

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 готельного комплексу «Паллада»)»**

Студентки II курсу ГР-286 групи  
спеціальності 241 «Готельно-  
ресторанна справа»

Пашко І.В.

Керівник: Муха Р.А.

Національна шкала

Оцінка:

ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

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

**м. Тернопіль – 2021р.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ..	5
1.1. Проєкт та етапи його створення.....	5
1.2. Специфіка управління проєктами в готельно-ресторанній справі.....	10
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ПАЛЛАДА».....	17
2.1. Дослідження діяльності готельного комплексу «Паллада».....	17
2.2. Мета та структура проєкту для закладу.....	23
2.3. Ефективність реалізації проєкту для підприємства.....	30
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	38

## ВСТУП

Вивчення проблеми розвитку сучасних методів управління підприємствами ресторанного та готельного бізнесу за останні роки приваблює усе більше уваги науковців та фахівців. Це спричинило стрімкий розвиток ресторанно-готельної галузі, а також збільшення вимог споживачів у наданні найрізноманітніших послуг на високому рівні. Виконання цих вимог зобов'язує усіх учасників ринку та пов'язаних із ними суб'єктів до постійного пошуку раціональних форм організації діяльності, що висуває на перший план збільшення можливостей управління проєктами зі створення нових та забезпечення результативної роботи існуючих підприємств громадського харчування. Стрімке просування вітчизняного ресторанного бізнесу у світовий простір, посилення зв'язків між іноземними та національними суб'єктами господарювання призводить до необхідності вдосконалення підходів до управління проєктами в даній галузі, виробітку найбільш результативних форм та методів управління ресторанним бізнесом загалом.

**Актуальність теми.** Українська економіка, що переживає складний період, зазнає значних глобальних змін. Відповідно до класичного підходу, управління проєктами розуміється як управління змінами. Унаслідок цього, рівень актуальності управління проєктами для теперішньої економіки та широкі можливості для застосування проєктного підходу є більш ніж достатнім.

**Метою даного дослідження** є визначення теоретичних основ та практичних аспектів створення проєктів для підприємства готельно-ресторанної справи. Головною метою написання курсової роботи є удосконалення практичних та теоретичних знань з ресторанно-готельного бізнесу, а також формування вмінь застосовувати їх при вирішенні відповідних практичних завдань, сприяння розвитку пошуку сучасних

наукових досягнень у сфері готельно-ресторанного бізнесу та уміння їх впровадження задля вирішення поставленого завдання.

**Предметом дослідження** є створення нової відпочинкової зони для готельного комплексу «Паллада»

**Об'єктом дослідження** виступає підприємство готельно-ресторанної індустрії – готельний комплекс «Паллада».

Відповідно до визначеної мети поставлено такі завдання:

- систематичні підходи до управління проєктами в готельній галузі;
- обґрунтування завдань та цілей управління проєктами діючого готелю, визначення шляхів їх реалізації;
- складання головних елементів управління проєктами створення готелю, встановлення часових та ресурсних параметрів;
- узагальнення методичного інструментарію оцінювання ефективності;
- реалізації системи управління проєктами;
- розгляд принципів і методів управління проєктами у готельно-ресторанній справі;
- узагальнення очікуваних результатів впровадження проєкту;
- аналіз діяльності підприємства готельно-ресторанного комплексу.

При написанні даної роботи було використано такі прийоми та методи: моделювання, програмно-цільового управління, проєктного аналізу, інвестиційного аналізу, періодичних видань щодо проблеми котра досліджується, синтез, абстрагування, систематизація, науково-теоретичні (аналіз і узагальнення методичної літератури, індукція, узагальнення, дедукція, класифікація). Також різноманітні аналітичні, теоретичні та статистичні матеріали, нормативні документи та закони України з питань готельно-ресторанного бізнесу, економічного та фінансового аналізу.

**Структура роботи.** Курсова робота складається з вступу, двох розділів основної частини, висновків, списку використаної літератури котрий налічує 20 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

#### 1.1. Проєкт та етапи його створення

У науковій літературі поняття «проєкт» визначається як тимчасова діяльність, що виконується з метою формування особливого товару, або послуги [1, с.194].

Проєкт прогнозує складання ідеї нового продукту, виготовлення його та оформлення потрібної документації. Виконання проєкту визначається етапами та стадіями проєктування.

Науковці виділяють такі основні характеристики проєктів:

- унікальність (неповторність). Усі проєкти мають свої особливості, які можуть бути різними за багатьма функціями: розташуванням, зовнішнім виглядом, відмінностями з виготовленням конструкцій, використаною сировиною тощо. Проте, обсяг унікальності може бути відмінним. Якщо проєкти мають схожий характер (наприклад відкриття філії одного з банків), то їхній обсяг неповторності буде низьким;
- одноразова реалізація. Одноразовість проєкту визначається тим, що результат проєкту завжди є унікальним, а сам проєкт тимчасовим. Усі проєкти здійснюються з метою реалізації відповідного унікального результату. Отже, досягнувши цього, проєкт припиняє своє існування;
- лімітований в часі (тимчасовий). Відповідно до поняття «проєкт», велика кількість дослідників вказує на своєчасність виконання спільних дій, які утворюють значення цього терміну. А саме усі проєкти мають добре визначені дати початку та завершення. Проєкт вважається розпочатим в той момент, коли виникла ідея, яка

стане основою проєкту. А завершенням проєкту є час, коли досягнута його мета, або ж настає розуміння того, що проєкт є безперспективним чи його реалізація неможлива [2, с.246].

Найпоширенішими сферами діяльності, пов'язаними з проєктами є автомобільна, фармацевтична, архітектурна та будівельна, а також впровадження інноваційних технологій, тощо.

Таке різноманіття проєктної діяльності потребує відповідної класифікації проєктів, котра подана в табл. 1.1 [3, с.94].

Кожен проєкт передбачає наявність проєктної групи, а саме команди людей, які відповідають за планування і виконання проєкту, за допомогою розподілу ролей і обов'язків між кожним учасником. Це значно полегшує визначення пріоритетів та потрібних завдань, зокрема для менеджера проєкту так і для усіх інших учасників [4, с.126].

Першочерговими завданнями проєкту є:

- визначення завдань та цілей проєкту;
- узгодження проєктної групи з сторони замовника, ухвалення існуючих рамок проєкту (перелік бізнес процесів, створених автоматизацією);
- узгодження організаційних питань проєкту (перелік розділів, які будуть задіяні в механізації і функціях покладених на них, для створення проєкту);
- затвердження технічних рамок проєкту (перелік апаратного і програмного забезпечення, яке буде використовуватись для реалізації проєкту). [5, с.42].

