектурного проекту і планувань; технічний аудит

Принциповий склад розділів бізнес-плану проекту: резюме, характеристика об'єкта, маркетинговий план, виробничий план, організаційний план, фінансовий план, оцінка і страхування ризиків. Техніко-економічне обґрунтування девелоперського проекту.

Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів: UNIDO (United Nations Industrial Development Organization); ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку); KPMG (міжнародна мережа компаній є надання аудиторських та консультативних послуг з податкових та фінансових питань); TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States); Міністерства економічного розвитку і торгівлі України; Державного агентства України з інвестицій та розвитку.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1-2, 4

Додатковий: 10, 14-15

Інтернет-ресурси: 16, 21-22

МОДУЛЬ 1. ПРИКЛАДНИЙ БАЗИС ДИСЦИПЛІНИ *(послідовність бізнес-процесів в девелоперських проектах)*

Тема 6. Управління інтеграцією та змістом девелоперського проекту

Процеси і операції інтеграції проекту: уніфікація, консолідація, інтегративні дії, задоволення вимог замовника та інших учасників проекту, управління очікуваннями стейкхолдерів.

Загальна схема процесу управління інтеграцією проекту: розробка плану проекту; визначення критеріїв успіху; виконання плану проекту; загальне управління змінами.

Розробка плану проекту як ітеративний процес. Типова схема розробки плану проекту. Структура плану проекту. Класифікація планів проекту. Загальні правила розробки плану

Визначення критеріїв успіху девелоперського проекту. Виконання плану проекту. Загальне управління змінами проекту. Передумови ефективного управління змінами. Процедурна модель управління змінами

Процеси і операції управління змістом проекту: ініціація; планування цілей; декомпозиція цілей; підтвердження цілей; контроль над змінами цілей. Інформаційне забезпечення управління змістом проекту. Фактори ініціації девелоперських проектів в готельному і ресторанному бізнесі. Стадії ініціації проекту. Методи вибору проектів. Планування цілей проекту. Основні процеси планування проекту: етап аналізу (аналіз ситуації та проблем, визначення та вибір проектних завдань); етап розробки (планування цілей; декомпозиція цілей визначення складу робіт проекту; визначення взаємозв'язків робіт; оцінка тривалості або обсягів робіт визначення ресурсів; призначення ресурсів; оцінка вартості; складання розкладу виконання робіт; оцінка бюджету; планування

якості; визначення критеріїв успіху). Допоміжні процеси планування проекту: планування організації, планування взаємодії, ідентифікація та оцінка ризику, розробка заходів реагування на потенційні ризики.

Побудова планів реалізації проектів на основі декомпозиції робіт (WBS). Сутність методу декомпозиції проекту. Принципи декомпозиції проекту. Визначення підпорядкованості робіт залежно від виду проекту. Визначення зон відповідальності та звітності для планування системи контролю над проектом. Планування проекту на основі декомпозиції за: сферою відповідальності; вимогами до виконавців; за категоріями робіт; окремими ланками формування послуг; за потребами замовника. Стратегічні, тактичні та оперативні види планування для здійснення декомпозиції робіт проекту по часових параметрах.

Підтвердження цілей проекту як процес формального приймання результатів проекту його учасниками. Контроль і регулювання при реалізації проекту.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 3,4

Додатковий: 6-8, 13-14

Інтернет-ресурси: 17, 19-20

Тема 7. Управління термінами девелоперського проекту

Сутність процесу «управління терміном проекту». Календарне планування як метод управління часом виконання проекту. Цілі календарного графіка. Види календарних графіків. Діаграма Гантта. Сітьове планування планування як метод управління часом виконання проекту. Методи сітьового планування: метод критичного шляху (CPM); метод оцінки і аналізу програм (PERT). Загальні характеристики та особливості використання методів сітьового планування в управлінні часом виконання проекту в готельному та ресторанному бізнесі. Сітьове планування в умовах невизначеності. Оцінка тривалості робіт. Розподіл часу завершення проекту.

