

*Авдошин Л.В.,  
абитуриент аспирантуры кафедры по направлению менеджмент,  
Директор ООО «Пиратский остров», индивидуальный  
студент, 4 курс, факультет «Экономика» Омский государственный  
университет имени Ф.М. Достоевского  
Россия, г. Омск*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ УСЛУГ**

***Аннотация:** Одним из важных инструментов реализации проектного управления в сфере услуг является финансовая и организационная составляющая. Автор предлагает собственное видение и способы оптимизации вышеуказанного инструментария на реальных примерах ООО «Пиратский остров» и «Yacht Club».*

***Ключевые слова:** управление проектами, маркетинг, сфера услуг, управление продуктами, проектное управление, отель, мини-отель, гостиничное дело.*

***Annotation:** One of the important tools for the implementation of project management in the service sector is the financial and organizational component. The author offers his own vision and ways to optimize the above tools using real examples of Piratesky Island LLC and Yacht Club.*

***Key words:** project management, marketing, service industry, product management, hotel, mini-hotel*

### **Введение**

Проектное управление применяется в разных сферах бизнеса. Формирование нового предприятия также требует разработки проекта с учетом финансовой и организационной составляющей. Планирование работ по проекту является залогом успеха мероприятия. Развитие сферы услуг в

России повлекло за собой рост потребностей в качественном управлении проектам, таким образом, исследуемая тема актуальна сегодня.

Объект исследования – проектная деятельность в сфере услуг сектора гостеприимства на примере мини-отеля «Пиратский остров». Предмет работы – управление проектом в сфере услуг на примере мини-отеля «Пиратский остров». Цель исследования – разработка системы управления проектом на примере мини-отеля «Пиратский остров». Задачи работы: Раскрыть теоретические основы проектного управления в сфере услуг; Охарактеризовать проектную деятельность мини-отеля «Пиратский остров»; Предложить проект развития мини-отеля; Разработать систему управления проектом в мини-отеле. Научная статья включает введение, основную часть и заключение. Основная часть содержит три главы. Первая глава носит теоретический характер. Здесь дано понятие сферы услуг, раскрыты особенности проектной деятельности в данной сфере. Вторая глава носит аналитический характер. Здесь представлен анализ проектной деятельности в мини-отеле, представлен перспективный проект для развития мини-отеля. Третья глава носит проектный характер. Здесь предлагается система управления разрабатываемым проектом. Научная статья написана с использованием научной и учебной литературы. Практическая значимость работы заключается в возможности реализации проекта по развитию деятельности мини-отеля.

## **Глава 1. Теоретические основы проектного управления в сфере услуг**

### **1.1 Основы управления проектами**

До недавнего времени в отечественной практике понятие «проект» использовалось преимущественно в технической сфере как совокупность документации на определенный объект [собственно проект, чертежи, сметы и др.]. В дальнейшем управление проектами стало использоваться в экономике — в различных направлениях производственно-коммерческой деятельности.

В связи с этим возникла необходимость управления проектами и в сфере услуг.

Сегодня существует немало определений понятия «проект». Так, в частности, может быть принято следующее достаточно краткое определение: «проект — это нечто, что задумывается или планируется во имя достижения определенных целей». [15]

Проектом называют ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными границами расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов и специфической организацией. Управление проектами представляет собой процесс, в ходе которого формируются и достигаются цели проекта при заданных условиях: объем работы, ресурсы, время, требования к проекту. Зарубежные экономисты работают над выделением принципов успешного управления проектами. Наиболее значимый вклад в изучение вопрос успешной реализации проектов внесли У. Эдвардс Деминг и Элияху М. Голдратт. Они проводили анализ проблем предприятий и выявляли их причины, затем предлагали методы решения имеющихся проблем, что в будущем позволяло предприятию стать лидером отрасли. Подходы, разработанные Демингом и Голдраттом, могут быть использованы сегодня для управления проектами и оценки их выполнимости и выгодности для компании. Деминг разделил состояние любой системы по уровню предсказуемости на два вида: система находится под контролем [когда ее предсказуемость превышает 95%] и система вышла из-под контроля. В процессе управления важно поддерживать предсказуемость системы, но необходимо разделять случайные и систематические отклонения параметров системы. Так случайное превышение времени реализации отдельного этапа проекта не должно быть поставлено в вину исполнителям, иначе это приведет к негативным последствиям в будущем. Например, проекты будут планировать заранее с большим сроком реализации, либо выполнение работ

будет быстрым в ущерб качеству, либо исполнители, чтобы выдержать срок по отдельному этапу проекта вложат в него чрезмерно много сил и к следующим этапам подойдут эмоционально и физически утомленными, что скажется на проекте в целом. Примером случайного превышения времени исполнения отдельного этапа проекта является изменение требований заказчика к проекту. При этом Голдратт считает, что неважно, в какие периоды завершены отдельные этапы проекта, если весь проект сдан в срок. В компаниях нужно вводить системы оценки качества работы исполнителей. Так требования сокращения затрат или максимальной загруженности [многозадачности] исполнителей работ по проектам приводят к снижению качества их работы, а, соответственно, и к снижению прибыли предприятия. Например, если инженер-проектировщик занят сразу в нескольких проектах, высока вероятность построения чертежа с ошибками и увеличения срока работы над проектом из-за необходимости переделывать работу.