У той же час проєктна група, до складу якої входять адміністративно уповноважені представники підрозділів, що охоплені проєктом, зі своєї сторони зобов'язується вирішувати наступні завдання:

- розробка графіку проєкту, затвердженого і контрольованого куратором проєкту;
- забезпечення проєкту ресурсами з боку замовника;

Таблиця 1.1

## Класифікація проєктів [3, с.94]

№ з/п	Класифікаційні ознаки проєкту	Вид проєкту
1	За способом змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ оперативні</li> <li>▪ стратегічні</li> </ul>
2	За розміром (масштабом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ малі</li> <li>▪ середні</li> <li>▪ великі</li> </ul>
3	За строком реалізації (тривалістю)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ короткострокові</li> <li>▪ середньострокові</li> <li>▪ довгострокові</li> </ul>
4	За галузевою приналежністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ промислові</li> <li>▪ будівельні</li> <li>▪ транспортні</li> <li>▪ освітні</li> <li>▪ у сфері торгівлі</li> <li>▪ комплексні</li> </ul>
5	За станом кінцевого продукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ економічні</li> <li>▪ організаційні</li> <li>▪ технічні</li> </ul>
6	За специфікою спрямуванням	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ виробничі</li> <li>▪ технологічні</li> <li>▪ фінансові</li> <li>▪ дослідження і розвитку</li> <li>▪ маркетингові</li> <li>▪ з управління персоналу</li> <li>▪ комбіновані</li> </ul>
7	За характером залучених сторін	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ міжнародні</li> <li>▪ національні</li> <li>▪ територіальні</li> </ul>
8	За рівнем складності	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ прості</li> <li>▪ складні</li> <li>▪ дуже складні</li> </ul>
9	За структурою та складом залучених організацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ однофункціональні</li> <li>▪ багатофункціональні</li> </ul>
10	За критеріями до якості проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ стандартні</li> <li>▪ з надзвичайним вимогами</li> </ul>

- затвердження з виконавцем відповідних організаційних та технічних питань, що з'являються в процесі виконання робіт;
- узгодження і перевірка виконання контрольних точок проєкту;
- контроль бюджету і витрат проєкту.

Процес планування та виконання усіх проєктів у готельно-ресторанному бізнесі обов'язково контролюється менеджерами. Важливо відмітити, що менеджер проєкту від замовника значною мірою впливає на успіх виконання проєкту і задоволеність замовника в цілому за його висновками [16, с. 137].

Менеджер проєкту від замовника точно гарантує виконання таких завдань, як: швидка координація виконання відповідних робіт за проєктом, дотримання термінів та умов виконання проєкту, координація підготовки проєктної документації, оперативне і регулярне інформування менеджерів та керівництва замовника про план ведення проєкту [6, с.184].

У загальному процес створення проєктів передбачає чотири етапи, які представлені на рис. 1.1.



**Рис.1.1. Етапи проєкту**



На першому етапі відбувається визначення напрямків та прогнозів розвитку підприємства, країни, регіону, проводиться аналіз умов для здійснення початкового задуму, формується концепція проєкту його бізнес-плану та попередня характеристика вкладень – оцінка розвитку проєкту, вибір і характеристика місця розташування проєкту, екологічна перевірка, аналіз та експертиза, попереднє фінансове рішення, реалізація наступного плану розробки проєкту [17, с. 13].

Другий етап формується з таких основних частин:

- пояснення «як планувати?» (наприклад за етапами встановлення чи рівнем деталізації);
- формування документів, що визначають зміст та межі проєкту;
- визначення групи людей за планування проєкту;
- обґрунтування наслідків проєкту та складання структури декомпозиції робіт;
- визначення норм для проєктування та доцільність виконання проєкту;
- оцінка вимог до ресурсів для забезпечення виконання завдань;
- оцінка часу та витрат на виконання завдань;
- виготовлення календарного графічного плану;
- формування доходів;
- прогнозування ризиків;
- досягнення офіційного затвердження початку діяльності [18, с. 14].

Етап впровадження являє собою початок усіх запланованих робіт за графіком. Цей етап є найважчим, тому, що під час реалізації цього етапу вже неможливо передбачити помилки, ризики тощо. Будь-яка помилка при впровадженні проєкту може призвести до його провалу.

На завершальному етапі отримують готовий продукт проєкту. Кожен проєкт потребує належного управління. У цій ситуації доречно вказати про

існування проєктний показників: часу, бюджету і якості роботи, які є основними обмеженнями, що накладаються на проєкт [7, с.157].

На сьогоднішній день успішне управління проєктами неможливе без застосування сучасних програмних засобів, оскільки збільшуються масштаби проєктів, частота їх виконання, обсяги інформації. У світі розроблено безліч систем, котрі виконують функції календарного планування та спостереження за проєктами. Найпоширенішими системами сьогодні є: Microsoft Project, Open Plan Professional, Spider Project, Sure Trek Project Manager та ін. У всьому світі існують національні та міжнародні асоціації. На сьогодні управління проєктами впроваджено в усіх сферах фінансового життя України. У даній роботі буде розглянуто управління проєктами у готельно-ресторанній справі.

## **1.2. Специфіка управління проєктами в готельно-ресторанній справі**

Найважливішою системою організації виробничого процесу є його безперервність, яка формується в рівномірному виготовленні послуг (товарів) в однаковий проміжок часу на всіх стадіях технологічних етапів.

Управління проєктом це методологія організації, планування, керівництва, координації фінансових, трудових та технічних та матеріальних ресурсів протягом проєктного циклу, спрямовані на ефективне досягнення поставлених цілей за рахунок використання сучасних систем, технік та технологій управління для досягнення відповідних результатів щодо обсягу і складу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проєкту [8, с.94].

Основними завданнями проєктного управління є досягнення усіх цілей та виконання завдання проєкту, одночасно виконуючи зобов'язання щодо наперед визначених умов проєкту. Стандартним обмеженням є межа та

значення проєкту, період, фінанси. Іншим більш необхідним завданнями є удосконалення, розподіл та об'єднання завдань, необхідних для досягнення наперед визначених цілей.

Специфіка методології управління проєктами у готельно-ресторанному комплексі обумовлює необхідність виділення найважливіших функцій, а саме тих завдань, які розв'язує проєкт-менеджер в процесі реалізації проєкту, а саме:

- планування і прогноз проєктної роботи;
- організація праці;
- узгодження і управління процесами роботи і втіленням проєкту;
- активізація та стимул роботи працівників;
- розрахунок, управління;
- вивчення роботи і втілення проєкту [9, с.24].

Головними завданнями проєктного менеджменту, що встановлені Американським інститутом управління проєктами і направлені на управління цілями є: управління кількістю виконаних робіт, якістю, бюджетом, тривалістю.