Загальна характеристика і види сітьових графіків. Логічні зв'язки. Календар робіт. Графіки передування: порядок побудови і показники. Обчислення параметрів сітьового графіка. Графічна побудова сітьового графіка. Означення тривалості робіт. Визначення критичного шляху і запасу часу за роботами. Процес прямого аналізу сітьового графіка. Зворотний аналіз сітьового графіка. Переваги і додаткові можливості графіків передування. Найпоширеніші типи зв'язку між роботами.

Методи оцінювання тривалості робіт проекту. Методи скорочення тривалості виконання проекту. Динаміка проектних витрат у часі.. Алгоритм скорочення тривалості робіт за проектом.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 2-3

Додатковий: 6, 9, 13-14

Інтернет-ресурси: 18, 21-22

Тема 8. Управління вартістю девелоперського проекту

Сутність процесу «управління вартістю проекту» в готельному бізнесі як процесу контролювання витрат проекту. Входи процесу управління вартістю проекту: базовий план з вартості; вимоги до фінансування проекту; інформація про виконання робіт проекту. Виходи процесу управління вартістю проекту: вартісна (уточнена) оцінка проекту; базовий (уточнений) план з вартості.

Джерела фінансування девелоперського проекту, їх характеристика. Залучення капіталу. Форми проектного фінансування залежно від розподілу ризику. Планування витрат на проект: планування ресурсів, оцінка вартості, бюджетування.

Розробка кошторису проекту. Методи визначення кошторисної вартості. Типи кошторисів. Об'єктивні кошториси. Локальні кошториси. Структура кошторисної вартості. Кошторисний прибуток. Методів розрахунку оцінок вартості: Метод оцінки «згори донизу», Метод оцінки «знизу нагору», оцінка за аналогом, параметрична оцінка, Експертна оцінка, Ймовірнісні оцінки.

Розробка бюджету проекту. Типи бюджетів за етапами життєвого циклу проектів. Порядок планування витрат проекту. Календар реалізації бюджету. Бюджетний контроль та його завдання. Система бюджетного контролю. Застосування методики Earned Value Management (управління заробленою вартістю) для управління вартістю проекту. Сутність основних понять методики Earned Value Management. Фундаментальні виміри методики Earned Value Management: кошторисна вартість планових робіт, фактична вартість виконаних робіт, кошторисна вартість виконаних робіт.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 2, 4

Додатковий: 6, 14-15

Інтернет-ресурси: 17, 20-22

Тема 9. Управління якістю та ресурсним забезпеченням девелоперського проекту

Сутність процесу «управління якістю проекту» в реалізації девелоперського проекту. Планування якості проекту. Методи системного управління якістю. Структура витрат забезпечення якості проекту. Система норм і стандартів. Основні міжнародні стандарти по управлінню проектами ISO 9000:2000, 10005, 10006, 10007. Система нормативних документів. Управління забезпеченням якості проекту. Організація контролю якості. Класифікація видів і методів контролю якості.

Якість проектного менеджменту як відповідність проектним цілям та вимогам замовникам проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту. Планування якості проекту. Аудит якості проекту, його види. Контроль показників якості Витрати на забезпечення якості проекту. Програми забезпечення якості проекту. Заходи щодо поліпшення якості проекту. Показники оцінки якості девелоперського проекту в готельному і ресторанному бізнесі.

Види ресурсів для забезпечення реалізації девелоперського проекту. Принципи планування ресурсів проекту. Методи планування ресурсів проекту:

ресурсне планування при обмеженні часу та планування при обмеженні ресурсів. Характеристика ресурсів проекту. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів. Джерела ресурсного забезпечення проекту та їх вибір.

Формування системи забезпечення проекту матеріальними ресурсами з урахуванням специфіки проектування готелю чи ресторану. Планування, організація та координація постачань матеріальних ресурсів..

