

ГАЛИЦЬКИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА

Кафедра готельно-ресторанної справи

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

**на тему: «Управління проєктами готельно-
ресторанного комплексу в сучасних умовах
(на прикладі «Avalon Palace»)**

Студентки Домітряк Д.І
ІІ курсу ГР-286 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна
справа»

Керівник: к. е. н. Бажанова Н.В.

Національна шкала _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2020р.

План

1. Теоретичні основи створення проєктів для підприємства готельно-ресторанної справи
 - 1.1 Проєкт та етапи його створення
 - 1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі
2. Розробка проєкту для «Avalon Palace»
 - 2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу
 - 2.2 Суть та структура проєкту для готелю «Avalon Palace»
 - 2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ.....	4
1.1 Проєкт та етапи його створення.....	4
1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі.....	9
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ «AVALON PALACE».....	15
2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу.....	15
2.2 Суть та структура проєкту для готелю «Avalon Palace».....	20
2.3 Очікувані результати впровадження проєкту.....	30
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

На сучасному етапі діяльності для України важливим є перехід на інноваційний шлях розвитку. Без використання інновацій ефективність існування підприємства зводиться до мінімуму і створення конкурентоспроможного продукту стає неможливим. З цією метою в умовах подолання економічної кризи, впровадження інновацій є найефективнішим засобом для конкурентної боротьби, оскільки інновації сприяють скороченню витрат виробництва та залученню нових інвестицій.

Тому **актуальність теми** полягає у здійсненні організаційних змін, коли ми говоримо про ефективну діяльність підприємства, оскільки, в наші дні, щоб «вижити», організація повинна змінюватися. Тому правильне і логічно побудоване впровадження змін є запорукою успіху будь-якого підприємства. Реалізація проєкту створення нового структурного підрозділу у досліджуваному підприємстві є ефективним втіленням здійснення організаційних змін з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження вибрано готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» у м. Тернопіль.

Предметом дослідження є організаційні зміни в забезпеченості розвитку досліджуваного підприємства.

Мета роботи створення проєкту для готельно-ресторанного підприємства.

Завдання роботи: дослідити теоретичні аспекти управління організаційними змінами; визначити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність запровадження організаційних змін в «Avalon Palace»; розробити проєкт створення масажного кабінету у готелі як результат здійснення організаційних змін; проаналізувати результати впровадженого проєкту.

Джерелами інформації: закони; підзаконні акти; нормативно-довідковий матеріал; планові та звітні документи; дані власних спостережень і досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

1.1 Проєкт та етапи його створення

Під проєктом розуміють комплекс науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період. Кінцевими цілями проєктів є створення та освоєння нової техніки, технології та матеріалів, що сприяє виходу вітчизняної продукції на світовий рівень [3, с. 25].

Проєкт – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

Є проєкти наукові, технічні, комерційні, виробничі, фінансові тощо. Але кожний конкретний проєкт визначають такі чинники, як: складність, терміни реалізації, масштаб, вимоги до якості тощо [2, с. 20-30].

Таким чином, можна зробити висновок, що проєкт має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проєкту. Основними ознаками проєкту є:

- зміна стану проєкту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

До основних властивостей проєкту, які впливають із його ознак та за якими вони можуть бути класифіковані на типи, належать: масштаб проєкту, його розмір, кількість учасників та ступінь впливу на навколишнє середовище (Додаток А).

До малих проєктів належать – науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки на промислових підприємствах, включаючи конструкторську, технологічну і організаційно-економічну підготовку виробництва, виготовлення дослідно-промислових зразків нової продукції, реконструкцію, технічне

перезброєння й модернізацію виробництва. Термін розробки таких проєктів не виходить за межі одного-двох років [12, с. 34].

Середні проєкти – включають роботи з проєктування і будівництва підприємств, освоєння й облаштування невеликих родовищ корисних копалин (нафтових, газових, вугільних), якщо їх проєктування ведеться на основі типових проєктних рішень, а будівництво здійснюється комплектно-блочним методом. Суть його в тому, що більша частина об'єкта, що будується, виготовляється не на будівельному майданчику, а на потужностях підрядчика.

Великі проєкти виконуються за цільовими народногосподарськими програмами і містять у собі багато мультипроєктів, об'єднаних загальною ціллю, використовуваними ресурсами і єдиним планом-графіком розробки й реалізації. Такі програми можуть бути національними, міжнародними, регіональними, галузевими, міжгалузевими і т. ін. [17, с. 22].

В управлінні проєктом планування є організаційним початком процесу реалізації проєкту. Сутність планування проєкту полягає в обґрунтуванні цілей і засобів їх досягнення на основі виявлення ресурсів, визначення комплексу робіт, ефективних методів і засобів, необхідних для їх виконання, і встановлення взаємодії організацій учасників проєкту.

На етапі планування проєкту визначають усі необхідні параметри його реалізації – тривалість, потребу у трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсах, терміни постачання сировини, матеріалів і технологічного устаткування, а також залучення до проєкту інших організацій. Прийняті рішення щодо цих параметрів мають забезпечити реалізацію проєкту в задані терміни з мінімальними витратами ресурсів і високою якістю виконання робіт [11, с. 44].

Загальний процес планування проєктів включає такі етапи:

- структуризацію проєкту;
- прийняття організаційно-технологічного рішення;
- визначення цілей, задач проєкту, розрахунок техніко-економічних показників для обґрунтування проєкту, визначення потреби в ресурсах, тривалості та специфікації виконуваних робіт, етапів проєкту;

- розробка сіткових моделей робіт;
- оцінку спроможності реалізувати проєкт, оптимізацію по термінах і критеріях якості використання ресурсів та інших критеріях;
- підготовку необхідних документів до пакета планів;
- затвердження планів і бюджету;
- доведення планових завдань до виконавців;
- підготовку та затвердження звітної документації для контролю планів [10, с.30-45].

Взаємозв'язок між процесами планування представлений на рис. 1.1.

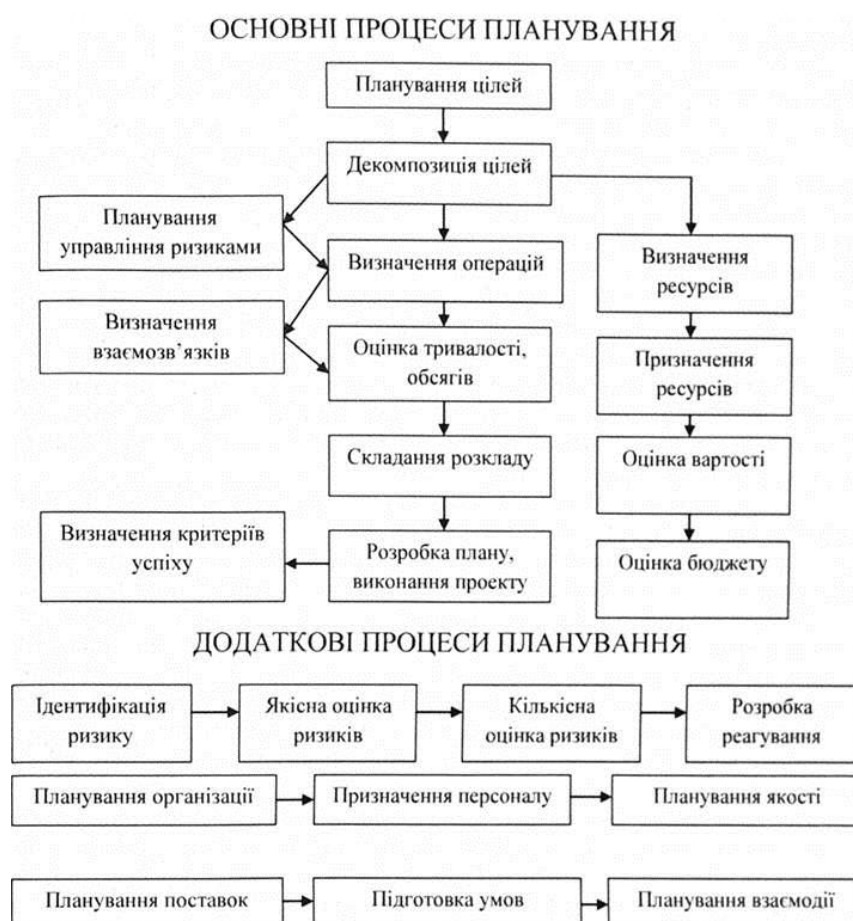


Рис. 1.1. Основні етапи планування проєктів

[21]

Основними процесами планування є:

1. Планування цілей – це процес розробки документа, в якому формулюються цілі проєкту.

●2. Декомпозиція цілей – це поділ основних результатів проєкту, визначених у констатації цілей, на окремі компоненти для того, щоб підвищити точність вартісних, часових та ресурсних оцінок, визначити основу для вимірювання й управління виконанням та забезпечити чітку систему відповідальності.

●3. Визначення операцій – це процес ідентифікації та документування операцій, які слід виконати для отримання результатів.

●4. Визначення взаємозв'язків операцій – процес визначення та документування взаємозв'язків операцій проєкту.

●5. Оцінка тривалості операції – це визначення робочого часу, потрібного для її виконання.

●6. Планування ресурсів – визначення того, які ресурси (люди, обладнання, матеріали) та в якій кількості будуть використані в роботах проєкту.

●7. Складання розкладу виконання проєкту – визначення термінів початку та завершення всіх операцій проєкту.

●8. Оцінка вартості включає оцінку вартості ресурсів та вартості операцій.

●9. Розробка бюджету – це розподілена в часі вартість проєкту та його елементів.