З огляду на те, що мета, завдання, робота, та час змінюється, то виникає потреба управління предметною сферою проєкту або його обсягом. Також цю функцію ще називають “управління ризиками”, “управління роботою або кількістю”. Для проєкту необхідно встановити стандарти та вимоги якості результатів, по яких визначається успіх проєкту. Це гарантує дотримання такої функції як управління якістю. Система управління витратами це фінансовий контроль завдяки зростанню, аналізу і звітність про проєктні витрати. Він встановлюється в кожному проєкті на термін часу та період виконання проєкту [19, с. 28].

Управління часом передбачає складання, планування календарних графіків та їх контроль, щоб забезпечити своєчасне виконання проєкту. Усі проєкти мають також фіксований бюджет, але для його реалізації необхідне управління вартістю [10, с.218].

Основними функціями, що направлені на управління відповідними об'єктами є:

- керівництво працівниками або людськими ресурсами. У проєкті існує ряд зобов'язань, пов'язаних із відбором персоналу, призначенням завдань, організацією вдалої роботи команди, прогнозуванням і контролем її роботи. Тому ця функція складає спрямування і узгодження діяльності людей, залучених до проєкту;
- управління інформацією або комунікаційними зв'язками являє собою збільшення інформації, якою обмінюються учасники проєктної команди, керівництво і яка сприяє вдалому завершенню проєкту;
- управління угодами і забезпеченням проєкту – прогнозує проведення відбору, переговорів та підписання доручень;
- виконання проєкту поєднують з невизначеністю різноманітних функцій, тобто з ризиком. Зменшити його можна при дотриманні процесів управління ризиками, що включає комплекс дій, пов'язаних визначенням ступеня можливості виникнення ризику в проєкті;
- контроль за проєктною інтеграцією – гарантує злагодження усіх функцій проєкту [11, с.18].

Поряд з загальними характеристиками проєктів слід виділити і принципи управління проєктами, які визначають їх спрямованість.

Принципами управління проєктами є:

- непохитність – орієнтується цільовою спрямованістю проєктів, що є однією з основних характеристик. Це пов'язано з тим, що кожен з проєктів є непостійним заходом і відповідний очікуваний кінцевий результат дозволяє надати вектор його напрямку;

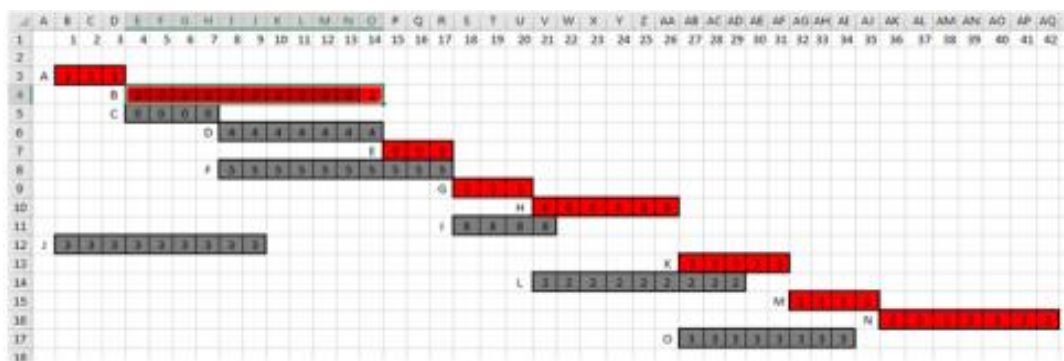
- функціональність – являє собою поділ проєкту на різні підсистеми, до яких застосовується функціональний підхід, або вивчаються їх взаємозв'язки та взаємодії;
- комплексність – передбачає загальне використання окремих форм і методів управління проєктами відповідно до цілей проєкту;
- забезпеченість – містить усі потрібні ресурси, які допоможуть досягти поставлених цілей;
- пріоритетність – через те, що проєкт затверджується на основі аналізу різного вирішення проблеми, або поставленого завдання, то цей принцип ґрунтується на виборі ряду найбільш альтернативних варіантів оптимальних для організації проєктів, що дозволяє проєктній групі зосередитись саме на їх реалізації;
- економічна безпека запланованих заходів – перед прийняттям рішення про затвердження проєктів їх необхідно обов'язково перевірити на небезпеку втрати очікуваного прибутку, невиконання поставлених цілей тощо;
- екологічність – останнім часом питання екологічної безпеки стає все більше актуальним. Отже будь-який проєкт, який впливає на навколишнє середовище прямо чи опосередковано, повинен враховувати усі екологічні заходи;
- соціальна приналежність – через те, що кожен проєкт цілеспрямований на відповідні зміни, то необхідно зазначити, що діяльність різних підприємств повинна бути в першу чергу спрямована на задоволення потреб відповідних учасників сторін. Тому проєкти повинні бути спрямовувати на забезпечення їх добробуту [12, с.124].

На цьому етапі розвитку науки про управління проєктами виділяють такі способи управління проєктами:

1. Стандартне управління проєктами.
2. Clever.
3. Scrum.

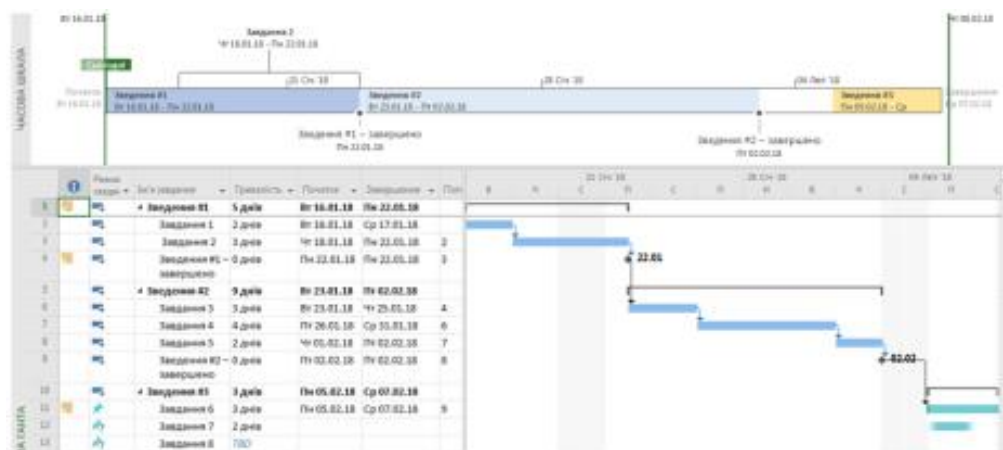
4. Thin. Agile
5. Kanban.
6. Six Sigma.
7. PRINCE2.