Технології та методи управління ресурсним забезпеченням проектів. Концепція логістики в управлінні ресурсами проекту. Вимоги до логістичних елементів системи. Поняття закупівлі й контракту. Складові частини процесу закупівель у проектах: планування закупівель, планування запиту пропозицій, запит пропозицій продавців, відбір продавців, адміністрування контрактів, закриття контрактів. Процедури закупівлі. Відкритий конкурс. Закритий конкурс. Двоетапний конкурс. Спрощені процедури закупівлі. Запит котирувань. Закупівля з одного джерела. Класифікація торгів. Функції учасників торгів. Функції замовника, організатора торгів.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1, 3-4

Додатковий: 5-6, 8, 13

Інтернет-ресурси: 16, 20-21

Тема 10. Управління комунікаціями та персоналом девелоперського проекту

Сутність та призначення процесу «управління комунікаціями проекту». Функція процесу «управління комунікаціями проекту». Інформаційне середовище процесу «управління комунікаціями проекту». Основні «споживачі» інформації у процесі реалізації проекту. Інформаційні потоки проекту. Значення комунікацій для реалізації девелоперського проекту.

Технології розподілу інформації між учасниками проекту. План управління комунікаціями проекту. Види комунікацій між учасниками проекту: внутрішні і зовнішні; формальні і неформальні; письмові і усні; вертикальні і горизонтальні. Модель управління комунікаціями девелоперського проекту. Процеси управління комунікаціями проекту: планування комунікацій; поширення інформації; звітність по виконанню робіт проекту; управління учасниками проекту.

Цілі і «виходи» комунікацій при управлінні інтеграцією проекту. Цілі і «виходи» комунікацій при управлінні зацікавленими сторонами проекту. Цілі і «виходи» комунікацій при управлінні змістом проекту. Цілі і «виходи» комунікацій при управлінні термінами проекту. Цілі і «виходи» комунікацій при управлінні вартістю проекту. Цілі і «виходи» комунікацій при управлінні якістю проекту. Цілі і «виходи» комунікацій при управлінні людськими ресурсами проекту.

Формування команди проекту та управління персоналом девелоперського проекту. Головні завдання системи управління персоналом у процесі реалізації проекту. Розподіл відповідальності між учасниками команди проекту.

Ключові компетентності менеджера проекту. Кадрове планування команди проекту. Методи оцінки персоналу. Навчання та розвиток персоналу. Розвиток проектної команди. Управління комунікаціями проекту. Організація зворотного зв'язку в команді. Удосконалення індивідуальних навичок членів команди. Чинники, які впливають на ефективність роботи команди над проектом. Створення віртуальної проектної команди. Планування взаємодії персоналу у процесі реалізації проекту. Розподіл інформації між персоналом проектної команди. Облік виконання. Адміністративне завершення проекту.

Управління конфліктами у процесі реалізації проекту. Критичні сфери поведінки персоналу при виконанні проекту. Значення та причини конфліктів. Джерела конфліктів. Розвиток та урегулювання конфліктів. Мотивація і стимулювання персоналу. Запобігання конфліктів у проектній команді.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 2, 4

Додатковий: 7, 12-14

Інтернет-ресурси: 17, 21

Тема 11. Управління ризиками та претензіями девелоперського проекту

Сутність процесу «управління ризиками проекту». Види проектних ризиків у готельному і ресторанному бізнесі. Ціль управління проектними ризиками. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків для досягнення мети проекту. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Ранжування ризиків, які характерні для готельного і ресторанного бізнесу.

Формування програм реагування на ризик. Основні атрибути ризиків проектів: випадок, що містить ризик; ймовірність; наслідок. Характеристики дій по визначенню атрибутів ризиків проекту. Визначення важливості, ймовірності та загрози ризику. Критерії класифікації основних видів ризиків в проекті. Шкала оцінки наслідків ризиків для реалізації проектів.

Визначення ризиків. Методи ідентифікації ризиків: аналіз документації, досвід експертів, методи творчої генерації ідей. Використання методу ментальних карт для ідентифікації ризиків. Аналіз ризиків. Характеристика методів аналізу ризиків. Призначення процесу пріоритезації ризиків. Матриця ризиків як інструмент для оцінювання пріоритетності ризиків. Розроблення плану реагування на ризики. моніторинг і контроль ризиків. Управлінські дії по попередженню ризиків проекту. Вибір методу зниження ризику проекту. Оцінка наслідків та заходів запобігання найпоширеніших ризиків проекту в готельному і ресторанному бізнесі.