●10. План управління якістю – повинен містити інформацію щодо проведення командою проєкту політики якості (за термінологією ISO 9000, повинна бути описана система якості проєкту, тобто організаційна структура, розподіл відповідальності, процедури, процеси та ресурси, необхідні для управління якістю). План управління якістю входить у загальний план проєкту та описує технологію управління якістю, підтвердження якості та покращення якості проєкту;

●11. Планування організації включає ідентифікацію, документування та призначення проєктних ролей (хто що робить), відповідальність (хто і що вирішує) та відносини звітності. План проєкту повинен включати і план управління персоналом [18].

У процесі виконання проєкту ці процеси багаторазово повторюються. Зміни можуть бути і в цілях проєкту, його бюджеті, ресурсах та ін. Крім того, планування проєкту не є точною наукою, оскільки різні команди проєкту можуть розробити різні плани для одного і того ж проєкту. Деякі з процесів планування мають чіткі логічні та інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку майже у всіх проєктах. Наприклад, спочатку слід визначити, з яких робіт складається проєкт, а потім розраховувати терміни виконання та вартість проєкту [1, с. 15-35].

Крім перерахованих вище основних процесів планування, існує цілий ряд допоміжних процесів, зокрема:

- призначення персоналу — призначення людських ресурсів для виконання робіт проєкту;
- підготовка умов — розробка вимог до постачань та визначення потенційних постачальників;
- планування поставок — визначення того, що, як і коли повинно бути доставлено;
- планування взаємодії — визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідних для учасників проєкту;
- ідентифікація ризику — визначення та документування подій ризику, які можуть впливати на проєкт;
- якісна оцінка ризиків — розташування пріоритетів ризиків за ступенем впливу на результати проєкту;
- кількісна оцінка ризиків — оцінка ймовірності настання подій ризику, їх характеристик і впливу на проєкт;
- розробка реагування — визначення необхідних дій для запобігання ризикам та реакції на загрожуючі події [4, с.40-55].

Отже, проєкт — це завдання та необхідні засоби реалізації для досягнення бажаного результату. План проєкту — це документ або набір документів, який змінюється при надходженні додаткової інформації, в той час як базовий план

необхідний для контролю виконання та змінюється тільки в результаті затвердження запитів на зміни.

План проєкту використовується для:

- управління виконанням проєкту;
- документування пропозицій та припущень, зроблених при плануванні;
- документування прийнятих рішень щодо вибору варіантів;
- регламентування взаємодії учасників проєкту;
- документування вимог до звітів по змісту, обсягу та термінах;
- створення бази для оцінки й контролю ходу виконання проєкту.

Вимоги до різних проєктів можуть передбачати включення й інших пунктів до плану.

1.2 Принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі

Необхідність управління проєктами, а саме необхідність координації використання людських та матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу проєкту за допомогою сучасних методів і техніки управління для досягнення відповідного рівня прибутків учасників проєкту, високої якості продукції, пов'язана із масовим ростом масштабів і складності проєктів, зростанням вимог до термінів їх здійснення, якості виконуваних робіт.

Початком розвитку управління проєктами була розробка у 30-х роках ХХ століття радянськими вченими методів календарного планування з використанням циклограм. Одними з перших методів управління були розроблені на заході в 50-х роках методи мережевого планування, у 80-х роках з'явилися перші комп'ютерні програми оптимізації процесу управління [5, с. 35].

Будь-який проєкт передбачає перебіг певної кількості фаз (стадій, етапів). Для цього потрібно вміти управляти проєктом. Сьогодні важко назвати хоча б один великий проєкт, що здійснився поза межами методології управління проєктами.

Сутність управління проєктом, згідно із законом Лермана, будь-яку технічну

проблему можна розв'язати, маючи час і гроші. Проте наслідок цього закону уточнює: «Вам ніколи не вистачатиме або часу, або грошей». Саме з такою метою було розроблено методику управління діяльністю на основі проекту.

Управління проектами – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети [8, с. 20-27].

Важливим елементом управління проектами є своєчасна та точна підготовка проектних матеріалів.

Проектні матеріали – це сукупність документів, що містять опис і обґрунтування проекту.

Існує також багато інших елементів та характеристик, які відіграють важливу роль при управлінні проектами, а саме: початкові умови, обмеження та вимоги до проекту, види забезпечення проекту, методи та техніка управління проектами тощо [6, с. 33-57].

За допомогою методів управління проектами визначають цілі проекту, обґрунтовують його і оцінюють життєздатність; виявляють структуру проекту (підцілі, завдання, роботи, які необхідно виконати); визначають необхідні обсяги та джерела фінансування; підбирають виконавців, зокрема за допомогою торгів і конкурсів; готують і укладають контракти; визначають терміни реалізації проекту; складають графік виконання робіт; розраховують необхідні ресурси, кошторис і бюджет проекту; планують і враховують ризики; забезпечують контроль за реалізацією проекту.

Для того щоб урахувати обмеження в часі, застосовують методи побудови й аналізу сіткових та календарних графіків робіт. Обмеженнями щодо коштів управляють за допомогою методів формування фінансового плану (бюджету) проекту та контролю за ним. Для виконання та ресурсного забезпечення робіт застосовують спеціальні методи управління людськими й матеріальними ресурсами, наприклад матрицю відповідальності, діаграми завантаження [9, с. 33].

Керівники проектів відповідають за терміни, кошторис і якість результату робіт. Відповідно до узвичаєного принципу управління проектами вважається, що

ефективне управління термінами робіт – ключ до успіху за всіма трьома показниками. Обмеження проекту в часі найкритичніші. Якщо терміни виконання проекту зриваються, імовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатній рівень якості робіт. Тому в більшості методів управління проектами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка. Із трьох основних обмежень проекту найважче контролювати обмеження за якісними результатами проекту, оскільки завдання часто важко формулювати й контролювати. Для розв'язання зазначених проблем застосовують методи управління якістю робіт.

У процесі управління проектами використовують різноманітні системи управління проектами, але найпоширеніші так звана основна система та розширеного управління [19].

Основна система. Менеджером проекту є представник замовника, будь-яка фірма-учасник. Менеджер проекту не несе фінансової відповідальності за прийняті рішення. Він відповідає за координацію та управління розробкою і реалізацією проекту, у контрактні відносини з іншими учасниками проекту (крім замовника) не вступає. Перевага основної системи полягає в об'єктивності менеджера, недолік у тому, що за проект відповідає замовник.

Система розширеного управління. Менеджер проекту несе відповідальність за проект у межах фіксованої (кошторисної) ціни. Він забезпечує управління й координацію процесів проекту за угодами між ним і учасниками в межах фіксованої ціни. Менеджером проекту може бути підрядна чи консалтингова фірма (в окремих випадках – інжинірингова). Менеджер управляє проектом, координує процеси постачання й роботи з інжинірингу. Відповідає за проект підрядчик. Різновидом системи розширеного управління є система "під ключ", коли менеджером проекту є проектно-будівельна фірма, з якою замовник укладає контракт «під ключ» з оголошеною вартістю проекту [7, с. 32-44].

Існують такі методи управління проектами:

1. Традиційний метод поділу на етапи передбачає визначення послідовності дій, що мають бути завершені. В «традиційному методі» можливо визначити 5

складових проєкту (4 етапи та контроль) розвитку проєкту (рис. 1.2).



Рис. 1.2. «Типові етапи виконання проєкту»

[22]

2. Критичний шлях управління проєктом — це метод планування та управління проєктами, який на перше місце ставить управління ресурсами (фізичними та людськими), необхідними для виконання завдань проєкту. Головним завданням є підвищення продуктивності (або збільшення відсотку завершених завдань) проєктів в організації [14, с. 26].

3. Екстремальне управління проєктами - це програмування, яке використовують для розробки програмного забезпечення, а також техніки Скрам. Також може бути використане разом з побудовою процесів та принципами управління взаємодією людьми.

4. Метод управління послідовністю подій - це техніка управління невизначеністю та аналізу структури і плану виконання робіт (завдань), що сфокусована на визначенні та управлінні подіями, послідовностями подій, які впливають на план реалізації проєкту [13, с. 55].

5. Проєкти в контрольованому середовищі (PRINCE) — це структурований підхід до управління проєктами, який був створений в 1996 році, як типовий метод управління проєктами (рис. 1.3). Кожен процес визначено з ключовими вхідними та вихідними даними, а також цілями та активностями, які необхідно виконати для досягнення таких цілей. Це дозволяє автоматично контролювати будь-яке відхилення від плану.



Рис. 1.3 «Модель процесів PRINCE2»

[22]

6. Процесне управління. Ця сфера розвивається завдяки використанню моделей зрілості таких як CMMI та ISO/IEC15504 (рис. 1.4) [16, с. 47].