Першочерговий спосіб реалізації проєкту – це поділити його на етапи чи поставлені завдання. Найлегший інструмент управління проєктами є перелік дій, які потрібно вжити для досягнення цілі. Одним із інструментів, що дозволяє стежити за часом, витраченим на кожен елемент та час, коли вони повинні бути виконані є Діаграма Ганта (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Фрагмент діаграми Ганта [13, с.18]**

Діаграма Ганта (англ. Gantt chart, також гістограма, графік Ганта) – це сучасний тип схеми, який застосовується для ілюстрації плану, графіка роботи для різних проєктом і є одним із методів планування та управління проєктами. Приклад такої схеми яка складена в програмі MS Project 2016 представлений на рис. 1.3.



Розглянемо докладніше основні методи управління проектами:

1. Стандартне управління проектами. Найпоширеніший метод управління проектами, заснований на так званому «водоспадному» (Waterfall) або каскадному циклі, при якому завдання передаються послідовно та поетапно нагадуючи потік. Цей підхід фокусується на проекти, що мають суворі обмеження щодо черговості виконання завдань. Наприклад, будуючи будинок – не можливо будувати стіни без фундаменту.
2. Clever. Гнучкий інкрементально-інтерактивний підхід до управління проектами та продуктами, орієнтована на інтенсивне забезпечення вимог та формування їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині спеціальних робочих груп, що складаються з професіоналів різних профілів. Існує багато методів, які формуються на ідеях Clever, найсучаснішими з яких є - Scrum і Kanban.
3. Scrum. Scrum ділить проект на окремі частини, які можуть негайно використовуватись замовником для отримання цінностей, які називаються відставанням товарів (product backlog). Потім ці деталі розбиваються за пріоритетом власника товару – представником замовника в групі. Важливі «частини» спочатку відбираються для виконання в спринті (ітерація в Scrum) тривалістю від 2 до 4 тижнів.
4. Thin. Agile каже нам, що його потрібно розбивати на невеликі гнучкі пакети робіт, але нічого не каже про те, як керувати розробкою цього пакету. Scrum пропонує нам свої процедури та процеси Thin ж, в свою чергу, додає до принципів Agile схему робочого процесу (workflow), щоб кожна з ітерацій виконувалася однаково добре.
5. Kanban. Lean виглядає дещо абстрактним але у поєднанні з Kanban його стає набагато простіше використовувати для

побудови власної системи управління проєктами. Реалізований механіком компанії Toyota Taiichi Ono в 1953 році, Kanban найбільше схожий на схему промислового виробництва. На вході в цей процес потрапляє кусочок металу, а на виході виходить готовий матеріал. Також і в Kanban приріст продукту передається вперед від етапу до етапу, а в кінці є елемент, який готовий до поставки.

6. Six Sigma – це методологія що використовується у корпоративному управлінні для удосконалення виробництва та усунення дефектів. Стратегічний підхід до удосконалення бізнесу при якому вживаються міри, щодо пошуку та усунення дефектів бізнес-процесів зосереджуючи на тих початкових параметрах, які є критично важливими для споживача.
7. PRINCE2. Британський Уряд давно оцінив ефективність управління проєктами, і в 1989 році було створено британську методологію PRINCE2. Назва походить від поняття «PRojects IN Controlled Environments version 2», що перекладається як «Проекти в контрольованому середовищі версія 2». На відміну від динамічних методів, PRINCE2 не використовує інтерактивний підхід до проєкту. Якщо порівняти PRINCE2 з іншими методами, то його можна порівняти з гібридом стандартного підходу до управління проєктами та концентрації на якості з 6 сигм [15, с.34].



## РОЗДІЛ 2

### РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ПАЛЛАДА»

#### 2.1. Дослідження діяльності готельного комплексу «Паллада»

Об'єктом дослідження є готельний комплекс «Паллада» - комфортабельний та затишний готельний комплекс (рис.2.1), який знаходиться за адресою: м. Тернопіль, вулиця Степана Будного, 1.



Рис. 2.1 Інтер'єр готельного комплексу «Паллада»

Готель «Паллада» - це атмосферне проживання створене не лише для того щоб відпочити від усіх буденних турбот, а й весело відсвяткувати урочисту подію в розкішному бенкетному залі ресторану.

У готельному комплексі «Паллада» комфортабельні сучасні номери з світлим дизайном створюють атмосферу затишку де можна відпочити від бурхливого міського ритму. Комфортні кімнати укомплектовані кондиціонером, телевізором і м'якими ліжками. Окремі ванні кімнати оснащені за всіма стандартами готельного бізнесу зокрема: косметичні та туалетні засоби, фен та інше. Територія всього готельного комплексу забезпечена покриттям безкоштовного Wi-Fi.

Готель складається з 23-х номерів (розташованих на двох поверхах), з них (табл. 2.1):

**Таблиця 2.1**

**Чисельність номерів в готелі «Паллада»**

Тип номеру	Кількість номерів в готелі, шт
Стандарт одномісний	1
Стандарт	13
Стандарт плюс	5
Делюкс	2
Люкс	2

У ресторані «Паллада» представлені смачні страви європейської кухні та українська гостинність. Ресторан окрім вишуканих страв пропонує:

- декорування зони відпочику;
- оформлення бенкетних столів;
- святкування днів народжень (зокрема дитячих);
- літню терасу.

Лоббі-бар чудово підійде, як для офіційної розмови, так і для незабутнього відпочинку у дружньому колі. Невимушена затишна атмосфера та бездоганне обслуговування – все налаштовує відвідувачів на те, щоб проведений час залишав лише приємні спогади та щирі емоції від спілкування.

Аква «Паллада» - це відпочинковий комплекс, де кожен знайде для себе комфортний варіант відпочинку. Для зручності відвідувачів готель оснащений сауною, великим прохолодним басейном з імітацією водоспаду, турецьким хамамом, мокрою лазнею на дровах, джакузі із підігрівом [20].

Графік роботи готельного комплексу «Паллада» представлений на табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Графік роботи готельного комплексу «Паллада»

День тижня	Години роботи	Перерва
Пн, Вт, Ср, Чт	Цілодобово	Без перерви
Пт, Сб, Нд		

Досліджуючи організаційну структуру готелю «Паллада», необхідно відзначити лінійно-функціональний тип структури (рис. 2.2). Ієрархічна структура управління готельного комплексу «Паллада» виглядає наступним чином: в підпорядкуванні директора готелю знаходяться всі співробітники готелю: бухгалтер, керуючий, три адміністратори і прибиральниця. Бухгалтер і керівник служб виконують безпосередньо вказівки директора. Відповідно адміністратори готельного комплексу «Паллада» знаходяться в підпорядкуванні керуючого, а їм усім зі свого боку підкоряється прибиральниця.