Для успешной реализации проектов большое значение имеет процесс инициирования работы над проектами. Имеются два способа продвижения проектов: официальный и неформальный. Неформальный способ часто может быть методом продвижения интересов отдельных сотрудников предприятия. Здесь необходимо исключить возможность взяток за продвижение проекта. При этом, если в компании функционируют и официальная и неформальная модель инициирования проектов, следует позаботиться об отсутствии противоречий между ними. Так как эти противоречия замедляют реализацию проектов обоих видов и снижают их эффективность.

Для понимания путей эффективной реализации проектов в организации необходимо получить ответы на вопросы, касающиеся мотивов исполнителей проектов, направлений распределения материальных ресурсов на проекты, взаимодействия сотрудников в рамках отдельных проектов, а также между рядом проектов предприятия. Изучив таким образом систему управления проектами, нужно переходить к приданию устойчивости системы управления

проектами. Деминг предлагает выявлять тренды в нарушении выполнения проекта. Наличие тренда свидетельствует о неслучайности отклонений. Голдратт предлагает следующий признак неустойчивости системы: имеет место значительное превышение срока выполнения трех и более выполняемых последовательно работ.

Голдратт является автором системы управления проектами, которая носит название «метод критических цепочек». В основе этого метода лежит теория ограничений, которая при выполнении проекта предлагает следующие этапы: выявить имеющиеся ограничения; учесть имеющиеся ограничения при подготовке плана работ и при реализации; найти возможности смягчения ограничений. В соответствии с методом критических цепочек проект представляет собой набор задач. Задачи имеют две характеристики: вид работ и выделенные ресурсы. Особенностью данного метода является то, что ряд задач, которые должны быть закончены в одно время и используют одни и те же ресурсы, объединяется в единую задачу. Основные характеристики метода критических цепочек заключаются в следующем: определяются задачи, влияющие на срок выполнения проекта [они образуют критическую цепочку задач]; план реализации проекта формируется согласно этим задачам с учетом ограниченности ресурсов; создается крупный буфер ресурсов, помещаемый в конец проекта, могут создаваться небольшие буферы для некритических задач.

Специалист по управлению проектами Джеральд Кендал предлагает применять методологию «Шесть сигма» при управлении проектами. Шесть сигма - это статистическая концепция, направленная на повышение качества продукции, измеряемого числом дефектных изделий на миллион. При реализации проекта часто появляется необходимость переделать уже выполненный этап работы, так как требования к результатам проекта не были изначально сформулированы достаточно четко, либо изменились по ходу выполнения проекта. В соответствии с методологией «Шесть сигма»

требования к проектам должны соответствовать следующим критериям: ошибки должны отсутствовать, либо должны быть выявлены до начала реализации проекта; проект должен быть выполнен в заданные сроки; соответствие требованиям должно требовать минимум затрат. [15]

## **1.2 Характеристика сферы услуг и проектной деятельности в ней**

Обратимся к понятию «услуга». В работах отечественных ученых советского периода услуги практически не рассматривались. Считалось, что процесс производства услуг не сопровождается созданием стоимости, а обеспечивает лишь потребление части национального дохода. Переход к рыночной экономике изменил существовавшие взгляды на значение услуг в жизни общества. Сегодня они рассматриваются как альтернативная основа для развития не только центральных, но и периферийных территорий.

Сформировавшиеся подходы к рассмотрению понятия «услуга» представлены на рисунке 1.

Учитывая, что рассматривается сфера услуг, необходимо раскрыть понятие «сфера». Применимо к данному исследованию под «сферой» может пониматься «область действия, распространения отраслей, предприятий и работников этих предприятий, оказывающих в своей совокупности разнообразные, востребованные обществом услуги». [13, с. 51]

Следовательно, сфера услуг представляет собой «совокупность отраслей, предприятий, организаций и учреждений, деятельность которых направлена на предоставление разнообразных услуг, удовлетворяющих общественные и индивидуальные потребности». Сферу услуг можно рассматривать как элемент частного разделения труда.

Рисунок 1 - Классификация подходов к трактовке понятия «услуга» [18]



В частности, В.Ф. Уколов отмечает, что она является уникальной в своем роде сферой труда, «производящей свободное время», оказывающей прямое или косвенное воздействие на организацию жизнедеятельности, создание необходимых условий для воспроизводства человека. Сфере услуг в разделении труда присущи определенные особенности. Во-первых, она представлена интеллектуальным трудом [образование, консалтинг, аудит,

культура и др.], не использующим специальное оборудование и сложные технические средства, а также отраслями и производствами, где они находят применение [ателье, ремонт, химчистка, транспорт и др.]. Во-вторых, в сфере услуг профессионально-квалификационное разделение труда характеризуется высокой степенью разнообразия по различным видам услуг.

Помимо этого, услуги не имеют территориального разделения и не так жестко привязаны к природно-климатическим особенностям региона, муниципального образования. Хотя развитие рынка услуг находится под влиянием различных факторов. Отдельные территории могут быть активными участниками обмена услугами. [17]

Большое разнообразие и многоплановость существующих услуг обуславливает необходимость особых подходов к выбору методов их продвижения. При этом стоит отметить, что применение эффективных технологий продвижения услуг обусловлено спецификой самой отрасли, в рамках которой деятельность носит гуманистический, культурологический и развивающий характер.

Продвижение услуг играет в деятельности сервисных организаций большую роль. Это ускоряет процесс реализации услуг, увеличивает продажи, внедряет новые продукты, стимулирует развитие культурных потребностей, повышает узнаваемость самой организации и ее отдельных программ.