Рівень	Фокус	Сфери Процесів	Результат
5 Оптимізація	<i>Безперервний процес покращення</i>	Організаційні Інновації та Впровадження Казуальний (за причиною) Аналіз та Вирішення	Продуктивність та Якість
4 Кількісно Керований	<i>Кількісне управління</i>	Ефективність процесів організації Кількісне управління проектами	
3 Визначений	<i>Стандартизація процесів</i>	Розробка вимог Технічна реалізація Інтеграція продуктів Верифікація (визначення) Оцінювання Фокус на процесах організації Визначення процесів організації Навчання Інтегроване управління проектами Управління ризиками Аналіз рішень та прийняття рішень	
2 Керований	<i>Базове управління проектами</i>	Управління вимогами Проектне планування Моніторинг та контроль проектів Управління договорами поставки Вимірювання та аналіз Забезпечення якості процесів та продуктів Управління конфігурацією	
1 Початковий	<i>Компетентні працівники та «герой»</i>		

Рис. 1.4 «Модель можливостей зрілості, попередник моделі CMMI»

[22]

Отже, методи управління проєктами дозволяють: визначити мету проєкту і провести його обґрунтування; виявити структуру проєкту; визначити необхідні обсяги й джерела фінансування; підібрати виконавців - зокрема через процедури торгів і конкурсів; підготувати й укласти контракти; визначити строки виконання проєкту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси; розрахувати кошторис і бюджет проєкту, планувати й урахувати ризики; забезпечити контроль над ходом виконання проєкту.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ «AVALON PALACE»

2.1 Аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу

Готель «Avalon Palace» - сучасний комфортабельний готельно-ресторанний комплекс у самому центрі міста, який має значний досвід у проведенні міжнародних конференцій, бізнес-семінарів. Об'єкт дослідження зосереджує свої послуги переважно на діловий сегмент, тобто він відноситься до категорії середнього класу (Додаток Б).

Досліджуваний готель пропонує гостям таку номенклатуру послуг (Додаток В, Г):

1. Послуги з розміщення;
2. Послуги з харчування;
3. Додаткові послуги:

Для більш детального розгляду подивимось приміщення досліджуваного підприємства, що роблять перебування в готелі більш комфортним (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика додаткових приміщень готелю «Avalon Palace»

Назва приміщення	Характеристика приміщень
Ресторанний комплекс	Представлений рестораном на 100 місць, а також невеликим баром на 10 місць, розташованим у ресторанному залі. Щодня в залі ресторану для гостей готелю сервірується сніданок за системою “шведський стіл”. Меню: європейська, українська, польська кухні
Фітнес – центр	Включає сауну, невеликий басейн-купіль (3-4 м), а також прилеглу кімнату відпочинку з комфортабельними диванами.
Конференц-зал	Включає два сучасних конференц-зали, які оснащені професійною технікою і можуть розмістити до 90 -130 та кімнату для переговорів на 10 місць. Конференц-зал може бути використаним як проживаючими в готелі, так і самостійно для різних ділових заходів Оренда залу на 1 годину становитиме 200 грн, на цілий день – 1500 грн. Багатофункціональні конференц-зали дозволяють організовувати різні заходи.

При розгляді таблиці (табл.2.1) можна відзначити, що все ж таки основну увагу привертає до себе конференц-центр підприємства, що підтримує

позиціювання готелю «Avalon Palace» як бізнес-готелю.

Що стосується номерів, то детальнішу характеристику номерного фонду підприємства зобразимо у вигляді таблиці (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика номерного фонду готелю «Avalon Palace»

Категорія Номера	Кількість номерів	Наявність у номері
Класик	8	односпальне ліжко, шафа, робочий стіл, плазмовий телевізор, супутникове телебачення, міні-бар, міні-сейф, фен, телефон, доступ до Інтернету, у ванній кімнаті – душова кабінка.
Стандарт	32	одне або два односпальних або двоспальних ліжка, міні-бар, сейф, фен, плазмовий телевізор, супутникове ТБ, доступ до мережі Інтернет, телефон, шафа, робочий стіл, ванна кімната з душовою кабіною.
Покращений (Суперіор)	4	одне двоспальне або два односпальні ліжка, міні-бар, сейф, фен, плазмовий телевізор, супутникове ТБ, доступ до мережі Інтернет, телефон, диван або крісло, шафа, журнальний столик, робочий стіл, ванна кімната з душовою кабіною.
Напівлюкс	2	одне двоспальне або два односпальні ліжка, шафа, робочий стіл, диван, журнальний столик, плазмовий телевізор, супутникове телебачення, міні-бар, міні-сейф, Інтернет, фен, телефон, у ванній кімнаті - класична ванна, банні халати.
Люкс	6	односпальні або двоспальні ліжка, міні-бар, сейф, фен, плазмовий телевізор, супутникове ТБ, доступ до мережі Інтернет, телефон, диван або крісло, журнальний столик, робочий стіл, шафа, ванна кімната.

В готелі «Avalon Palace» діє “плаваюча” система цін, тому іноді ціни можуть не збігатися з тими, які подані на сайті готелі, тому інформацію потрібно уточнювати в менеджера при бронюванні чи поселені. Ціни на номери коливаються в межах від 850 грн. до 2000 тис. грн. Різниця між одномісним та двомісним розміщенням становить 300 грн.

Оцінюючи готель «Avalon Palace» ми бачимо, що він має повний спектр

послуг високої якості. Якість послуг забезпечується відповідним обслуговуванням: просторі номери, ідеальний чистота, чудова кухня, великий комплекс додаткових послуг, правильна та злагоджена робота готелю - усе тут підкорене тому, щоб клієнти почували себе спокійно удалині від дому, могли прекрасно відпочити, а при необхідності - повноцінно попрацювати, влаштувати ділові переговори чи зустрічі.

Готель «Avalon Palace» обладнаний найновішою технікою та повністю відповідає європейським стандартам якості. Це підкреслює й інформація на сайті TripAdvisor (tripadvisor.ru). Сайти з брендом TripAdvisor утворюють найбільшу мережу, що стосується подорожей у світі та функціонує у 30 країнах світу. TripAdvisor – це туристичний онлайн портал, який представляє собою соціальну мережу мандрівників, де зареєстровані користувачі мають можливість залишати відгуки на готелі, розташовані по всьому світу, а так само відгуки про визначні пам'ятки, ресторанах, кафе, екскурсіях, компаніях, які все це організовують. Система, ґрунтуючись на рейтингах відгуків, дає поради туристам та проводить перевірку інформації за методом «таємного покупця».

Готель «Avalon Palace» надає значний спектр послуг зосереджуючи свою увагу на якості та задоволенні потреб споживачів.

Здійснюючи підсумкову оцінку узагальнюючих показників фінансово-господарської діяльності готелю, можна виділити основні риси (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Основні риси фінансово-господарської діяльності готелю

Риси	
позитивні	Негативні
1) фінансування господарської діяльності відбувається, в основному, за рахунок власних джерел;	1) зменшення валюти балансу на звітну дату порівняно з попередньою, що не свідчить про розширення діяльності підприємства; зменшення відбувається, в основному, за рахунок зменшення залишкової вартості основних засобів;
2) зростання темпів приросту усіх Активів над темпами приросту необоротних активів;	2) скорочення прибутку у 2020 р.
3) наявність прибутку.	

Для того щоб залишатися на ринку послуг і бути гідним конкурентом, підприємства шукають шляхи вдосконалення, яке торкається не лише самого підприємства, але і персоналу. Однак позитивний результат надають тільки правильно сформульовані і обґрунтовані зміни.

Спробуємо визначити маркетингове середовище досліджуваного готелю і частку ринку, яку займають послуги готелю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка кількості діб і частки ринку м. Тернопіль послуг
готелю «Avalon Palace» за 2017 - 2019 рр.**

Період	2017	2018	2019
Показники			
Кількість діб	6521	6034	4982
Рівень завантаження готелю %	33,5	33,4	31,6
Місткість колективних засобів розміщення м. Тернополя, кіл. місць	6400	7500	8600
Частка ринку (за місткістю) = кіл. місць гот. «Avalon Palace»/ кіл. місць гот. м. Тернополя	0,001522	0,00131	0,00121

Можна зробити висновок про те, що динаміка кількості діб зменшується з кожним роком, також як і частка ринку послуг готелю «Avalon Palace». Це пов'язано із зростанням кількості апартаментів, і відповідно кількості хостелів.

Якщо проаналізувати сегментацію потоку клієнтів готелю «Avalon Palace» за цілями поїздки, то на основі даних (табл. 2.5) можна зробити висновок, що сегментація потоку клієнтів готелю змінюється по роках: клієнтів з метою відпочинку стало більше, зате зменшилася кількість клієнтів, що мають на меті поїздки - ділове спілкування. Найбільша частка клієнтів припадає на інші цілі поїздок.

Таблиця 2.5

**Сегментація потоку споживачів послуг готелю «Avalon Palace»
за цілями поїздки за 2017 - 2019рр.**

Період (частка) Цілі Поїздок	Роки		
	2017	2018	2019
Дозвілля, відпочинок	12%	25%	30%
Ділова	42%	34%	21%
Лікування	4,2%	3,1%	2,2%
Інше	41,8%	37,9%	46,8%

Так як зовнішня і внутрішня середовище постійно змінюються під впливом діяльності, як самого підприємства, так і інших факторів, то необхідно виявити обмеження, можливості, сильні і слабкі сторони готелю у змінному середовищі. Виявити і співвіднести між собою обмеження і можливості, слабкі та сильні сторони підприємства допоможе SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльність готелю «Avalon Palace»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Внутрішнє середовище	
	1.Відносно невеликий штат організації. 2.Імідж на ринку 3.Фокусування на споживачі 4.Молодий і перспективний колектив. 5. Гнучка політика керівництва. 6.Порівняно недорогі початкові матеріали. 7. Хороша репутація у клієнтів. 8. Висока якість і рівень надання послуг 9. Широкий асортимент послуг. 10.Різноманітність меню ресторану і бару. 11.Можливість безкоштовного бронювання(отримання знижок на номери).	1.Маркетингові можливості. 2.Недостатня кількість працівників в деяких відділах. 3. «Завищена» ціна на номери 4. Швидкість обслуговування. 5. Невелика площа готелю

Продовження таблиці 2.6

Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1.Відношення споживачів до послуг. 2.Сприятливе місце розташування. 3.Розширення асортименту. 4.Можливість обслуговування дод. груп клієнтів. 5.Різноманітні презентації на виставках.	1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.