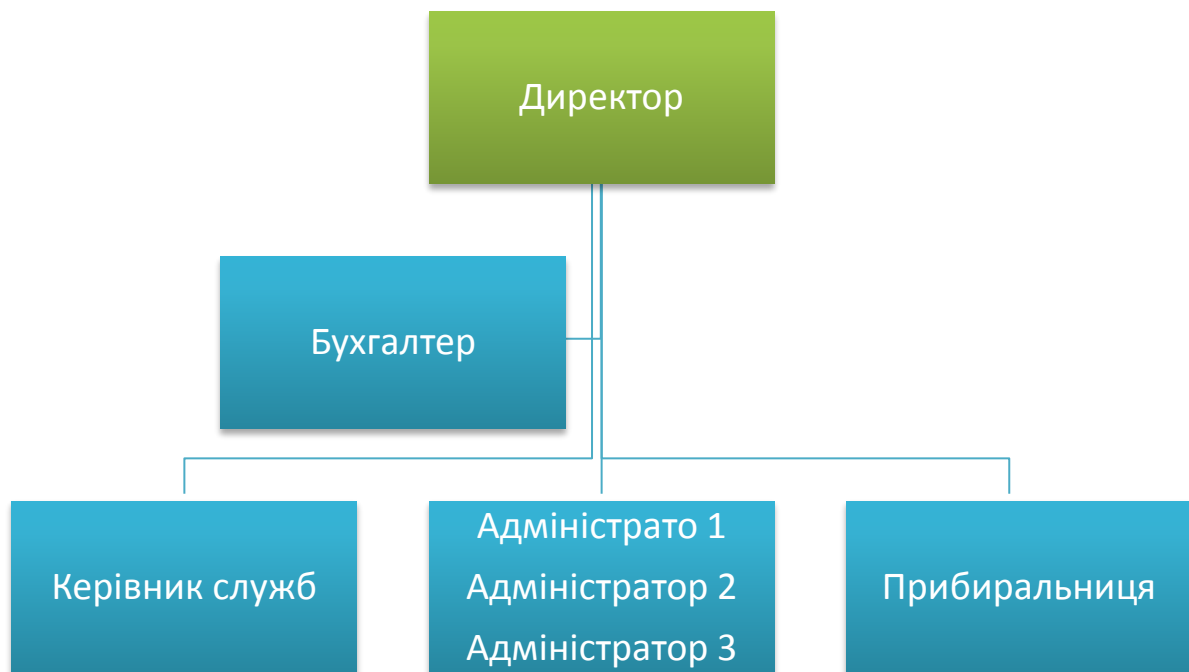


Рис. 2.2. Організаційна структура готельного комплексу «Паллада»

Аналізуючи фінансово-економічні показники комерційної діяльності готельного комплексу «Паллада» необхідно відзначити поступове зниження ефективності використання наявного потенціалу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Фінансово-економічні показники діяльності готелю «Паллада»

Стаття витрат	Роки		Відхилення (+, -)
	2018	2019	
Доходи від реалізації послуг, тис.грн			2019/2018
Собівартість реалізації послуг, тис.грн.	476	1683,1	1207,1
Інші операційні витрати, тис.грн.	293,6	1162,6	869
Чистий прибуток, тис.грн	8,4	130,8	122,4
Активи, тис.грн.	138,4	192,6	54,2
Основні засоби, тис.грн.	100,2	108,5	8,3
Власний капітал, тис.грн.	56,9	192,6	135,7
Поточні зобов'язання, тис.грн.	81,5	4,9	-76,6

Порівнюючи дані представлені в табл. 2.3 необхідно відмітити різницю у доходах від реалізації продукції за 2018-2019 рр., поряд із цим також змінюється собівартість наданих послуг. Збільшується обсяг інших операційних витрат роботи підприємства, а саме показник зростає на 869 тис.грн. до рівня 1162,6 тис.грн. Відповідно із цим на позитивну оцінку заслуговує збільшення розміру активів готелю на 54,2 тис.грн. та зростання загального розміру власного капіталу на 135,7 тис.грн. за рахунок зростання нерозподіленого прибутку. Здійснимо оцінку ефективності маркетингової діяльності готелю «Паллада» перш за все визначивши розмір витрат на маркетингові заходи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Витрати на маркетингові заходи готельного комплексу «Паллада»  
за період 2018 – 2019 року**

Стаття витрат	Роки		Відхилення (+, -)
	2018	2019	2019/2018
<b>Реклама</b>	12,3	17,7	5,4
<b>PR – заходи</b>	1,6	0	-1,6
<b>Стимулювання персоналу</b>	2,9	3,2	0,3
<b>Участь у регіональних виставках</b>	3,4	0	-3,4
<b>Разом</b>	20,2	20,9	0,7

Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання маркетингових витрат підприємства (на 0,7 тис.грн.), що зумовлено збільшенням витрат на рекламу (на 5,4 тис.грн.), PR – заходи (на 1,6 тис.грн.), стимулювання персоналу (на 0,3 тис.грн.).

Важливе місце в умовах ринкової економіки відводиться діловій активності готелю. У фінансовому аспекті ділова активність підприємства проявляється в оборотності його коштів (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5**

**Показники ділової активності готельного комплексу «Паллада»**

№ з/п	Найменування коефіцієнтів	Роки		Норматив	Зміна за рік
		2018	2019		
<b>1</b>	<b>Показник прибутковості активів</b>	-0,288	- 0,097	>0	0,191
<b>2</b>	<b>Показник прибутковості власного капіталу</b>	-0,422	- 0,098	>0	0,324
<b>3</b>	<b>Показник прибутковості діяльності</b>	-1,204	- 0,548	>0	0,656

Аналізуючи дані табл. 2.4, спостерігаємо збільшення прибутку за всіма показниками. Збільшення обсягу прибутковості активів свідчить про збільшення попиту на послуги підприємства[9, с.48-52].

Зростання попиту на послуги готельного комплексу «Паллада» дають підстави вважати, що заклад має високу позицію на ринку послуг у місті.

На ринку готельних послуг міста Тернопіль існує ряд підприємств, котрі створюють конкуренцію готельному комплексу «Паллада». Здійснено дослідження конкурентоспроможності досліджуваного підприємства (табл. 2.6)