Кроме того, привлекая дополнительных посетителей с помощью инструментов продвижения многие организации сервисной сферы решают одновременно и социальные задачи, которые заключаются в удовлетворении потребностей населения. В сервисной сфере применяются все четыре инструмента комплекса продвижения продукта – стимулирование сбыта, реклама, прямой маркетинг и связи с общественностью.

Как правило, реклама, стимулирование и прямой маркетинг решают в сфере сервиса экономические задачи – привлечение средств для поддержания и развития основной деятельности организации. В свою очередь применение



инструмента «связи с общественностью» ориентируется на реализацию социальных целей. Однако четких границ между этими элементами провести нельзя, так как те и другие тесно связаны между собой.

Присутствие рекламы в комплексе продвижения услуг оправдано с точки зрения ее воздействия на все элементы маркетинговой системы в деятельности сервисных организаций. Современная реклама является не только отражением культуры общества, но и сама способна значительно участвовать в формировании этой культуры, включая взгляды на жизнь, ценности, язык, выбор товаров и услуг. Она в значительной степени определяет мораль общества и его этические параметры. Реклама выступает как самый активный пропагандист эстетических ценностей, тем самым может быть полезным и действенным средством продвижения сервисных услуг.

Однако рекламную деятельность необходимо рассматривать не как отдельно реализуемые мероприятия, а как целый комплекс действий, направленных на достижение определенных маркетинговых целей.

Для нужд предприятий сферы услуг предлагается развернутое, а поэтому более точное определение: проект — система четко поставленных целей, достигаемых с помощью специальных технических средств и технологических процессов с использованием финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов, а также управленческие решения и организационные мероприятия, обусловленные указанными целями. На основании данного определения в качестве проекта принимается услуга и соответственно управление проектами есть управление созданием услуги. Основным методом разработки проекта является креативный подход.

В рассматриваемом аспекте следует выделить специальные виды проектов, которые вполне могут быть адаптированы к условиям современной деятельности, а именно: [11, с. 29]

– инвестиционный проект, т.е. проект, связанный с необходимостью определенных капитальных вложений в создание и развитие предприятий

обслуживающей инфраструктуры;— инновационный проект, связанный с разработкой новых услуг или отдельных их составляющих — методов реализации, новых направлений и т.п.

Жизненный цикл проекта в сфере услуг включает следующие этапы: I этап — концептуальный [начальный]; II этап — проектирование услуги; III этап — разработка услуги; IV этап — получение готовой услуги. По завершении проекта разработанная услуга принимает товарную форму — становится предметом купли-продажи на рынке услуг. А это означает, что окончательная цена данной услуги устанавливается этим рынком как компромисс спроса и предложения.

## **Глава 2. Особенности применения проектов в сфере услуг на примере мини-отеля «Пиратский остров»**

### **2.1 Характеристика деятельности мини-отеле «Пиратский остров».**

#### **Пример реализованного проекта**

Проект по открытию мини-гостиницы реализован в г. Омск в 2015 году. Рассмотрим особенности реализации проекта в настоящее время. ООО «Пиратский остров» занимается предоставлением гостиничных услуг в мини-отеле «Пиратский остров». Адрес предприятия: г. Омск, улица Фрунзе, д.40. Миссия гостиничного комплекса «Пиратский остров» - удовлетворение потребностей гостей города Омск в качественном гостиничном обслуживании.

К основным целям деятельности гостиницы «Пиратский остров» относятся:

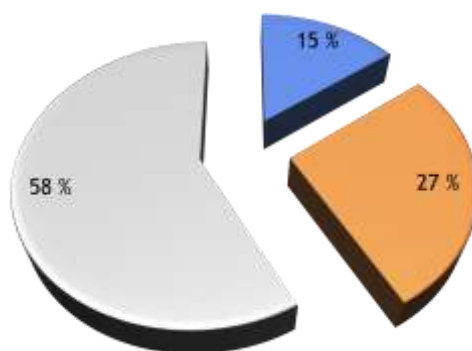
Обеспечение высоких темпов роста продаж: ООО «Пиратский остров» ставит целью привлечение максимального круга посетителей, чтобы мощности предприятия были максимально загружены; ООО «Пиратский остров» стремиться к удержанию собственной доли рынка; Повышение уровня квалификации сотрудников; Обеспечение высоких показателей рентабельности предприятия.

Штат отеля «Пиратский остров» в 2021 году состоял из 30 человек. В структуре персонала можно выделить руководителей [директор отеля, главный бухгалтер и прочие], специалистов [бухгалтер] и обслуживающий персонал [горничные, портье и прочие]. Структура персонала по должностям представлена на рисунке 2.

Работа сотрудников отеля регламентируется должностными инструкциями. С каждым работников заключен трудовой договор.

В структуре предприятия выделяются: Служба размещения; Финансовый отдел; Служба обеспечения безопасности; Коммерческий отдел; Технический отдел.

Рисунок 2 - Структура персонала отеля «Пиратский остров» в 2021 году



Рассмотрим отдельные функции служб предприятия. Служба размещения: размещение клиентов, уборка номеров, бронирование номеров.

Коммерческий отдел: управление продажами, управление маркетингом. Финансовый отдел: подготовка финансовой отчетности, составление финансовых планов и бюджетов, анализ деятельности предприятия. Отдел обеспечения безопасности: организация охраны территории и помещения, видеонаблюдение за общественными местами.

Все структуры предприятия взаимодействуют между собой. Так коммерческий отдел передает информацию в службу размещения об объеме продаж и получает от нее информацию по бронированию номеров. Служба размещения запрашивает у склада необходимые инвентарь, материалы и хозяйственные принадлежности. Склад предоставляет финансовому отделу

информацию о расходовании товарно-материальных запасов. Финансовый отдел получает информацию от отдела размещения и коммерческого отдела о затратах и доходах по видам деятельности.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Пиратский остров» за 2018-2021 год приведены ниже в таблице.

Таблица 1 - Финансовые результаты деятельности ООО «Пиратский остров» за 2018-2019 года, тыс. руб.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2018 г.	2019 г.	тыс. руб.	±%
Выручка	7 992	8 642	650	8,13
Расходы по обычным видам деятельности	7 759	8 389	630	8,12
Прибыль [убыток] от продаж	233	253	20	8,6
Прочие доходы	2022	1269	-753	-37,2
Прочие расходы	1962	1050	-912	-46,5
Прибыль до налогообложения	293	472	179	61,1
Налоги на прибыль [доходы]	213	374	161	75,6
Чистая прибыль [убыток]	80	98	18	22,5

По данным «Отчета о финансовых результатах» за 2019 год организация получила прибыль от продаж в размере 253 тыс. руб., что составляет 0,8% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом 2018 года прибыль от продаж выросла на 18 тыс. руб., или на 22,5%. Чистая прибыль компании не

высока. Ее объем находится на уровне 98 тыс. руб. в 2019 году, что выше, чем в 2018 году [80 тыс. руб.].

Текущая деятельность ООО «Пиратский остров» требует регулярных изменений для того, чтобы подстроиться под требования среды. Изменения в работе отеля проектным методом. Команда проекта не привлекается со стороны. Директор выбирает специалистов для работы над проектом среди сотрудников организации. Рассмотрим проект, который был реализован в отеле в начале 2020 года.

ООО «Пиратский остров» столкнулось следующей проблемой: низкая загруженность номерного фонда для семейного номера и номера с двухспальной кроватью. Рассмотрим на рисунке на данные по загрузке номеров.

Таблица №2 - данные по загрузке номеров

Тип номера	Количество номеров	Уровень загрузки, %		Изменение уровня загрузки
		2019 год	2020 год	
2-х местный с двухспальной кроватью	1	70	68	-2
семейный	1	60	59	-1
2-х местный	1	81	85	4
3-х местный	1	88	89	1
4-х местный	1	95	96	1
4-х местный с двухъярусными кроватями	1	98	99	1
Итого	6			

Данная ситуация обусловлена спецификой состава постояльцев отеля «Пиратский остров»: в основном это люди, прибывшие в город по деловым вопросам. Поэтому они выбирают номера, которые удовлетворяют их потребности.

Было принято решение о переоборудовании нескольких номеров для улучшения ситуации с загруженностью гостиницы. По проекту предлагалось переоборудовать номера данных категорий в номера, спрос на которые высок. Самые высокие показатели загруженности у 4-х местных номеров. В ходе проекта предлагалось один из номеров [«2-х местный с двуспальной кроватью»] переоборудовать в двухместный с отдельными кроватями. А другой оборудовать для большой группы клиентов, приехавших в командировку [на 7 человек].

По проекту имело место следующее ограничение: номер «2-х местный с двуспальной кроватью» не может быть переоборудован в номер на большее количество гостей из-за площади и планировки помещения. Поэтому его адаптировали для несемейных постояльцев [поставили отдельные кровати]. Это позволило удовлетворять больше запросов на проживание командировочных. Этот номер также можно предлагать и семейным парам,

так как кровати можно сдвинуть. Замена двуспальной кровати отдельными односпальными позволила использовать номер более универсально.

Номер семейного типа рассчитан на размещение семьи из 4-х человек. Данный номер включает две комнаты, в одной из которых располагается двуспальная кровать, а другой две односпальные кровати. Есть возможность две односпальные кровати заменить на две двухъярусные кровати, а двуспальную кровать заменить на три односпальных. Таким образом, вместо 4-х человек данный номер сможет вмещать 7 человек. При этом номер все также можно будет сдавать семьям с детьми при необходимости.

Представим смету затрат проекта по изменению состава номерного фонда.

Таблица 3 - Затраты проекта на изменение состава номерного фонда

Статья затрат	Цена, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
Двухъярусная кровать	15000	2	30000
Однospальная кровать	7000	1	7000
Тумбочка прикроватная	3000	3	9000
Набор полотенец на 1 гостя	1400	3	4200
Набор постельного белья на 1 гостя	1500	3	4500
Итого			54700

Для данного проекта были актуальны следующие требования к мебели номеров. Каждое место в гостинице должно быть оборудовано собственной тумбочкой, поэтому необходимо приобрести дополнительно 3 единицы данной мебели для постояльцев номера на 7 человек. Также гости получают комплекты полотенец и постельного белья: эти комплекты также приобретаются дополнительно в количестве 3-х штук. Совокупные затраты на реализацию данного проекта составили 54 700 руб.

Оценка экономического эффекта была проведена по следующим направлениям: получение денежных средств от реализации высвободившихся кроватей и увеличение выручки предприятия за счет повышения

загруженности номерного фонда. Планировалось, что дополнительно предприятие сможет получить денежные средства от реализации двуспальных кроватей, которые будут не нужны после переоборудования номеров «2-х местный с двуспальной кроватью» и «семейный номер». Реализовать данные кровати на вторичном рынке можно по цене 6 500 руб. Совокупный доход от реализации кроватей составил 13 000 руб.

Планирование роста доходов ООО «Пиратский остров» после переоборудования номеров с низкой заполняемостью проведено на базе оценки спроса. Спрос на номера для больших групп постояльцев и на

двухместные номера с отдельными кроватями присутствует постоянно. Клиенты [приехавшие в город по деловым вопросам], как правило, занимают номер от 3-х до 10 дней. Номерной фонд отеля «Пиратский остров» составляет всего 6 номеров, поэтому часто клиенты получают отказ в бронировании, так как нужный номер занят весь необходимый период или часть периода [поэтому наиболее востребованные номера не заполнены на 100% - из-за стыкочков в графике постояльцев].

Стоимость размещения в номере «2-х местный с двуспальной кроватью» на момент проектирования составляла 2500 руб. в сутки. Учитывая заполняемость номера в 68% в 2018 году, ООО «Пиратский остров» получило от размещения постояльцев в нем следующую сумму:  $365 * 2500 * 0,68 = 620\ 500$  руб.

Стоимость размещения в номере «2-х местный» составляет на момент проектирования составляла 2200 руб. в сутки. Учитывая заполняемость номера в 85% в 2018 году, ООО «Пиратский остров» получило от размещения постояльцев в нем следующую сумму:  $365 * 2200 * 0,85 = 682\ 550$  руб.

Разница в доходе предприятия от размещения постояльцев в номерах данных типов составляет:  $682\ 550 - 620\ 500 = 62\ 050$  руб.

Таким образом, выгоднее предлагать клиентам номер с отдельными кроватями. По состоянию на 2018 год загруженность данного номера составила 85%, а не 100% из-за того, что клиенты редко снимают номер данного типа на 1-2 суток, а при запросе возможности бронирования оказывалось, что номер занят часть необходимого периода. Поэтому предполагалось, что загруженность второго аналогичного номера установится на таком же уровне.

Стоимость размещения в 7-ми местном номере составила 4000 руб. за сутки. Загруженность данного номера составляет по планам 75%. Тогда выручка составит:  $365 * 4000 * 0,75 = 1\ 095\ 000$  руб.



На момент проектирования стоимость размещения в «семейном номере» составляла 2500 руб. при загруженности 59%. Выручка составила:  
 $365 * 2500 * 0,59 = 538\ 375$  руб.  
Поэтому планируемый экономический эффект составил:  $1\ 095\ 000 - 538\ 375 = 556\ 625$  руб.

Оценка окупаемости разработанного проекта проведена путем сравнения дополнительных доходов с расходами. Для этого вычли из суммы экономической выгоды сумму затрат на реализацию проекта, учли также доход от реализации двухспальных кроватей:  $556\ 625 + 62\ 050 + 13\ 000 - 54\ 700 = 576\ 975$  руб.

Итак, по итогам реализации данного проекта был изменен номерной фонд мини-отеля, что позволило привлечь больше клиентов. Отметим, что недостатком управления данным проектом является отсутствие дополнительного вознаграждения специалисту, непосредственно руководившему всеми мероприятиями, - техническому директору. Данный специалист выполнил руководство проектом в рамках своих обязанностей по трудовому договору.

## **2.2 Предложение по внедрению проекта в сфере услуг на примере мини-отеля «Пиратский остров»**

Для повышения привлекательности услуг мини-отеля «Пиратский остров» на рынке г. Омск предлагается открыть массажный кабинет при отеле. Рассмотрим организацию данного проекта. Мини-отель находится в трехэтажном здании и занимает лишь небольшую часть здания. В отеле есть неиспользуемое помещение, которое на данный момент занято под складирование инвентаря. Кроме данного помещения мини-отель обладает кладовыми, поэтому комнату с большим окном можно использовать более рационально. Для массажного кабинета будет выбрано название «Yacht Club». Массажный кабинет «Yacht Club» будет предлагать следующие виды услуг:

1. Для тела: Антицеллюлитный массаж; Лимфодренажный массаж; Расслабляющий массаж.

2. Для лица: Антивозрастной массаж; Тонизирующий массаж; Общий массаж.

Также через массажный кабинет будет осуществляться реализация косметики для волос, тела и лица. В маркетинговой деятельности массажного кабинета «Yacht Club» следует учитывать сезонность. Это означает, что предприятие может проводить сезонное снижение цены, связанное со сменой времен года, а также акции, приуроченные к определенным праздникам. Активная маркетинговая деятельность позволит привлечь большое количество клиентов.

Для продвижения услуг массажного кабинета будет организована раздача информационных листовок. Ежемесячные затраты на рекламу составят 2400 руб.

По результатам исследований работы салонов красоты 60% клиентов приобретают косметику, предлагаемую в салоне. При этом 45% покупок приходится на средства для лица, 35% на средства для тела и 20% на средства для волос. Приведем план продаж косметики в таблице.

Таблица 4 - План продаж косметики через массажный кабинет «Yacht Club», руб.

Вид косметик и	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август
для лица	245 55	2274 0	36 83 2	419 13	491 10	299 38	245 55	368 32
для тела	209 17	1937 2	31 37 6	357 03	418 34	255 02	209 17	313 76
для волос	190 98	1768 7	28 64 7	325 99	381 96	232 85	190 98	286 47

Доходы от продажи косметики в расчете на год составят 1 131 411 руб. Для расчета использована средняя цена приобретаемого косметического средства.

Массажный кабинет «Yacht Club» создается в составе организационной структуры мини-отеля «Пиратский остров». Площадь массажного кабинета составит 20 кв. м., из которых непосредственно на зону массажа придется 10 кв. м., еще 10 кв. м. займет зона ожидания.

Рассмотрим необходимое для массажного кабинета оборудование.

Таблица 5 - Потребность массажного кабинета «Yacht Club» в оборудовании, руб.

Вид оборудования	Стоимость единицы, руб.	Количество, шт.	Общая стоимость, руб.
Массажная кушетка	7800	1	7800
Круглый валик	1200	3	3600
Столик для массажа	3900	1	3900
Шкаф для хранения материалов и хозяйственных принадлежностей	5700	1	5700
Раковина	3000	1	3000
Вешалка	1000	1	1000
Шкаф для одежды	4900	1	4900
Стул	1100	4	4400
Зеркало	600	2	1200
Стойка администратора	3800	1	3800
Кресло офисное	3500	1	3500
Диван для посетителей	5000	1	5000
Витрина для косметики	4200	1	4200
Стол журнальный	2900	1	2900
Чайник электрический	2500	1	2500
Кулер для воды	5100	1	5100
Итого			62500

Из таблицы видно, что общие затраты на оборудование массажного кабинета «Yacht Club» составят на планируемый год 62500 руб.

Далее рассмотрим потребность массажного кабинета «Yacht Club» в инвентаре и хозяйственных принадлежностях в расчете на 1 год. Таблица показывает, что общие затраты на материалы и хозяйственные принадлежности составят 22586 руб.

Таблица 6 - Потребность массажного кабинета «Yacht Club» в инвентаре и хозяйственных принадлежностях, руб.

Вид материалов и хозяйственных принадлежностей	Стоимость единицы, руб.	Количество, уп.	Общая стоимость, руб.
Бахилы [50 пар в упаковке]	48	100	4800
Простыни одноразовые [50 шт. в упаковке]	246	20	4920
Мешки для мусора [30 шт. в упаковке]	22	50	1100
Фиксаторы для волос [100 шт. в упаковке]	210	10	2100
Халат	640	4	2560
Спонж [20 шт. в упаковке]	576	3	1728
Набор массажных масел [10 шт. по 200 мл.]	569	2	1138
Канцелярские товары [набор]	340	4	1360
Ведро для мусора	200	2	400
Полотенца	100	20	2000
Мыло [упаковка 20 шт.]	120	4	480
Итого			22586

Производственная программа сформирована с учетом того, что одна процедура длится 1 час. Массажисты работают в две смены. Пик спроса на услуги массажного кабинета придется в предновогодний период [ноябрь-декабрь] и в преддверии пляжного сезона [апрель-май]. При этом январь, февраль и июль считаются периодами максимального спада спроса на услуги. Зимой это связано с тем, что часть клиентов уезжает на праздники из города, также у многих клиентов возникают финансовые трудности после

новогодних трат. Летом клиенты отправляются на отдых, уходят в отпуска, уезжают на дачи. При планировании производственной программы учитывалось, что максимальная загрузка массажного кабинета не превысит 80% [средние данные по отрасли]. Наибольшей популярностью у клиентов будут пользоваться антивозрастной массаж лица, антицеллюлитный и лимфодренажный массаж тела. Популярность этих видов массажа связана с модой на молодость и стройность. Далее рассмотрим прайс-лист на услуги массажного кабинета.

Таблица 7 - Прайс-лист на услуги массажного кабинета «Yacht Club».

Вид услуги	Стоимость, руб.
Массаж лица	
Антивозрастной массаж	1000
Тонизирующий массаж	900
Общий массаж	800
Массаж тела	
Антицеллюлитный массаж	1400
Лимфодренажный массаж	1300
Расслабляющий массаж	1100

Оплата труда массажистов будет зависеть от оборота массажного кабинета «Yacht Club», то есть сотрудники будут получать фиксированную часть [оклад] и стимулирующую [в процентах от оборота].

Массажисты будут получать 25% от стоимости оказанных услуг. При этом будет рассчитываться объем услуг, приходящихся на каждого массажиста. Фактически персонал массажного кабинета состоит только из массажистов. Все административные функции останутся в ведении руководства мини-отеля «Пиратский остров». Далее в следующей главе рассмотрим подходу к управлению реализацией данного проекта.

### **Глава 3. Разработка предложений по управлению проектом по открытию массажного кабинета при мини-отеле «Пиратский остров»**

#### **3.1 Организация управления в проекте. Описание элементов системы управления проектом**

В рамках системы правления проектом выделим следующие элементы и рассмотрим их ниже: организационная структура управления проектом, кадровые ресурсы, график выполнения работ по проекту, матрица ответственности, допущения проекта, бюджет проекта, ограничения проекта. Для управления проектом директор ООО «Пиратский остров» должен назначить ответственных лиц. Руководить проектом будет коммерческий директор, помогать ему будет заведующий складом. Подчиняться руководителю проекта будет непосредственно директору отеля, отчитываться за проделанную работу будет также перед ним. На рисунке отразим структуру управления проектом.

Таким образом, организационная структура управления проектом по открытию массажного кабинета при мини-отеле «Пиратский остров» является линейной. Эти специалисты будут выполнять управляющие функции по проекту. Данные специалисты назначаются на работу в проекте приказом директора.

Для отдельных работ по проекту [разработка рекламных листовок, уборка помещения] будут привлечены специальные службы.

Итак, плановым периодом реализации проекта является период с октября 2020 года по январь 2021 года. На январь 2021 года планируется открытие массажного кабинета.

Далее представим календарный график проекта с детализацией работ и исполнителей по проекту

Таблица 8 - Календарный график проекта

Вид работ	Дата начала	Дата окончания	Исполнитель
Создание задания на уборку помещения кабинета	25.10.2020	25.10.2020	Завскладом
Приемка результатов уборки	30.10.2020	30.10.2020	Завскладом
Выбор поставщика оборудования	1.11.2020	10.11.2020	Коммерческий директор
Закупка оборудования	12.11.2020	30.11.2020	Коммерческий директор
Закупка инвентаря	1.11.2020	30.11.2020	Завскладом
Размещение объявлений о подборе кадров	1.12.2020	2.12.2020	Коммерческий директор
Собеседования	3.12.2020	20.12.2020	Коммерческий директор
Оформление работников по ТК	21.12.2020	30.12.2020	Коммерческий директор
Выбор рекламной компании	10.01.2021	12.01.2021	Коммерческий директор
Одобрение макета рекламной листовки	15.01.2021	20.01.2021	Коммерческий директор
Приемка готовых листовок	22.01.2021	25.01.2021	Коммерческий директор

Устав данного проекта будет включать следующие разделы:



Начальные условия: необходимость повышения конкурентоспособности предприятия и более эффективного использования имеющихся мощностей;

Цели и ожидания от проекта: получить новую услугу, которая бы привлекала дополнительно минимально 5-7 клиентов в день; Содержание и результаты проекта: в ходе реализации проекта должен быть подготовлен массажный кабинет, набраны исполнители, выполнены рекламные материалы; Ключевые требования к проекту: набираемые массажисты должны иметь медицинское образование и опыт аналогичной работы. Бюджет проекта: до 100 тыс. руб.; Сроки реализации проекта: октябрь 2020 года-январь 2021 года;

Формируя команду управления предложенными мероприятиями, необходимо определить ключевых лиц проекта, принимающих решения. С помощью кодов в ячейках на пересечении соответствующих столбцов с ролями и строк с работами проекта нужно указать степень участия, формальные полномочия и распределение ответственности за выполнение каждой операции. Четкое указание разных уровней формальных полномочий бывает особенно полезно в ситуации, когда множество членов проектной команды желает предъявить особые требования к проекту.

Распределим роли в рамках разработанных мероприятий между соответствующими сотрудниками.

### **3.2 Оценка экономической эффективности проекта**

Рассмотрим движение денежных средств в проекте. План прибылей представлен в таблице ниже. По данным плана чистая прибыль массажного кабинета за год составит 868,4 тыс. руб. Уплата налогов будет проведена по той же системе, что и в мини-отеле – по Упрощенной системе налогообложения с объектом «Доходы, уменьшенные на сумму расходов».

Таблица 9 – Анализ финансовых результатов по проекту, тыс. руб.

Показатели		Сумма, тыс. руб.
Выручка		2782,8
Переменные затраты		1144,41
в том числе		
материальные расходы на закупку косметики		240
премия массажистов 25%		695,7
страховые взносы с премии		208,71
Постоянные затраты		616,8
в том числе		
материальные расходы		84
оклад	360	
страховые взносы с оклада	108	
коммунальные платежи	24	
уборка	12	
реклама	28,8	
Прибыль от продаж	1021,6	
УСНО 15%	153,2	
Чистая прибыль	868,4	

Инвестиционные затраты проекта включают расходы на закупку оборудования и материалов. Представим их в таблице.

Таблица 10 – Оценка инвестиционных затрат проекта, тыс. руб.

Показатель	Сумма
Оборудование	62,5
Инвентарь и хозяйственные принадлежности	22,58
Затраты на разработку листовок	5
Итого	90,08

Итак, инвестиционные затраты составят 90,08 тыс. руб. Представим график платежей по проекту.

Таблица 11- График платежей, тыс. руб.

Вид работ	Период	Сумма
Закупка оборудования	Ноябрь 2020 года	62,5
Закупка инвентаря	Ноябрь 2020 года	22,58
Проектирование макета рекламной листовки	Январь 2020 года	2
Приемка готовых листовок	Январь 2020 года	3

Далее проведем оценку эффективности проекта. Рассчитаем период окупаемости проекта. Для этого разделим общую сумму инвестиций на чистую прибыль проекта за год:

$$90,08/868,4 = 0,1 \text{ или чуть больше 1 месяца.}$$

Таким образом, проект эффективен. Он окупится в период до двух месяцев. Реализации данного проекта позволит мини-отелю увеличить число постоянных клиентов, а также повысить узнаваемость бренда.

### **Заключение**

Вопросы успешной реализации проектов в сфере услуг являются популярной темой для изучения среди экономистов и аналитиков. На сегодняшний день для предприятий и организаций актуально сочетание различных подходов к управлению проектами в сфере услуг. С одной стороны, руководителям предприятий следует тщательно изучить систему управления проектами, сформированную в организации, выявить ее слабые звенья. Используя теорию ограничений, необходимо понять, какое звено компании снижает эффективность работы предприятия в целом. Ведь при реализации проекта от предприятия потребуются эффективная и слаженная работа и тогда деятельность слабого подразделения поставит под угрозу выполнение проекта в целом. Необходимо избегать противоречий внутри компании. Это касается

выбора приоритетных проектов и распределения между ними ресурсов [материальных, трудовых, временных и финансовых]. Важно, чтобы сотрудники предприятия, занимающиеся реализацией проекта, понимали его суть, были согласны с требованиями к проекту, иначе реализация будет замедлена противодействием со стороны работников. Сроки реализации проекта важны для предприятия. В вопросе сроков реализации руководителю следует заботиться о соблюдении срока выполнения всего проекта, но при этом воздержаться от жесткой критики увеличения сроков выполнения отдельных задач проекта. Большое количество времени при реализации проекта расходуется на переделывание уже сделанных работ. Поэтому требования к проекту должны быть полными, логичными и составленными без ошибок. В целом успешное управление реализацией проектов в сфере услуг реализуемо в рамках конкретного предприятия, если руководители используют разработанные методики управления проектами, хорошо знают свое предприятие и мотивированы на успех, а также учитывают особенность проектируемой деятельности.

В работе исследована проектная деятельность в мини-гостинице в г. Омск. ООО «Пиратский остров» занимается предоставлением гостиничных услуг в мини-отеле «Пиратский остров». Миссия гостиничного комплекса «Пиратский остров» - удовлетворение потребностей гостей города Омск в качественном гостиничном обслуживании.

Для развития предприятия предлагается проект по включению в структуру мини-отеля массажного кабинета, который будет оказывать услуги массажа постояльцам гостиницы и горожанам. Массажисты будут получать 25% от стоимости оказанных услуг в виде премии, кроме этого, устанавливается оклад в размере 15 тыс. руб. При этом будет рассчитываться объем услуг, приходящихся на каждого массажиста. Фактически персонал массажного кабинета состоит только из массажистов. Все административные функции останутся в ведении руководства мини-отеля «Пиратский остров».

Проект эффективен. Он окупится в период до двух месяцев. Реализации данного проекта позволит мини-отелю увеличить число постоянных клиентов, а также повысить узнаваемость бренда. Управление проектом будет возложено на коммерческого директора.

#### **Список источников:**

1. Адамов Н.А., Тилов А.М. Основы финансового управления предприятием. // ФинанПиратский острова газета. Региональный выпуск. – 2014. - No 7. С. 45-48
2. Бондаренко Р.М. Стратегическое управление в современной организации: сущность, содержание // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2017. - No3. С. 229-235
3. Борисов Н. Новые стандарты на статистические методы контроля и управления качеством// Квалификация и качество. – 2018. - No 4. – с. 50–52.
4. Борщ Ю.В. Методологические подходы различных школ к разработке стратегии организации // *Juvenis scientia*. – 2017. - No1. С. 47-49
5. Василенко И. В., Ткаченко О. В. Модели потребительского поведения молодых российских покупателей: региональный аспект // Современные исследования социальных проблем. – 2017. - No6. С. 24-29
6. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО», 2015. – 772 с.
7. Герасименко В. Ценовая политика фирмы // Маркетинг. - 2014. - No 1. С. 58-59
8. Джантемирова А.А. Проектное финансирование: сущность, типы и риски // Молодой ученый. — 2015. — No10. — С. 618-621.
9. Диккон М., Томан Н., Делиси Р. Всегда ваш клиент. Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2015. 265 с.

10. Дымшиц М.Н. Манипулирование покупателем. М.: Омега Л, 2014. 252 с.
11. Игонина Л.Л. Инвестиции: учеб. пособие. — М.: Юристъ, 2014. — 480 с.
12. Ижбулатова О.В. Формирование и реализация стратегии предприятия// Управление фирмой. – 2012. – No 1. С. 70–72.
13. Крутик А.Б., Биржаков М.Б. Виды и особенности управления проектами в сфере услуг // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. - No 11. С. 29-33
14. Моисеенко Ж.Н., Семилякова К.В. Виды ценовых стратегий и их роль в политике предприятия // Новая наука: проблемы и перспективы. - 2017. С. 164-166.
15. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. – М.: ПМСОФТ, 2018. – 290с.
16. Пинто Дж. К. Управление проектами / перев. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2014. – 464с.
17. Подолина О. Стратегическое планирование как инструмент риск-менеджмента // ФинанПиратский острова газета. — 2013. - No 13–14. С. 104-112 с.
18. Прохорова И.А. Финансирование инвестиционных проектов компаний нефтехимической промышленности/ И.А. Прохорова // Молодой ученый. — 2015. — No 1. — С. 273–276.
19. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник/ кол. авт.; под ред. проф. М. Л. Разу. — М.: КНОРУС, 2017. — 786 с.
20. Чурилов А.А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. — 2013. — No3. — С. 299-301.
21. Ялмаев Р. А., Эскиев М. А., Чажаев М. И. Управление рисками как необходимое условие финансирования инвестиционных проектов // Молодой

ученый. — 2015. — №14. С. 328-334

22. Бобровский С. Критические цепочки – третья революция в управлении проектами [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/project/section\\_35/article\\_2760/](http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_2760/)

23. Грег Брю Концепция Шесть сигма [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2004/09/15/koncepcija\\_shest\\_sigma.html](http://www.elitarium.ru/2004/09/15/koncepcija_shest_sigma.html)

24. Джералд Кендалл Применение принципов Деминга, Голдратта и методологии «Шесть сигма» в управлении проектами [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2011/07/13/deming\\_shest\\_sigma.html](http://www.elitarium.ru/2011/07/13/deming_shest_sigma.html)

25. Лазарев В.А. К вопросу о соотношении понятий «сфера услуг», «непроизводственная сфера», «социальная сфера», «сфера обслуживания» и «сфера сервиса» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/53EV.pdf>

26. Нагиева Н.З. Особенности продвижения услуг культурно- досуговых организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/view/338217/?>