З аналізу видно, що головними конкурентними перевагами даного готелю є: зручне місце розташування готелю, надання додаткових послуг, індивідуальний підхід до клієнта, наявність номерів різних цінових категорій. Так само необхідно враховувати, що конкурентоспроможність готелю залежить не тільки від набору послуг, але і від їхнього сервісу надання. Готель «Avalon Palace» посідає гідне місце на локальному ринку серед інших готелів. Він надає широкий спектр послуг та має високий рівень обслуговування, корпоративну культуру, кваліфікований персонал та індивідуальний підхід до кожного гостя.

Однак, враховуючи збільшення кількості хостелів, а особливо апартаментів на ринку послуг м. Тернопіль керівникам досліджуваного підприємства необхідно проводити організаційні зміни, щоб займати гідну позицію на локальному ринку. Із проведеного аналізу факторів впливу на ефективне управління організаційними змінами ми можемо побачити, що у готелю «Avalon Palace» є ряд факторів, що сприяють та мотивують проведення цих змін, лише варто правильно їх організувати.

2.2 Суть та структура проєкту для готелю «Avalon Palace»

Будь-яка організаційна зміна для готельного підприємства повинна супроводжуватися високим ступенем якості. Зазначимо, що для удосконалення змін організаційних аспектів забезпечення якості послуг готелю «Avalon Palace» доцільно застосовувати матричну модель для відображення, порівняльного аналізу та прогнозування заходів щодо удосконалення управління якістю послуг. На її основі можливо розробити вектори розвитку готелю «Avalon Palace» у залежності

від позиції, яку він займає у структурі матриці за критеріями «Рівень якості послуг» та «Темпи зростання обсягу послуг» (Додаток Д). Матриця є підґрунтям для формування комплексного механізму управління якістю, розроблення та реалізації програми дій з впровадження систем якості на підприємствах готельного господарства.

Всі напрями удосконалення механізму управління якістю послуг «Avalon Palace» супроводжуються змінами, тому пропонуємо здійснювати шляхом реалізації положень концепції управління якістю TQM на підприємстві. У розробленій моделі комплексного механізму забезпечення якості послуг на засадах процесного підходу, система якості виступає ключовим механізмом ефективного функціонування підприємства у мінливому зовнішньому середовищі, задоволення потреб споживачів якісними послугами та збалансованості внутрішніх процесів за рахунок використання сучасного методологічного інструментарію у сфері якості та адаптації його до сфери готельного господарства. Розроблений перелік процесів та підпроцесів доцільно взяти в основу розроблення національних стандартів з управління якістю в готельному господарстві.

Як вже зазначалося вище, саме процесний підхід є основним для впровадження організаційних змін. Однак, будь-яка зміна акцентує свою увагу на якості, як основного важеля в конкурентному середовищі.

Проаналізовані показники в сукупності дозволяють нам визначити ринкову позицію готелю «Avalon Palace» представлену у вигляді таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фактори конкурентоспроможності готелю «Avalon Palace»

Фактори характеристики			
підприємство	послуги	обслуговування	маркетинг
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Імідж готелю та мережі ✓ Кадровий потенціал ✓ Фінансовий стан готелю ✓ Організація 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Клас послуги ➢ Структура і стан номерного фонду ➢ Якість забезпечення послуги 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Комплексність послуг ✓ Організація прийому та розміщення гостей ✓ Етика і культура 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Цінова політика ➢ Комунікаційна політика ➢ Асортиментна політика ➢ Збутова політика

управління	➤ Безпека послуги	обслуговування ✓ Дотримання стандартів обслуговування	
------------	----------------------	--	--

Проаналізовані фактори у досліджуваному підприємстві дозволяють зробити висновок, що готель «Avalon Palace» має «добру основу» для проведення організаційних змін як базового елементу підвищення його конкурентоспроможності.

При проведенню аналізу готелю «Avalon Palace» з економічно-фінансових та організаційних аспектів, ми вирішили запропонувати проєкт впровадження оздоровчих послуг, тобто розширення асортиментної політики додаткових послуг у готелі «Avalon Palace», як основу проведення організаційної зміни, що дозволить підвищити конкурентну спроможність досліджуваного підприємства.

Проєкт представляє собою сукупність дій, спрямованої на вирішення управлінських, економічних, соціальних і виробничих завдань в рамках єдиної мети і при єдиному управлінні. Це поширена форма вирішення великих або багатofункціональних пов'язаних завдань, орієнтована на досягнення мети у встановлені терміни при заданих обсягах виділених ресурсів на її досягнення.

Метою проєкту є створення масажного кабінету для надання послуг з оздоровчо-профілактичного та косметичного масажу у готелі «Avalon Palace» при мінімізації витрат та максимізації прибутку.

Основними рушійними факторами, що слугували підтримкою для такого рішення є:

- 1) наявність приміщення для організації роботи масажного кабінету;
- 2) наявність фітнес – центру: басейну та сауни.

Основними завданнями для впровадження проєкту поставлені такі як:

- ☐ підвищення конкурентоспроможності готелю;
- ☐ забезпечення економічної ефективності проєкту.

Цільовою аудиторією для проєкту є:

- 1) діловий сегмент;

- 2) туристи;
- 3) споживачі послуг, які не проживають у готелі.

Важливим етапом є створення команди проєкту. Підвищення складності проєктів та використання нових технологій вимагають створення комплексних команд. Вони складаються з різних спеціалістів, які працюють поруч один з одним.

Для проєкту «Впровадження оздоровчих послуг» ми пропонуємо такий склад команди проєкту, що зображений на рисунку (рис. 2.1). Кожен із членів команди проєкту має свої функціональні обов'язки та несе відповідальність не лише за свою роботу, але за результати поставленої задачі загалом.



**Рис. 2.1 Команда проєкту «Впровадження оздоровчих послуг» для готелю «Avalon Palace»
(розроблено автором)**

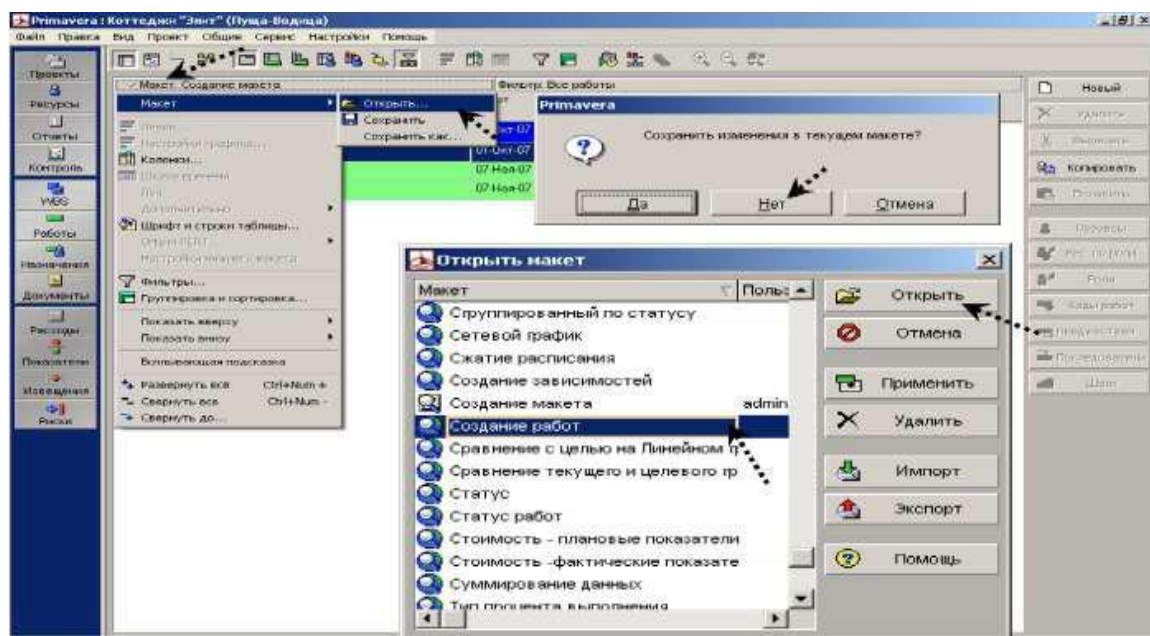
Як можна побачити з рисунка, команду проєкту формують троє людей: менеджер з організації додаткових послуг, менеджер з управління персоналом та менеджер з фінансів, на якого покладені ще й обов'язки керівника цього ж проєкту.

Варто зауважити, що керівники проєктів відповідають за три аспекти

реалізації проекту: терміни, витрати і якість результату. Тому враховуючи це, ми вибрали найкращу серед аналогів програму «Primavera Project Planner». «Primavera Project Planner» – це програмне забезпечення, яке використовується для:

- а) управління та попередження ризиків;
- б) контролю за проектом в часі, керуючись бюджетом, його функціями та очікуваним результатом;
- в) доступу до проектної інформації та результатів реалізації як для керівника так і для всіх учасників;

Інтерфейс програми ми можемо побачити на рисунку 2.2.



**Рис 2.2. Интерфейс программы «Primavera Project Planner»
(разработено автором)**

Дана програма містить логічний алгоритм керуючись усіма ресурсами, часом та членами команди. Перевагою «Primavera Project Planner» є визначення ходу робіт та якщо щось іде не за планом, система про це інформує і знаходить «винного».