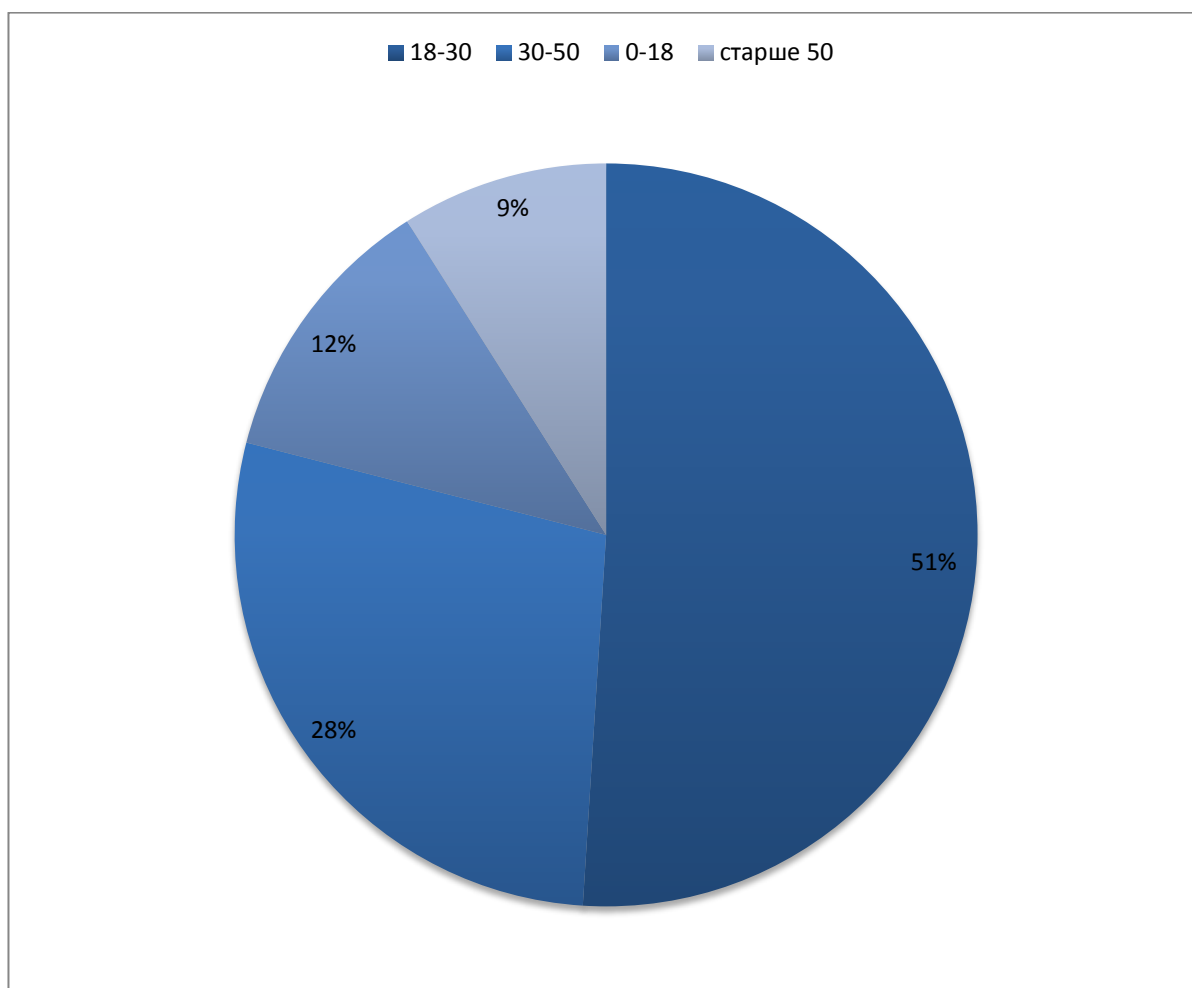
Таблиця 2.6

## Аналіз конкурентів готельного комплексу «Паллада»

Найменування показників	Паллада	Avalon Palace	Глобус	Камелот
Наявність парковки	+	+ -	+	+
Вайфай	+	+	+	+
Жива музика	+	+	-	+
Години роботи	Цілодобово	Цілодобово	Цілодобово	Цілодобово
Сучасні технології	+	+	+	+ -
Зручність місце розташування	-	+	-	-
Наявність ресторану	+	+	+	+
Кількість позицій в меню	48	96	84	88
Середній чек	900	1100	1200	1000
Можливість безготівкового розрахунку	+	+	+	+
Літня тераса	+	+	+	+
Бонусна або знижкова система	+	+	+	+
Сніданок	+	+	-	-
Відпочинкова зона	+	+	+	+
Обслуговування	+	+	+	+ -
Сторінка в соц. мережі	+	+	+	+

Беручи до уваги показники табл. 2.5 можна визнати, що готельний комплекс «Паллада» займає одне із найвищих місць серед закладів обслуговування міста.

Відвідувачами готельного комплексу «Паллада», є громадяни різних вікових груп (рис. 2.3):



**Рис. 2.3. Вікові категорії споживачів готельного комплексу «Паллада»**

Аналізуючи попередні дані спостерігаємо, що готельний комплекс «Паллада» найчастіше відвідують споживачі віком від 18-30. Саме тому проєкт «Friday» буде вдалим для цієї категорії відвідувачів готельного комплексу «Паллада».

## 2.2. Мета та структура проєкту для закладу

Розглянемо суть та структуру проєкту «Friday» для готельного комплексу «Паллада». Метою проєкту є створення зони відпочинку, яка розширить спектр додаткових послуг за рахунок яких збільшиться кількість постійних відвідувачів.

Тривалість втілення проєкту була обрана через початок теплого періоду року і, як свідчить досвід минулих років діяльності готелю, це початок відпусток, канікул студентів та здійснення туризму.

Основними завданнями проєкту є:

- створення умов та можливості для нової клубної зони «Friday» (пошук постачальників обладнання та складання з ними відповідних документів, пошук робітників для встановлення обладнання, укладення договору з працівниками, що встановлюють обладнання);
- створення коктейльного меню (опрацювання меню, розробка, обчислення націнки і собівартості виходу;
- логістика (пошук додаткових дилерів та укладання договору);
- персонал (підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу).

Як наслідок в даній роботі буде розглянуто проєкт «Friday» для проведення клубної вечірки в готельному комплексі «Паллада».

Зацікавленими сторонами проєкту виступають особи, які представлені у табл. 2.7.

**Таблиця 2.7**

### Зацікавлені сторони проєкту

№ з/п	Роль в проєкті	Найменування організації / П.І.Б.
1	2	3
1	Замовник	Засновник



## Продовження таблиці 2.7

1	2	3
2	Інвестор	ТОВ «Інтерєр»
3	Команда	Засновник Директор Керуюча Засновник PR-директор
4	Конкуренти	«Avalon Palace», «Глобус», «Камелот»
5	Споживачі	Люди у віці 18-35 років
6	Залучені учасники	Ведучий, співаки, діджей

Основні ресурси проекту можна визначити, як:

- персонал (офіціанти, бармен);
- інформаційний ресурс (реклама в соціальних мережах);
- продукти та меню;
- інвентар.