Сутність процесу «управління претензіями». Види претензій у девелоперських проектах. Методи запобігання будівельних претензій, пом'якшення наслідків вже поданих претензій, результативного їх розгляду. Відмінності між претензією і зміною у проекті. Структура процесів управління контрактами проекту: ідентифікація претензій; кількісний аналіз претензій; запобігання претензій; врегулювання претензій.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 2, 3

Додатковий: 5, 7, 12

Інтернет-ресурси: 16, 19, 22

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ¹

Основний

- 1 *HORECA: навч. посіб.: у 3 т. Т.1. Готелі/ За ред.. А.А. Мазаракі.– К.:КНТЕУ.–2016 -348 с.*
2. Когон К., Блейкмор С, Вуд Дж. Керування проектами.– К.: Фабула.– 2018.– 240 с.
3. Петренко Н., Кустрич Л., Гоменюк М. *Управління проектами– К.: ЦУЛ .-2017 – 244 с.*
- 4.Теркел Б. Усе про них. Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших.– К.: Моноліт-Bizz.– 2018 – 360 с.

Додатковий

5. Мазаракі А., Бойко М., Охріменко А. Форсайт розвитку національної туристичної системи.– Вісник КНТЕУ – №3(119)2018. – Режим доступу: http://visnik.knteu.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2253&Itemid=666&lang=uk
6. Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі.– Вісник КНТЕУ – *Режим доступу:* http://visnik.knteu.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2056&Itemid=648&lang=uk
7. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства.– Вісник КНТЕУ – №1(111)2017.– Режим доступу: http://visnik.knteu.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1932&itemid=634&lang=uk
8. Рис Еге. Метод стартапа. Підприємницькі принципи управління для довгострокового зростання компанії. - К.: Фабула. - 2017. - 352 с.с.
9. Рис Еге. Бізнес з нуля. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей та вибору бізнес-моделі. - Вид-во: Альпіна Паблішер.-2013 .-253 с.
10. Планування проектних дій : конспект лекцій / укладач А. В. Євдокимова. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 70 с.
11. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2009. - 231 с.
- 12 Дуг Де Карло. eXtreme Project Management. Екстремальне управління проектами. - М.: Компанія р.м.Office. 2015. - 588 с
13. Збаражская Л, Рижиков В., Ерфорт І. Управління проектами: Центр навчальної літератури,2020. -168 с
14. Billingham V. Project Management: How to Plan and Deliver a Successful Project.– Studymates Ltd; III edition, 2021.–172 p.
15. Lewis J. Fundamentals of Project Management.– Publisher: AMACOM; Fourth Edition edition, 2022.– 202 p.

Інтернет-ресурси

¹ Курсивом виділено джерела, які є у бібліотеці КНТЕУ

16. Бовш Л. Інноваційні маркетингові технології готельних підприємств Вісник КНТЕУ – №5(115)2017 Режим доступу: http://visnik.knteu.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2096&itemid=651&lang=uk
17. Свистун Л. А. Схеми фінансування девелоперських проєктів на ринку нерухомості України Економіка і регіон № 5 (42) – 2020 – ПолтНТУ Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/econrig_2020_5_25%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/econrig_2020_5_25%20(1).pdf)
18. Різник В. В. Історичні аспекти виникнення та становлення управління проєктами як окремої галузі менеджменту [Електронний ресурс] / В. В. Різник. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Riznyk.pdf
19. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>
20. Тверезовська Н. Т. Управління проєктами: стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс] /Н. Т. Тверезовська, В. А. Кищенко. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/VChdpu/ped/2022_100/Tverez3.pdf
21. Kumar V. S. Program Management Offices In The Public Sector [Електронний ресурс] / Kumar Victoria S. / Project Management Institute. – 2014. – Режим доступу : <http://www.pmi.org/learning/programmanagement-offices-public-sector-7201>.
22. Portfolio Management Making the Most of Limited Resources: Harnessing 42. Program Management To Empower State and Local Governments [Електронний ресурс]. – VA : RG Perspective. – 2020. – Режим доступу : <https://www.robbinsgioia.com/downloads/perspectives/pm-making-the-most.pdf>.