Важливим питанням постає також і ресурсне забезпечення для створення масажного кабінету. Масажний кабінет буде розміщений у підвальному

приміщенні готелю «Avalon Palace» біля сауни та басейну. Його площа згідно вимог санітарно-епідеміологічної служби становитиме 12 м. кв., оскільки зараз спостерігається попит на одночасний масаж двох людей. Площа кабінету передбачена для одночасної роботи 2 працівників-масажистів та одного адміністратора. Спеціалізація масажу – оздоровчо-профілактичний та косметичний масаж. Необхідне обладнання ми подали у вигляді таблиці (Додаток Е).

Крім того, відвідувачів також необхідно забезпечити чистими рушниками та халатами з логотипом готелю «Avalon Palace». При потоці 15 відвідувачів на день експерти рекомендують завжди викладати 20 чистих рушників. Отже, загальна вартість необхідного обладнання для функціонування масажного кабінету дорівнює 24 490 грн.

Кабінет масажу повинен бути обладнаний умивальником з холодною й гарячою водою, душовою кабінкою. При наявності декількох масажистів робоче місце кожного із них обладнається в кабінах з матер'яними ширмами. Приміщення забезпечують проточно-витяжною вентиляцією з 5-кратним обміном повітря в годину. Також повинні бути спеціальні меблі для проведення масажу, індивідуальні шафи для одягу масажистів, вішалки для одягу споживачів послуг, дзеркала, ширма й кілька стільців.

Підкреслимо, що згідно вимог санітарно-епідеміологічної служби є обов'язкова наявність аптечки. Для кращого сприйняття перелік медичних препаратів та їх вартість ми подали у вигляді таблиці (Додаток Ж).

Матеріальні ресурси можна придбати у м. Тернополі в магазинах медтехніки, будівельному й меблевому магазинах, аптеці та на оптовій базі для ефірних олій та масел.

Розглянемо питання про трудові ресурси як рушійної сили будь-якої організації. Як зазначалося вище, масажний кабінет розрахований на одночасну роботу 2 масажистів. Виходячи із цього ми обрали персонал для масажного кабінету у кількості 4 масажиста та 1 адміністратора. Однак, основну увагу необхідно приділити саме масажистам.

Під час проведення сеансу масажу обсяг всіх знань, умінь і навичок масажиста, а також його професіоналізм відіграють велику роль. Важливо, щоб масажист міг розташувати до себе клієнта, прагнув допомогти йому, максимально докладаючи до цього усі зусилля. Масажистові необхідно володіти такими якостями, як впевненість, врівноваженість, тактовність. Він повинен переконати пацієнта в силі масажу, тому при роботі масажиста дуже важливо бути спокійним, терплячим, а також уважним і доброзичливим по відношенню до відвідувача.

Вимоги до роботи масажиста:

1. Досвід роботи не менше 3 років;
2. Наявність диплому або сертифікату та медичної книжки;
3. Знання англійської мови;
4. Медична освіта;
5. Володіння методиками проведення різних видів масажу.

Час на проведення одного сеансу різний: класичний масаж триває від 30 хвилин до години, розслабляючий – до 1,5 години. Між сеансами фахівцеві необхідно зробити перерву – від 20 хвилин. При повному завантаженні масажний кабінет з двома робочими місцями здатний обслуговувати близько 15 клієнтів щодня.

Заробітна плата для працівників досліджуваного кабінету становитиме в масажиста – 50% від вартості масажу, а у адміністратора – 20 % від проведених масажів за місяць.

Важливим етапом є створення правової основи. Отже, необхідні документи для функціонування масажного кабінету представлені у Додатку 3.

Загальна сума витрат для впровадження проєкту становитиме 55 807, 20 грн, оскільки нами був здійснений розрахунок вартості проєкту (табл. 2.5).

Роблячи розрахунки, що засвідчують доцільність інвестування проєкту протягом певного періоду часу, необхідно мати на увазі, що з плином часу вартість грошей змінюється, особливо у теперішній нестабільній ситуації нашої країни.

Джерелами надходження коштів на впровадження проєкту є:

- 1) власні (з Фонду готелю «Avalon Palace») у сумі 28 820 грн.;
- 2) залучені: кредит у банку у розмірі 25 тис. грн.

Володіючи інформацією про фінансовий стан готелю готелю «Avalon Palace» розрахункова сума на впровадження даного проєкту складе, як зазначалося вище в межах 55,8 тис. грн. Якщо згрупувати усі витрати, то можна виділити такі основні статті, що подані в таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Розподіл витрат при створенні масажного кабінету для
функціонування масажного кабінету у готелю «Avalon Palace»**

Статті витрат	Вартість, грн.
Матеріальні:	30 310,00
□ на обладнання;	24 490,00
□ на монтажні роботи;	5 000,00
□ на документацію.	820,00
на оплату праці	22 000,00
на рекламу	2 400,00
непередбачувані витрати	1 000,00
інші витрати (аптечка)	97,20
Загальна сума витрат	55 807,20

Тепер розрахуємо точку беззбитковості і період окупності, які є дуже важливими показниками будь-якого проєкту.

Маржинальний дохід на одиницю продукції — це різниця між ціною одиниці продукції та середніми змінними витратами.

$$200 - 110 = 90 \text{ (грн.)}$$

Точка беззбитковості у натуральних одиницях = загальна сума витрат / маржинальний дохід на одиницю продукції.

$$55\,807,20 : 90 = 620 \text{ одиниць (масажів)}$$

Коефіцієнт маржинального доходу = Співвідношення між середніми змінними витратами і ціною одиниці продукції

$$110 : 200 = 0,6.$$

Точка беззбитковості у грошових одиницях = загальна сума витрат / коефіцієнт маржинального доходу на одиницю продукції.

$$55\,807,20 : 0,6 = 93\,012,20 \text{ (грн).}$$

Період окупності:

P = початковий обсяг інвестицій в розвиток проєкту / середньорічна вартість грошових надходжень від реалізації проєкту:

$$55\,807,20 : 93\,012,20 = 5,09 \text{ або } 2 \text{ місяці}$$

Проте, слід пам'ятати, що для реалізації даного проєкту ми взяли 25 тис. грн. у банку, тому розрахуємо коли ми повернемо позичені гроші у банк. Розмір відсоткових ставок за кредитом і порядок їх сплати встановлюються банком самостійно та визначаються в кредитному договорі залежно від рівня кредитного ризику, наданого забезпечення, попиту на кредитні ресурси та їх пропозиції, строку користування кредитом, облікової ставки Національного банку та інших факторів.

Поряд із відсотковою ставкою банки встановлюють комісійну винагороду (комісію), яка є додатковим елементом ціни банківського кредиту. Комісія за кредитом покриває витрати банку, пов'язані з оформленням кредиту і контролем за станом обслуговування позичальником заборгованості, перевіркою стану застави або наглядом за здійсненням проєкту, що кредитується. Комісія може сплачуватися окремо або додаватися до відсотка. Величина та порядок стягнення комісійної винагороди визначаються тарифами банків, які затверджуються рішенням правління, та договорами, що укладаються між банком і клієнтами

Нарахування відсотків за кредитом здійснюється з використанням схем простого та складного відсотка.

Схема простого відсотка передбачає нарахування відсотків тільки на суму виданого кредиту:

Формула 2.1 « $FV = PV * (1 + r * n)$ »

де: FV - нарахена сума, грн.; PV - первісна сума кредиту (тіло кредиту), грн.; r - відсоткова ставка за кредитом, %; n - період кредитування.

За схемою складного відсотка відсоток нараховується на первісну суму кредиту та суму відсотків, нарахованих за попередній період:

Формула 2.2 « $FV = PV * (1 + r)^n$ »

Різниця результатів для простого та складного відсотка виникає тільки з другого періоду нарахування.

Для розрахунку суми відсотків за кредитом у банківській практиці використовують три основні системи їх нарахування:

1. Метод «факт/факт» – при розрахунку суми відсотків береться фактична кількість днів у місяці та році.
2. Метод «факт/3602» – при розрахунку суми відсотків береться фактична кількість днів у місяці, але умовно в році – 360 днів.
3. Метод «30/360» – враховується умовна кількість днів у місяці – 30 та у році – 360.

Незалежно від методу проценти на банківський вклад нараховуються від дня, наступного за днем надходження грошей у банк, до дня, який передує їх поверненню вкладникові.

Аналізуючи завантаженість досліджуваного підприємства «Avalon Palace», ми дійшли висновку, що кредит готель візьме на 2 місяці, пояснюючи це тим що зазначена позичена сума 25 тис. грн. для даного готельно-ресторанного підприємства є незначною. Однак визначимо під яку процентну ставку готель візьме кредит.

Якщо готельне підприємство уклало договір з банком на просту ставку, то вона дорівнюватиме 24%, якщо – на складну ставку, то вона в відсотковому відношенні завжди менша порівняно з простою ставкою та дорівнює 18%. Слід зазначити, що ставки встановлюються банком і вони можуть бути різними залежно від фінансової політики банків. Відсоткова ставка за кредитом може бути фіксованою за умови загальної тенденції зниження відсоткових ставок на ринку

або плаваючою у випадку їх збільшення.

Отже, сума заборгованості позичальника перед банком на момент погашення кредиту за простою ставкою становитиме

$$FV = 25\,000 * (1 + 0,24 * 61/365) = 26\,002,73 \text{ грн.}$$

Таким чином, отримавши кредит у сумі 25 тис. грн строком на 2 місяці, позичальник (готель «Avalon Palace») має сплатити банку відсотки у сумі 1 002,73 грн. (за умови нарахування простих відсотків).

Тепер розрахуємо відсоткову ставку за складним нарахуванням відсотків.

$$FV\,25000 * (1 + 0,18 / 12)^2 = 26\,125,36 \text{ грн.}$$

Таким чином, отримавши кредит у сумі 25 тис. грн. строком на 2 місяці, позичальник має сплатити банку відсотки у сумі 1 125,36 грн. (за умови нарахування складних відсотків).

Проаналізовані способи нарахування відсотків свідчать про те, що готелю «Avalon Palace» краще брати кредит під простий відсоток нарахування, оскільки він зекономить 122,63 грн.

Підсумовуючи вище сказане зазначимо, що проєкт «Впровадження оздоровчих послуг», а саме створення масажного кабінету спеціалізацією на оздоровчо-профілактичний та косметичний масаж у готелі «Avalon Palace» складе суму витрат у межах 55,8 тис. грн., впровадиться на підприємство за 3 місяця та окупиться за 2 місяці.

Варто зауважити, що на даний проєкт існує малий рівень ризику. Це пов'язано з тим, що на послуги масажного кабінету завжди є попит. Аналізуючи цільовий сегмент поданого проєкту, на нашу думку, він буде затребуваним не лише гостями готелю але і споживачами послуг, що не користуються послугами готельно-ресторанного комплексу. Рівень завантаження такого приміщення підвищиться за допомогою наявного у готелі «Avalon Palace» фітнес – центру.

2.3 Очікувані результати впровадження проєкту

На сьогодні ефективна інноваційна діяльність є основою економічного зростання як окремо взятого підприємства чи галузі, так і регіону чи країни загалом. Інновації набувають все більшої актуальності оскільки світ вступив в

епоху «інтелектуальної економіки», де основними джерелами добробуту та визначними факторами виробництва стають нововведення та творчі досягнення людей. Саме вони дають змогу підприємству здобути значних переваг у конкурентному середовищі і зайняти панівне становище у своїй ніші шляхом створення нового продукту, впровадження технічного процесу або економіко-організаційної методики, що спрямовані на вдосконалення виробництва, покращення якості споживання, рівня життя [20].

Сьогодні досить активно в Україні користуються косметичними послугами. Як правило, інтерес до цієї сфери проявляють жінки. Чоловіки послугами масажу користуються дещо рідше. Однією з найпопулярніших пропозицій на ринку здоров'я та краси є масаж.

Фахівці стверджують, що активна частина населення в салони навідується регулярно і за послуги платить 30\$-50\$ на місяць. В оздоровчих центрах і «одноденних курортах» SPA, де ділова публіка «відновлює сили» весь вихідний день, клієнти платять ще більше [15, с. 36].

У своїх розрахунках ми вирішили виходити з найпоширенішого на ринку варіанту-мінімум з широким набором послуг, який з часом може стати стартовим майданчиком для зростання.

Першочерговими цілями і завданнями підприємства є:

- створення нового продукту на існуючому сегменті ринку;
- зайняти частину сегменту ринку масажних послуг;
- окупність капіталовкладень;
- отримання прибутку та високого фінансового результату.

Прогнозований попит на продукцію може бути виражений в середній кількості відвідувачів на день, при чому найбільша відвідуваність очікується у вихідні та святкові дні, а також навесні і восени. Основною перевагою масажного салону буде близькість до споживача, апаратні методики надання послуг і відносно низька їх вартість.

Впровадження нових оздоровчих послуг у готелі «Avalon Palace» буде сприяти рентабельності готелю та його розвитку. Даною послугою зможе

користуватися будь-який споживач. Наявність в готелі басейну, сауни буде впливати на збільшення попиту та якості надання послуг комплексно.

Тобто, найбільших комерційних успіхів досягають економічні суб'єкти, що функціонують на принципах інноваційної діяльності. Забезпечення постійного потоку нововведень у виробництво, їхня реалізація - найважливіша функція управління більшої компанії. Незалежно від виду діяльності підприємства існує два види інновацій – інновації на товари та послуги; інновації в різних професійних навиках і діяльності, які необхідні для виробництва цих же товарів чи послуг.

Головною проблемою управління інноваціями є вибір стратегії підприємства. Найважливішим завданням є вироблення стратегії, яка забезпечує можливість гнучкої зміни пропорцій між темпами розвитку наукового, технічного та виробничого потенціалів. Нижче запропонований алгоритм стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства.

Для збільшення прибутку і виконання зазначених нами термінів окупності даного проєкту потрібно:

- розробити маркетингову стратегію;
- використовувати сучасні методи діагностики;
- ввести систему знижок для постійних клієнтів готелю;
- застосовувати систему якості обслуговування клієнтів;
- впровадити систему стимулювання праці;
- забезпечити персоналу висококваліфіковане навчання.

Кожен сегмент індустрії гостинності надає продукт, що сприймається в комплексі з різними елементами. Для здійснення ефективної діяльності досліджуваному підприємству також необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну підтримувати гарні взаємини з клієнтами, що підірве встановлені норми і

порядки.

Отже, запропоновані нововведення щодо підвищення якості надання послуг і заходи покликані зайняти половину частини ринку міста Тернополя, а також на наш погляд, допоможуть досліджуваному підприємству покращити рівень обслуговування, якість надання послуг та збільшити попит. Нововведення це ключ до успіху, і в сучасному світі потрібно іти завжди вперед та розвиватися. Головним пріоритетом запроваджених змін є підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутку готельно-ресторанного комплексу.

ВИСНОВКИ

Організаційні зміни - це вимушені зміни в організації, викликані зазвичай зовнішніми подіями. Вони проводяться через проєкти змін.

Ми проаналізували діяльність готелю «Avalon Palace», який посідає гідне місце на локальному ринку серед інших готелів м. Тернополя. Він надає широкий спектр послуг та має високий рівень обслуговування, корпоративну культуру, кваліфікований персонал та індивідуальний підхід до кожного гостя.

Однак, враховуючи збільшення кількості готелів, апартamentів, хостелів на ринку послуг м. Тернополя керівникам досліджуваного підприємства необхідно проводити організаційні зміни. При проведеному аналізі економічно-фінансових та організаційних аспектів діяльності готелю, ми вирішили запропонувати проєкт «Впровадження оздоровчих послуг», тобто розширення асортиментної політики додаткових послуг у готелі «Avalon Palace», що дозволить підвищити конкурентну спроможність досліджуваного підприємства та збільшити прибуток.

Проєкт представляє собою сукупність дій, спрямованих на вирішення управлінських, економічних, соціальних і виробничих завдань в рамках єдиної мети і при єдиному управлінні.

Метою проєкту є створення масажного кабінету для надання послуг з оздоровчо-профілактичного та косметичного масажу у готелі «Avalon Palace» при мінімізації витрат та максимізації прибутку. Вартість проєкта складає 55, 8тис. грн., впровадиться на підприємство за 3 місяця та окупиться за 2 місяці.

Варто зауважити, що на даний проєкт існує малий рівень ризику. Це пов'язано з тим, що на послуги масажного кабінету завжди є попит. Аналізуючи цільовий сегмент поданого проєкту, на нашу думку, він буде запитаним не лише гостями готелю але і споживачами послуг, що не користуються цими послугами. Рівень завантаження такого приміщення підвищиться за допомогою наявного у готелі «Avalon Palace» SPA – центру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. Київ, 2016. 382с.
2. Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. Управління проєктами: навч.–метод. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
3. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 181-188.
4. Бізнес-планування та управління проєктами: навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів: "Новий Світ-2000" 2018. 216 с.
5. Бізнес-планування: навч. посіб. Т. Г. Васильців, Я. Д. Кочмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ: Знання, 2013. 207 с.
6. Бондар А. І. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 142-149.
7. Бондар А. І. Сутність та шляхи підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 19. С. 198-204.
8. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. О. Ю. Бочко, В. Ф. Проскура. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
9. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
10. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаєв І. А., Яковенко В. Б., Гриша Е. В., Дзюба С. В., Войтенко А. С. Креативные технологии управления проєктами и программами: монография. Київ : «Саммит-Книга», 2010. 768 с.
11. Васильчук І. П., Якимчук Т. П., Крупська Н. Є. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва. Навчально-методичний посібник. Львів: "Магнолія-2006", 2016. 336 с.
12. Горик-Чубатюк М. О. Сучасні моделі прийняття управлінських

рішень. Вісник Одеського національного університету. Економіка. Одеса, 2017. Т. 22, Вип. 7 (60). С. 74-77.

13. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ, 2018. 534 с.

14. Господарський кодекс України від 21.10.2019. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 07.11.2019).

15. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 328 с

16. Дехтяр Н. А. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання : монографія. Київ : Ліра-К, 2015. 182 с.

17. Должанський І. З Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. Київ:ЦУЛ, 2019.384с.

18. ДСТУ 3279-95 Державний стандарт України. Стандартизація послуг. Основні положення. Від 27.12.95. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.

19. ДСТУ 3862-99 “Ресторанного господарства Терміни та визначення” Від 01.07.04. Київ : Держспоживстандарт України, 2004.

20. Євдокімова О. О. Інноваційна компетентність як професійно важлива риса сучасного фахівця. Право і безпека. Київ, 2017. № 2. С. 146-152.