План управління ризиками формується з подальших етапів: затримки постачальниками обладнання (згідно з угодою про постачання), некоректне постачання електроенергії, відсутність води, реклами проекту, збільшення вартості обладнання, продуктів та інше. Реєстр ризиків подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Реєстр ризиків

Негативні події-ризики	Припущена дія		
	на якість	на терміни	на бюджет
1	2	3	4
Затримка постачальниками обладнання	не впливає	впливає	не впливає
Конкуренція	не впливає	не впливає	не впливає

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Реклама проєкту	не впливає	не впливає	впливає
Підняття цін на сировину	не впливає	не впливає	впливає
Втрата документації з ПК	не впливає	впливає	не впливає

Організаційна структура проєкту «Friday» представлена на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Організаційна структура проєкту «Friday»

Визначимо бюджет на формування організаційної структури проєкту «Friday» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Витрати на організаційну структуру проєкту

Стаття витрат	Кількість осіб	Оплата праці в період однієї клубної вечірки, грн.	Загальні витрати на оплату праці персоналу, грн.
Проект-менеджер	1	2300	2300
Офіціанти	5	1500	7500
Бармени	2	2000	4000
DJ	1	2800	5600
DJ	1	3000	9000
<b>Всього витрат:</b>	10	11600	34400

Таким чином, для реалізації клубної вечірки закладу, готельно-ресторанного комплексу «Паллада» необхідно 10 осіб персоналу, при цьому вартість організації вечірки на 3 дні становитиме 34400 грн.

Разом із побудовою організаційної структури важливим є також маркетингова підтримка проведення вечірок та рекламне забезпечення.

Основні витрати на рекламне забезпечення включають такі кроки:

- реклама на офіційному веб-сайті готельного комплексу «Паллада»;
- друк оголошення про рекламну кампанію в газеті «Ріа+»;
- зовнішня реклама (сіті-лайти та біг-борди);
- випуск анонсу по телебаченні та радіо;
- банерна реклама;
- просування флаєрів та запрошень;
- реклама у блогерів.

Визначимо бюджет маркетингових заходів реалізації проєкту «Friday» готельного комплексу «Паллада» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Маркетингові витрати проєкту «Friday» – готельного комплексу  
«Паллада»**

№	Стаття витрат	Сума, грн.	Структура, %
1	Реклама на офіційному веб-сайті готельного комплексу «Паллада»	200	0,9
2	Друк оголошення про рекламну кампанію в газеті «Ріа+»;	700	3,17
3	Зовнішня реклама (сіті-лайти та біг-борди)	5000	22,62
4	Випуск анонсу по телебаченні та радіо	2850	12,9
5	Банерна реклама	1000	4,52
6	Просування флаєрів та запрошень	1500	6,79
7	Реклама блогерів	10850	49,1
ВСЬОГО:		22100	100

Отже, загальна вартість на маркетингову діяльність за проєктом «Friday» готельного комплексу «Паллада» – становитиме 22100 грн., при цьому значну частину витрат складатиме реклама блогерів – 10850 грн. або 49,1% (рис.2.5).



**Рис. 2.5. Структура маркетингових витрат проєкту «Friday» –  
готельного комплексу «Паллада»**

Основна частина у організації витрат належить зовнішній рекламі – 5000 грн. або 22,62%, оголошення клубної вечірки на телебаченні та радіо – 2850 грн. або 12,9%.

Разом із витратами на організаційну підтримку та маркетингові витрати важливим є прогнозування експлуатаційних витрат – сировина для приготування напоїв, господарські засоби, інші операційні витрати в період організації даної клубної зони (табл. 2.11).

**Таблиця 2.11**

**Витрати для реалізації операційної діяльності проєкту «Friday» –  
готельного комплексу «Паллада»**

№	Стаття витрат	Сума, грн.	Структура, %
1	Сировина для готування коктейлів	14000	33,62
2	Придбання барного інвентарю	24000	49
3	Побутові товари	3100	7,53
4	Інші експлуатаційні витрати	4900	9,85
ВСЬОГО:		46000	100

У такий спосіб сума експлуатаційних витрат на одну клубну вечірку становить 46000 грн., при цьому значна частина витрат йде на придбання барного інвентарю для виготовлення коктейлів – 24000 грн. або 49%, значні витрати на придбання сировини для приготування коктейлів – 14000 грн. або 32,62%, придбання побутових товарів становить 3100 грн. або 7,53%, інші експлуатаційні витрати становлять 4900 грн. або 9,85%.

Підведемо підсумок, щодо загальної вартості проведення клубної вечірки – готельного комплексу «Паллада» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Розмір витрат на проведення однієї клубної вечірки – готельного комплексу «Паллада»**

<b>№</b>	<b>Стаття витрат</b>	<b>Сума, грн.</b>	<b>Структура, %</b>
1.	Витрати на заробітну плату	34100	33,37
2.	Рекламні витрати	22100	21,62
3.	Експлуатаційні витрати	46000	45,01
<b>ВСЬОГО:</b>		<b>102200</b>	<b>100</b>

Отож, загальна вартість клубної вечірки складатиме 102200 грн., при цьому великий розмір експлуатаційних витрат становитиме 46000 грн. або 45,01%.

Необхідно відзначити, що в процесі фінансування даного заходу готельний комплекс «Паллада» буде зосереджуватись на своїх власних ресурсах без залучення позикового капіталу, таким чином фінансові витрати реалізації заходу складатимуть 0 грн.

Реалізований проєкт «Friday» готельного комплексу «Паллада» відбуватиметься на протязі кожних вихідних днів. У перший день проводитимуться алкогольні війни, вікторини та клубна дискотека. Наступного дня очікується дискотека 80-х, а також «Friday» бар. Третій день відзначиться ді-джейсикими баталіями та клубною дискотекою.

### **2.3. Ефективність реалізації проєкту для підприємства**

Розрахунок витрат проведення клубної вечірки готельного комплексу «Паллада» показав обсяг – 102200 грн., відповідно найважливішим елементом є забезпечити швидку окупність та досягти максимальної прибутковості реалізації клубної вечірки. Слід звернути увагу на те, що

найбільша кількість місць для цієї вечірки складатиме 120 осіб. Різноманітні варіанти реалізації квитків на клубну вечірку сформуєть структуру доходів реалізації даного проєкту «Friday», яку представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Квитки на проведення клубної вечірки**

Варіанти придбання квитків	Кількість місць, осіб	Ціна квитка на 1 особу, грн.	Можлива кількість споживачів, осіб
на перший день	120	250	70
на другий день	120	250	70
на третій день	120	300	70
Квиток на вечерку на 3 дня	30	750	30
Квиток на вечерку на 2 дня	40	500	40

Враховуючи на цілком можливі показники визначимо дохід від продажу квитків вечірки «Friday» готельного комплексу «Паллада» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Доходи від реалізації квитків на клубну вечірку**

Показник	1 день	2 день	3 день
<b>Звичайні квитки</b>	17500 грн. (70 осіб)	17500 грн. (70 осіб)	21000 грн. (70 осіб)
<b>Квиток на вечірку на 3 дня</b>	22500 грн. (30 осіб)		
<b>Квиток на вечірку на 2 дня</b>	20000 грн. (40 осіб)		
<b>Прибуток від реалізації квитків</b>	42500 грн.	17500 грн.	21000 грн.
<b>Прибуток за 3 дні</b>			81000 грн.