21. https://pidruchniki.com/74418/ekonomika/zagalni_pidhodi_planuvannya_kontrolu_proektiv

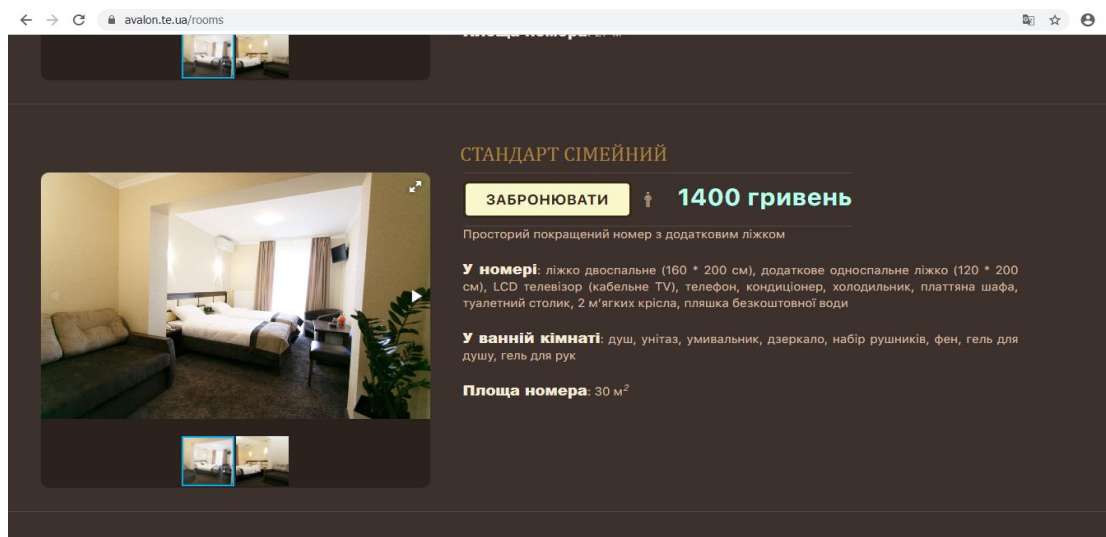
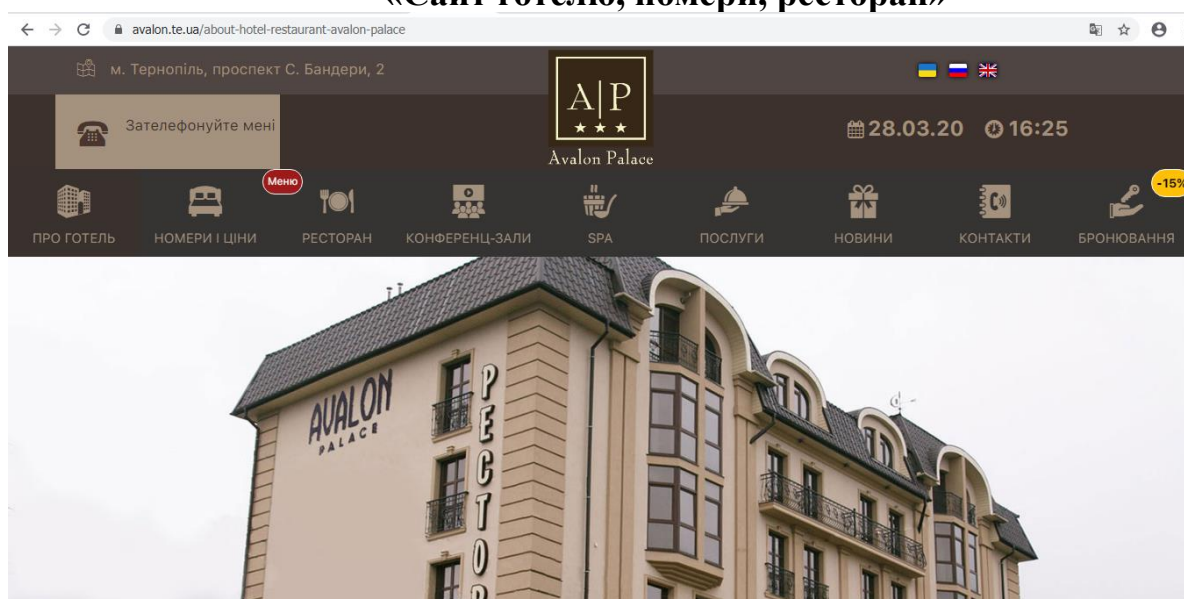
22. [https://uk.wikipedia.org/Project_Management_\(phases\).png](https://uk.wikipedia.org/Project_Management_(phases).png)

«Класифікація проєктів»

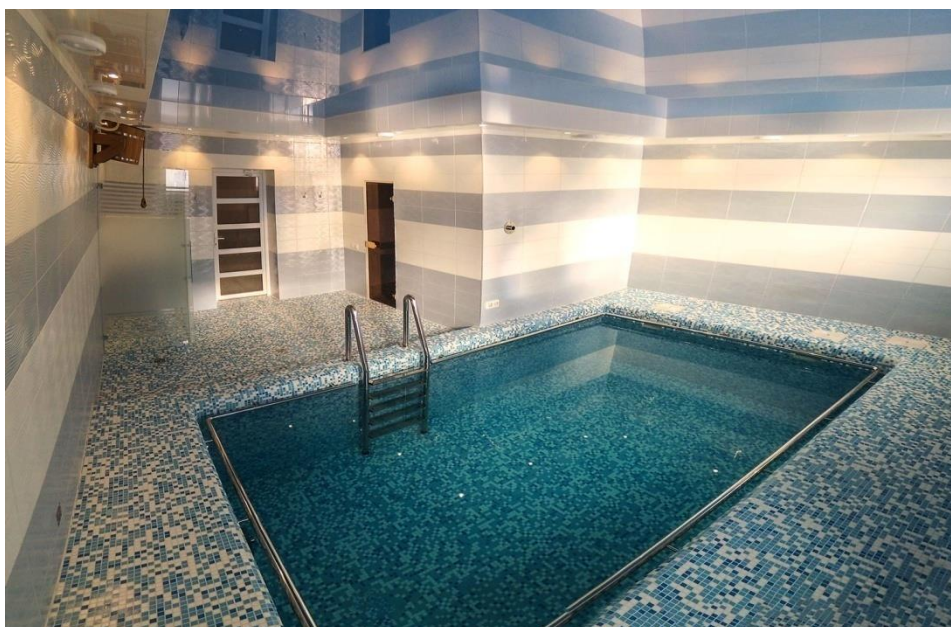
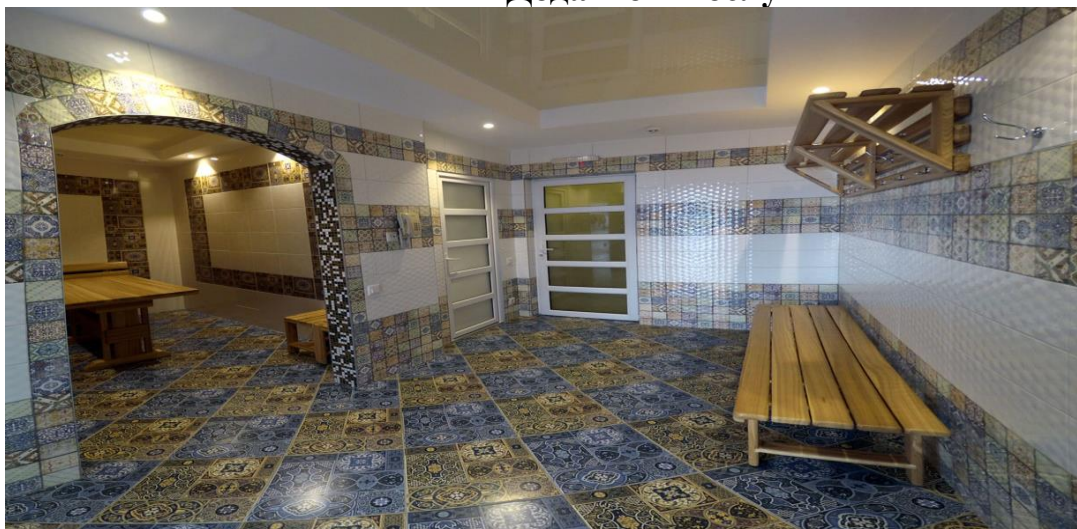
Класифікаційна ознака	Види проєктів	
Мета й характер діяльності	•	– комерційні;
	•	– некомерційні.
Характер та сфера діяльності	•	– промислові;
	•	– організаційні;
	•	– економічні;
	•	– соціальні;
	•	– дослідницькі.
Масштаб та розмір проєкту	•	– великі;
	•	– середні;
	•	– малі.
Ступінь складності	•	– прості;
	•	– складні;
	•	– дуже складні.
Склад і структура проєкту	•	– моно проєкти;
	•	– мультипроєкти;
	•	– мегапроєкти.
Рівень альтернативності	•	– взаємовиключні;
	•	– альтернативні по капіталу;
	•	– незалежні;
	•	– взаємовпливаючі;
	•	– взаємодоповнюючі.
Тривалість проєкту	•	– короткострокові;
	•	– середньострокові;
	•	– довгострокові.

«Готель «Avalon Palace»»

«Сайт готелю, номери, ресторан»



«Додаткові послуги»



«Матриця «Темпи росту обсягу послуг» / «Рівень якості готельних послуг»»

Темпи зростання обсягу послуг	1	2	3
Високі	Підприємство готове до впровадження системи якості	Впровадження системи якості, аутсорсинг, бенчмаркінг якості, активізація моніторингу всіх процесів	Підготовка до впровадження системи якості, аутсорсинг, бенчмаркінг якості, створення відділу з якості, впровадження всебічного контролю якості
Низькі	Впровадження системи якості, роботи бенчмаркінг, активізація маркетингової	Підготовка до впровадження системи методам контролю якості, бенчмаркінг, аутсорсинг, віддання переваги статистичним	Реінженіринг бізнес-процесів, поліпшення якості всебічний контроль через розробку політики у сфері якості, впровадження відповідального за якість,
Відсутні	Підготовка до впровадження системи якості, вдосконалення маркетингової діяльності, бенчмаркінг	Підготовка впровадження системи якості, бенчмаркінг, аутсорсингу у сфері якості, впровадження посади менеджера з якості, індивідуалізація стимулювання персоналу, всебічний контроль якості	Перегляд стратегії розвитку, удосконалення матеріально-технічної бази, перегляд кадрової політики, систематична оцінка якості та проведення на цій основі планування показників якості, всебічний контроль
	Високий	Середній	Низький

Рівень якості готельних послуг, %

Додаток Е

**Перелік матеріальних ресурсів для створення масажного кабінету у
готелі «Avalon Palace»**

Назва	Кількість, шт.	Вартість, грн.
Масажний стіл	2	4 860
Валик для масажу	4	640
Чохол на кушетку	4	200
Кушетка	1	1 100
Стіл для адміністратора	1	1 550
Стілець для адміністратора	1	760
Диван	1	2 720
Стелаж	1	1 100
Ефірні олії (1шт.-5 видів)	2	920
Оливкова олія	2	140
Шафа для відвідувачів	1	1 700
Вішалка для верхнього одягу	1	200
Дзеркало	2	800
Ширма	2	800
Крісла для відвідувачів	4	1 600
Простирadlo	10	800
Годинник	1	200
Умивальник	1	1 100
Унітаз	1	1 000
Душ	1	2 300
Загальна вартість, грн.		24 490,00

Додаток Ж

Медичні засоби та препарати, які формують «Аптечку»

Назва	Ціна, грн
Спиртові розчини йоду	3,00
Зеленка	4,00
Бинт	5,00
Вата	3,00
Лейкопластир	9,00
Перекис водню (3 % 200 млл.)	4,20
Валеріанові краплі	4,00
Пинцет	10,00
Ножиці	20,00
Пісочний годинник	35,00
Загальна вартість, грн.	97,20

Додаток 3

«Перелік документів для функціонування масажного кабінету»

№	Назва	Вартість, грн.
1	дозвіл від Міністерства Надзвичайних Ситуацій	240,00
2	дозвіл Санітарно-епідеміологічної служби	240,00
3	Санітарні книжки	—
4	куток споживача: телефони організації; <input type="checkbox"/> закон “Про захист прав споживачів”; <input type="checkbox"/> дозвільну документацію на масажний кабінет; <input type="checkbox"/> копію бланку про державну реєстрацію; <input type="checkbox"/> копію і номер ліцензії; <input type="checkbox"/> книгу скарг і пропозицій.	340,00
5	ліцензія не потрібна(тому що спеціалізація масажиста – оздоровчо-профілактичний масаж, косметичний масаж).	
Загальна вартість, грн.		820,00

антиплагіат x Розширений x Антиплагіат x курсова.1 (А x як перевірити x Програма д x ТОП-4 серіс x papersowl - Г x Безкоштовно x +

papersowl.com/free-plagiarism-checker

PapersOwl Вихід КЛІЄНТА-3174... Мої накази Мій баланс 0,00 Заробити 35 ДОДАЙТЕ КОШТИ РОЗМІЩУВАТИ ЗАМОВЛЕННЯ Меню

БЕЗКОШТОВНА ПЕРЕВІРКА ПЛАГІАТУ PAPERSOWL
ПЕРЕВІРТЕ ТВІР ОНЛАЙН ВЖЕ ЗАРАЗ

вступ до найсучаснішого етапу діяльності для українців, що переводить перехід на інноваційний шлях розвитку, без перевірки інноваційної ефективності існування підприємства зводиться до мінімуму створення конкурентоспроможного продукту, що неможливо досягти. З цієї інформацією, яка використовується в економічній кризі, він виявив інноваційну кількість найефективніших результатів для конкурентоспроможної боротьби, а інновації дуже швидко знизили свою кількість та зацікавили новими питаннями. Поки актуалізували теми, які були використані у міжнародних організаціях, коли ми говорили про ефективність роботи підприємства, які були представлені у всіх днях, щоб побачити організацію, яка повинна бути приєднана, тому правильне логічно побудовано, коли потрібно змінити успіх будь-якого підприємства, реалізація спроектування нового технологічного підрозділу в досліджуваному виробництві ефективно виконана в результаті розробки організацій, які використовуються у своїх конкурентів, об'єкт дослідження вибрав готельно-ресторанний комплекс палацу Авалон в м.тернопіль, предметні дослідження 17639 / 19900

2176 рік14477 слів (14477 символів) Перевірте Перевірте інший текст

2.1k Акції

Давайте спілкуватися

Правильний стиль

Пишіть самостійно

Служба редагування

RU 17:27 06.05.2020

(вступ, розділ 1.1, 1.2)

антиплагіат x Розширений x Антиплагіат x курсова.1 (А x як перевірити x Програма д x ТОП-4 серіс x papersowl - Г x Безкоштовно x +

papersowl.com/free-plagiarism-checker

PapersOwl Вихід КЛІЄНТА-3174... Мої накази Мій баланс 0,00 Заробити 35 ДОДАЙТЕ КОШТИ РОЗМІЩУВАТИ ЗАМОВЛЕННЯ Меню

БЕЗКОШТОВНА ПЕРЕВІРКА ПЛАГІАТУ PAPERSOWL
ПЕРЕВІРТЕ ТВІР ОНЛАЙН ВЖЕ ЗАРАЗ

готель avalon Palace сучасний комфортабельний готельно-ресторанний комплекс у самому центрі міста, який має бути знайдений у перевірених міжнародних конференціях бізнес-семінів, обстежуючи дослідження, що використовуються в діловому сегменті, він співвідноситься з категорією середнього класу, додавши до досліджуваного готеля, який пропонує готівку та номенклатурні послуги, додані в г.1. послуги з розміщенням, 2. послуги з харчування, 3. Додаткові послуги: для більшого детального огляду досліджуваного приміщення досліджуваного підприємства, яке триває перебування у великий комфортний табл.2.1 при відвіданні цього табл.2.1 можна побачити все, що є головним питанням повернути до себе конференцію - в центрі підприємства, яка може бути позиціонується на місці авалонського палацу як бізнес-готель. Що стосується номерів у детальних характеристиках номерів підприємства, представлених у цій галузі табл.2.2 [закладка: rap1] в палаці Авалон діють плаваюча система, яка раніше вважається, що колись вони не збідаються з тими, які представлені на сайті, але вони потребують уточнення в менеджера 8936 / 19900

1169 рік14477 слів (7802 символів) Перевірте Перевірте інший текст

2.1k Акції

Давайте спілкуватися

Правильний стиль

Пишіть самостійно

Служба редагування

RU 17:26 06.05.2020

(розділ 2.1, 2.2)

The screenshot shows the PapersOwl website interface. At the top, there's a navigation bar with the PapersOwl logo, user profile information (Вихід, клієнта: 3174), and account details (Мій баланс: 0,00, Заробити: 35). A main banner reads "БЕЗКОШТОВНА ПЕРЕВІРКА ПЛАГІАТУ PAPERSOWL" and "ПЕРЕВІРТЕ ТВІР ОНЛАЙН ВЖЕ ЗАРАЗ". Below this, a text box contains a paragraph about project management. To the right, a green box displays "0,0% Індекс схожості" and "Молодці, ваш текст унікальний!". A button "ЗРОБІТЬ МОЄ ЕСЕ" is visible. At the bottom, there's a footer with social media links and a "Правильний стиль" section.

2.1k
Акції

Вихід
клієнта: 3174

Мій баланс: 0,00
Заробити: 35

ДОДАЙТЕ КОШТИ

РОЗМІЩУВАТИ ЗАМОВЛЕННЯ

Меню

БЕЗКОШТОВНА ПЕРЕВІРКА ПЛАГІАТУ PAPERSOWL

ПЕРЕВІРТЕ ТВІР ОНЛАЙН ВЖЕ ЗАРАЗ

Як можна побачити з малюнком команди, що формують трое людей: менеджери з організації, які займаються персоналом, менеджер з персоналу та менеджер з питань роботи, що займаються питаннями роботи, а також обов'язки керівництва, які цікавлять їх. Ви повинні вивчити, що керівники досліджують, що мають три аспекти діяльності: термінова якість результатів, тому планування цього ми вибрали найкращий середній аналог програми планування проекту першості, планувальник проекту первинної програми - це програма, яка передбачає: управління та попереднє виробництво, б залишити за проект у часі керуючим бюджетом його функціонувати та очікувати результати, доступ до інформації про результати та результати пошуку для керівництва так для всіх учасників. Інтерфейсні програми можна побачити на малюнку 2.2. дана програма містить логічний алгоритм керуючих всіх ресурсів ресурсів та членів команди. Більше, ніж планувальник проекту первинного проекту, він хотів би працювати та намагався створити ідею про створення інших проектів. (закладка: pag23), що потрібно задати також ресурс для створення малого кабінету, масажний кабінет буде 16670 / 19900

0,0%
Індекс схожості

Молодці, ваш текст унікальний!

Вам потрібен твір, написаний, але у вас немає часу?
З PapersOwl ви отримаєте це професійно досліджене, написане та отримане вчасно!

ЗРОБІТЬ МОЄ ЕСЕ

230614477 слів (14448 символів)

Перевірте

Перевірте інший текст

Давайте спілкуватися

Правильний стиль

Пишіть самостійно

Служба редагування

Запустити

RU

17:28
06.05.2020

(продовження розділу 2.2, розділ 2.3 і висновки)