Наступна сторона прибутку – прибуток отриманий від реалізації напоїв в період проведення клубної вечірки готельного комплексу «Паллада» (табл. 2.15).

**Таблиця 2.15**

**Доходи отриманні від реалізації напоїв в період проведення клубної вечірки готельного комплексу «Паллада»**

Показник	1 день	2 день	3 день
Прибуток від реалізації страв	25000 грн.	25000 грн.	25000 грн.
Прибуток від реалізації напоїв	30000 грн.	30000 грн.	30000 грн.
Прибуток в від реалізації страв та напоїв разом	50000 грн.	50000 грн.	50000 грн.
Отриманий прибуток:			105000 грн.

У такий спосіб загальна сума доходів від продажу квитків клубної вечірки – готельного комплексу «Паллада» складатиме:

$$Д = 105000 + 81000 = 186000 \text{ грн.}$$

Згідно з тим сума доходів (186000 грн.) перевищує загальну суму витрат (102200 грн.), що є підставою для судження прибутковості проєкту і ймовірності його реалізації.

Визначимо чистий прибуток реалізації клубної зони:

$$\text{ЧП} = (186000 - 102200) - ((186000 - 102200) * 18\%) = 83800 - 15084 = 68716 \text{ грн.}$$

У такий спосіб сума чистого прибутку складатиме 68716 грн.

Визначимо рентабельність реалізації проєкту:

$$PI = 68716 / 102200 = 0,6723 \text{ п.}$$

Відповідно за кожну вкладену у проєкт гривню готельний комплекс «Паллада» отримає 0,967 грн. чистого прибутку, який є досить високим.



Впродовж двох днів проєкт окупиться тому, що на другий день дохід реалізації цього проєкту складе:

$$Д = 17500 + 17500 + 50000 + 50000 + 22500 + 20000 = 177500 \text{ грн.}$$

Іншим словом прибуток за два дні реалізації цього проєкту покриє усі наступні витрати.

Отже, підсумовуючи наслідки представленого дослідження необхідно відзначити хорошу окупність проєкту клубної вечірки – готельного комплексу «Паллада», тому дохід від проєкту складе 186000 грн., чистий прибуток проєкту складатиме 68716 грн., а окупність проєкту становитиме 2 дні (із 3 днів, протягом яких цей проєкт буде реалізовано). Відповідно даний проєкт можна рекомендувати адміністрації закладу для реалізації.

## ВИСНОВКИ

При написанні курсової роботи було досягнуто поставлену мету та реалізовано відповідні завдання, а саме:

1. Проаналізовано теоретичні основи створення проєктів для готельного бізнесу.
2. Розкрито принципи та методи управління проєктами у готельно-ресторанній справі.
3. Проведено аналіз місцезнаходження та роботи готельного комплексу «Паллада», як закладу готельного господарства - організаційно-структурної одиниці, яка надає послуги проживання та може організовувати дозвілля відвідувачів.
4. Сформульовано мету та концепцію проєкту «Friday» реалізованому в досліджуваному у цій курсовій роботі готельного комплексу.
5. Проведено розрахунок та економічне обґрунтування впроваджуваного проєкту у діючому готелі.

Метою будь-якого проєкту є спрямування на позитивні зміни на підприємстві після його впровадження. Це пов'язано з визначенням певної проблеми та цілей проєкту. Реалізація нового проєкту та його успішне впровадження дозволить вивести заклад на новий економічний рівень та підвищити конкурентоспроможність.

Здійснивши аналіз діяльності закладу «Паллада», можна зробити висновок, що готельно-ресторанний комплекс має усі можливості та ресурси для виходу на нове місце на ринку послуг. Сприятливе місце розташування, велика площа, ефективна фінансова діяльність і постійний попит на потреби - це великі переваги закладу.

Проєкт «Friday», який розроблений для готельного комплексу «Паллада», спрямований на створення додаткової клубної зони. Для

впровадження проєкту будуть задіяні власні кошти готельного комплексу, що дозволить компенсувати всі витрачені ресурси за найкоротший період.

Після реалізації проєкту «Friday», готельно-ресторанний комплекс «Паллада» збільшить спектр своїх послуг і набуде нових споживачів. Це зумовить економічний поштовх для розвитку підприємства.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що в цілому проєкт «Friday» є економічно вигідним. Однак існують різні економічні та фінансові ризики, які необхідно врахувати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. Управління проєктами: навч.–метод. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 272 с.
2. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 231 с.
3. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. 188с.
4. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент :навч.посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
5. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. / О. Ю. Бочко, В. Ф. Проскура. Київ: Ліра-К, 2014. 218 с.
6. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.
7. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 328 с
8. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с.
9. Кащук К. М. Використання гнучкої методології (Agile) у менеджменті. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. Київ. 2018. № 1. 123с.
10. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : МАУП, 2012. 200с.
- 11.Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проєктами: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 180 с.
12. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств: монографія. Київ, 2015. 226 с.
13. Круш Н. П. Інноваційна діяльність корпоративних підприємств. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. 312с.

14. Лігоненко Л. А. Бізнес-модель стартап-проєкту: розроблення, тестування та прийняття. Вісник Одеського національного університету. Економіка. Одеса. 2017. Т.22, Вип. 8 (61). С. 111с.
15. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія і практика: підручник для студ. ВНЗ. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 470 с.
16. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2018. 228 с..
17. Петренко Н. О. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
18. Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проєктами. Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.
19. Ульянченка О.В., Цигікала П.Ф. Управління проєктами. навч. Посібник та. – Харків: ХНАУ ім. В.В.Докучаєва, 2010. 522 с.
20. Офіційний сайт готельного комплексу «Паллада». URL: <https://palladahotel.com.ua/> (дата звернення: 20.03.2021).

Ім'я користувача:  
Роксолана Муха

Дата перевірки:  
26.04.2021 11:06:03 EEST

Дата звіту:  
26.04.2021 11:07:24 EEST

ID перевірки:  
1007522644

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

ID користувача:  
100004238

Назва документа: Пашко І. ГР-286- перевірка-2

Кількість сторінок: 31 Кількість слів: 4798 Кількість символів: 36609 Розмір файлу: 341.57 KB ID файлу: 1007643994

## 6.4% Схожість

Найбільша схожість: 2.33% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1002852134)

2.21% Джерела з Інтернету 12 ..... Сторінка 33

6.4% Джерела з Бібліотеки 34 ..... Сторінка 33

## 0.33% Цитат

Цитати 1 ..... Сторінка 34

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел