



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Разработка и реализация продуктовой стратегии гостиничного предприятия»

Исполнитель Путилина Олеся Александровна

Руководитель к.э.н., Козлов Вадим Валерьевич

«К защите допускаю»

Руководитель кафедры

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«21» 01 2025 г.

Филиал Российского государственного гидрометеорологического университета в г. Туапсе	
НОРМОКОНТРОЛЬ ПРОЙДЕН	
« 18 » 01	20 25 г.
ПОДПИСЬ	РАСШИФРОВКА ПОДПИСИ

Туапсе

2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы продуктовой стратегии гостиничного предприятия.....	5
1.1 Основные виды стратегий гостиничного предприятия	5
1.2 Этапы разработки продуктовой стратегии гостиничного предприятия	15
2 Анализ и оценка продуктовой стратегии ООО «Конквест».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	24
2.2 Анализ продуктовой стратегии ООО «Конквест».....	34
3 Разработка и реализация продуктовой стратегии ООО «Конквест».....	43
3.1 Разработка отдельных элементов продуктовой стратегии ООО «Конквест».....	43
3.2 Экономическое обоснование реализации продуктовой стратегии в деятельность ООО «Конквест».....	48
Заключение	53
Список литературы	54
Приложение	57

Введение

В современных экономических условиях успех предприятия индустрии гостеприимства в конкурентной борьбе в значительной степени зависит от степени проработанности товарной стратегии – создании правил и приемов исследования и формирования перспективных рынков товаров и услуг, соответствующих его миссии. Эта стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для предприятия стратегических зон хозяйствования, обеспечивающих внешнюю гибкость.

Актуальность темы исследования заключается в том, что разработка продуктовых стратегий в сфере гостеприимства определяет направление достижения целей предприятия через формирование востребованного гостиничного продукта, что позволит усилить конкурентоспособность предприятия и повысит эффективность его деятельности.

Постоянное определение изменяемых потребностей гостей, внутренних и внешних факторов даёт возможность приспособить продуктовые предложения согласно конъюнктуре рынка.

Актуальность темы подтверждается положительной динамикой изменения объемов услуг гостиниц и аналогичных услуг по предоставлению временного жилья, в России. Так в период с 2018 по 2023гг. объемы услуг гостиниц и аналогичных услуг по предоставлению временного жилья, в России увеличились с 255,7 млрд руб. до 428,9 млрд руб., на 173,2 млрд руб. или в 1,68 раз[23].

Резкое возрастание значения процессов стратегического продуктового планирования связано с множеством глубоких объективных причин, вытекающих из изменения характера внутренней и внешней сред деятельности предприятия гостеприимства: с ускорением темпов экономического развития, появлением новых запросов и ожиданий потребителей, усовершенствованием информационных сетей, трансформацией роли человеческих ресурсов и т. д.

Важным фактором, определяющим товарную стратегию – является

результаты стратегического анализа выпускаемых товаров, для которого требуется предварительный сбор диагностической информации. Стратегический анализ выпускаемых товаров предусматривает сбор диагностической информации и её анализ. Цель анализа – установление и обеспечение информацией о существующих проблемах с товарами и выбор стратегии для их решения. Подобный анализ позволяет разработать стратегии для новых товаров, их модификации, принять решение о прекращении производства неконкурентоспособных товаров

Для того чтобы сохранять свои рыночные позиции на высоком уровне и повышать эффективность своей деятельности, гостиничные предприятия должны постоянно разрабатывать новые продукты. При разработке новых гостиничных продуктов предприятия должны следовать определенным стратегиям, которые способствуют достижению конкурентных преимуществ не только в настоящее время, но и в перспективе. На сегодняшний день гостиничный бизнес – это вид экономической деятельности, для которого применение методов применяемых при формировании продуктовой стратегии является не только актуальным, но и представляет практическую значимость.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Конквест».

Предметом исследования –продуктовая стратегия предприятия гостиничного бизнеса общество с ограниченной ответственностью «Конквест».

Цель работы –совершенствование продуктовой стратегии предприятия гостиничного бизнеса на основе стратегического анализа.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить основные методы разработки и реализации продуктовой стратегии предприятия гостиничного сектора;
- провести оценку финансово-хозяйственной деятельности гостиничного предприятия ООО «Конквест»;
- проанализировать продуктовую стратегию и конкурентные позиции гостиничного предприятия ООО «Конквест»;
- разработать продуктовую стратегию предприятия ООО «Конквест».

1 Теоретические основы продуктовой стратегии гостиничного предприятия

1.1 Основные виды стратегий гостиничного предприятия

В сфере гостеприимства существует 4 уровня стратегий. Корпоративная стратегия – стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом; она является общей концепцией/программой управления компанией по:



Рисунок 1.1 - Организационные уровни стратегий гостиничного предприятия

– определению сфер ее деятельности

- диверсификации
- создание приоритетов для инвестиций
 - развитие конкурентных преимуществ и т.п.

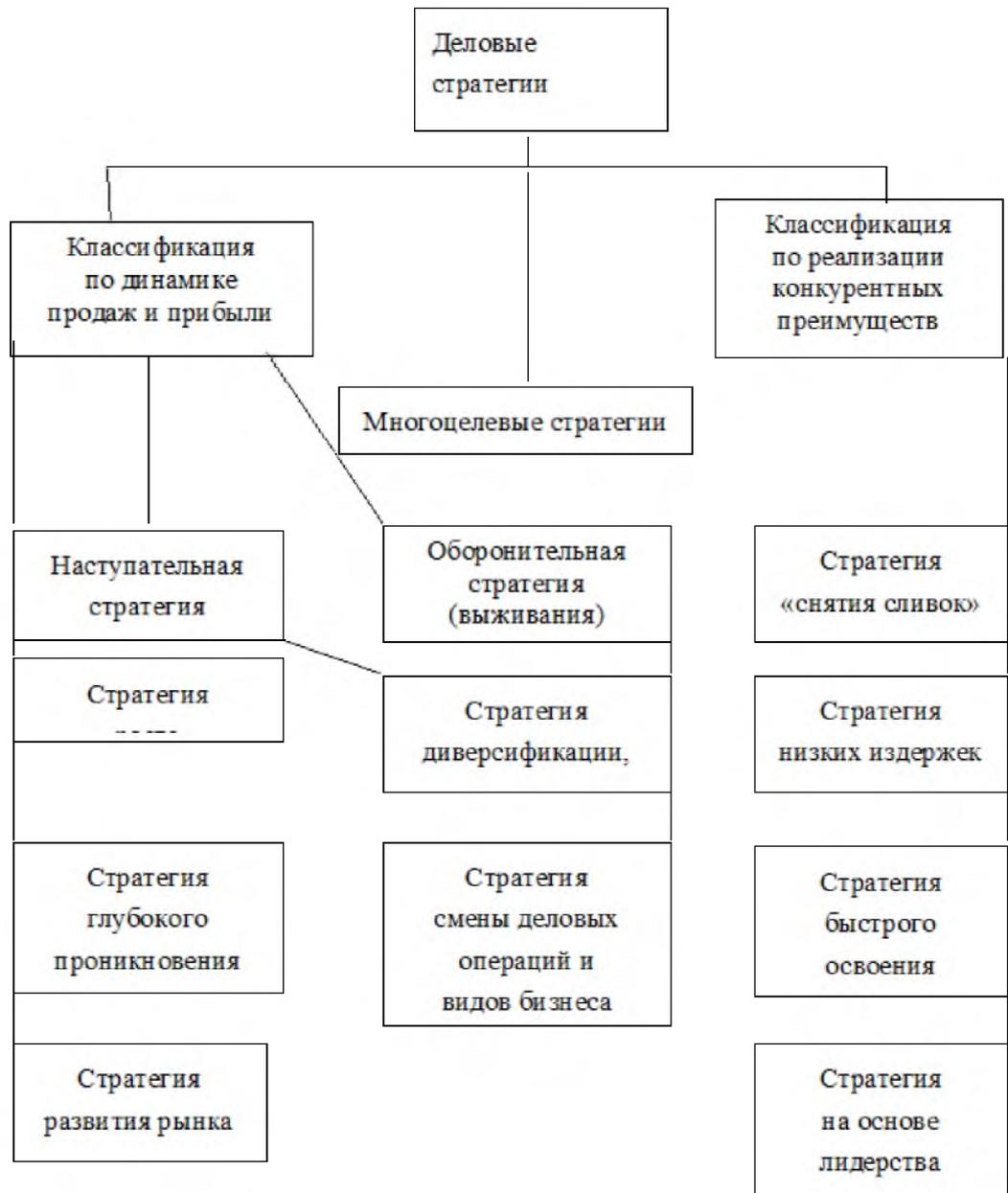


Рисунок 1.2 – Примерная классификация деловых стратегий гостиничного предприятия

Разрабатывает высшее руководство компании. Деловые стратегии (бизнес стратегии) – стратегии для каждого отдельного вида деятельности компании. Нацелены на достижение конкурентных преимуществ за счет: более низких издержек; технологического преимущества; стиля руководства и т.п.

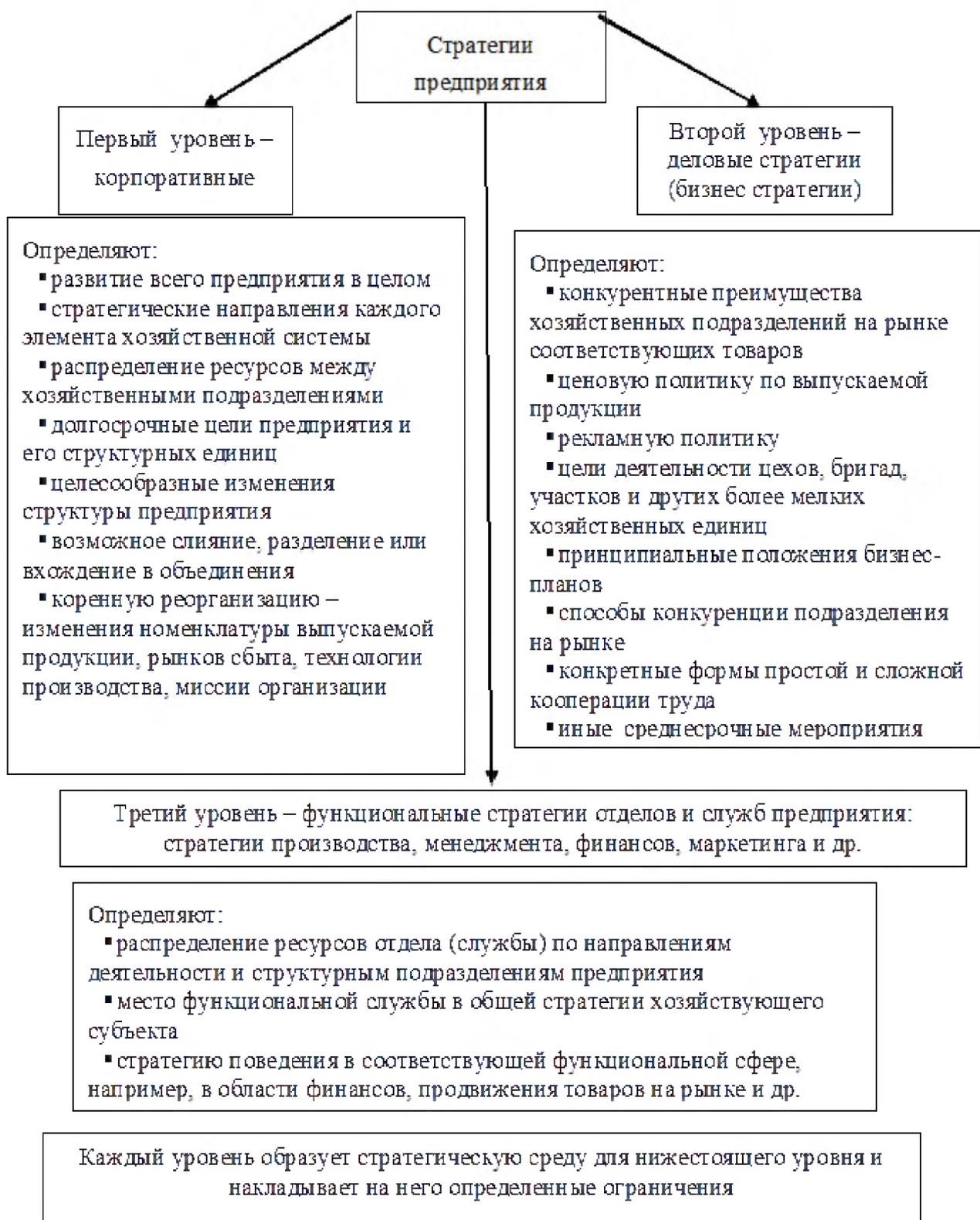


Рисунок 1.3 – Иерархия стратегий предприятия сферы гостеприимства

Разрабатывают руководители направлений в согласовании с высшим руководством компании. Для однопродуктовой компании корпоративная и деловая стратегии объединяются.

Функциональные стратегии – стратегии для каждого функционального направления компании в целом или ее отдельной сферы деятельности. Необходимы для поддержания функциональных целей компании (например: стратегии маркетинга, исследования рынка, управления и др.) Поддерживают корпоративные и деловые стратегии.

Более подробно те же стратегии описаны на рисунках 1.2 и 1.3

Этапы процесса стратегического управления Выделяют 5 этапов процесса стратегического управления (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 - Анализ внешней и внутренней среды предприятия сферы гостеприимства

Анализ стратегических факторов внешней среды организации:

- 1) понятия и компоненты внешней среды организации;
- 2) методы анализа внешней среды организации (PEST-анализ; модель (конкуренции 5 сил) Майкла Портера; SWOT-анализ).

Понятия и компоненты внешней среды организации.

Задачи анализа внешней среды организации:

- дать руководству организации полную достоверную информацию о внешней среде и направлениях ее развития;
- показать место организации во внешней среде;
- вскрыть возможности и угрозы, которые несет внешняя среда организации и которые необходимо учитывать.

Компоненты внешней среды:

1) макросреда – отдаленное окружение (макроокружение).

Включает общие факторы, которые прямо не касаются краткосрочной деятельности организации, но могут влиять на ее долгосрочные решения, т.е. имеют высокую вероятность реализации и влияния.

2) микросреда – непосредственное окружение (отраслевое).

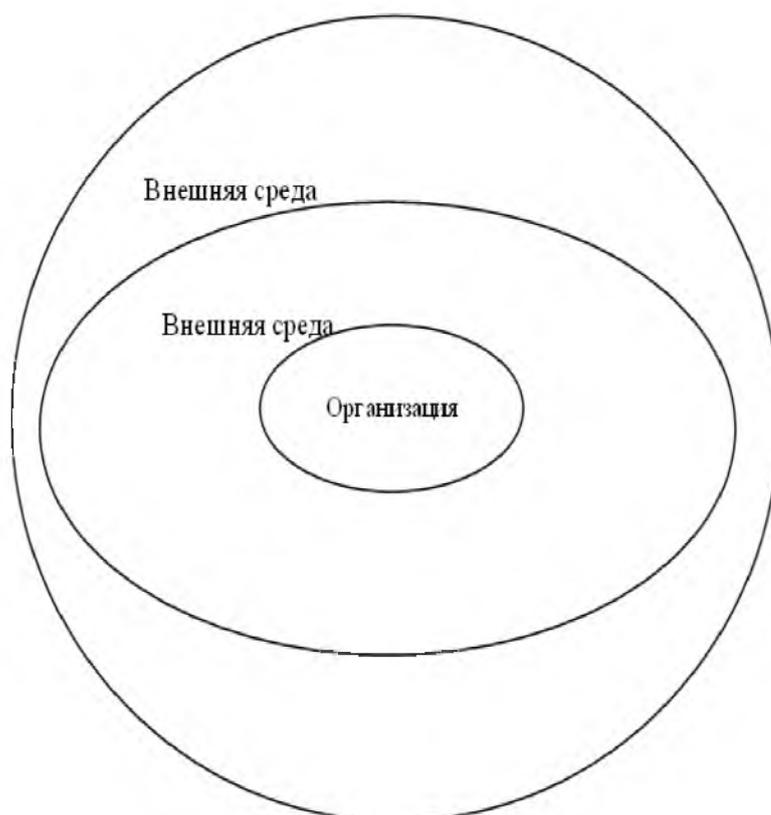


Рисунок 1.5 – Компоненты внешней среды организации

Включает все заинтересованные группы или лица, или организации, которые прямо влияют или находится под непосредственным влиянием основной деятельности организации.

Схематично компоненты внешней среды организации показаны на рисунке 1.5.

Методы анализа внешней среды организации. Для анализа макро среды используется PEST-анализ (СТЭП), в котором рассматриваются 4 группы факторов: политико-правовые, экономические, социально-культурные.

Цель анализа макросреды - мониторинг и анализ тенденции или событий неподконтрольных организаций. Используются методы: экспертных оценок, прогнозирования, факторного анализа и другие. Пример использования анализа на основе экспертных оценок (таблица 1.1):

Таблица 1.1 – Анализ на основе экспертных оценок

Факторы МАКРОсреды	Вес фактора (0-1)	Оценка фактора в баллах (0-5)	Взвешенная оценка (2 гр. * 3 гр.)
1	2	3	4
1) политико-правовые:	0,2	3	0,6
2) экономические:	0,4	5	2
3) социо-культурные:	0,1	5	0,5
4)техничко-технологические:	0,3	2	0,6
Итого:	1,0	-	3,7

Максимально 5, а средняя – 3, тогда 3,7 – ненамного выше среднего.

Какой фактор имеет наибольшее влияние?

Графа 2 (вес фактора) – оценка вероятного влияния фактора на стратегическую позицию компании. Графа 3 (оценка фактора в баллах) – оценка степени реакции компании на этот фактор, т.е. вероятность реализации этого фактора. Графа 4 (взвешенная оценка) – оценка степени реакции компании на факторы внешней среды.

Модель конкуренции (5 сил Портера) – для анализа микросреды организации.

Описывает всех участников отраслевого рынка и используется для анализа структуры отрасли.

Показатели для анализа отрасли:

- размер отрасли – каков объем продаж;
- перспективы роста отрасли;
- стадии жизненного цикла отрасли;
- структура и масштабы конкуренции;
- структура отраслевых издержек;
- система сбыта и продаж продукции.

Модель конкуренции (5 сил) Портера показана на рисунке 1.7:

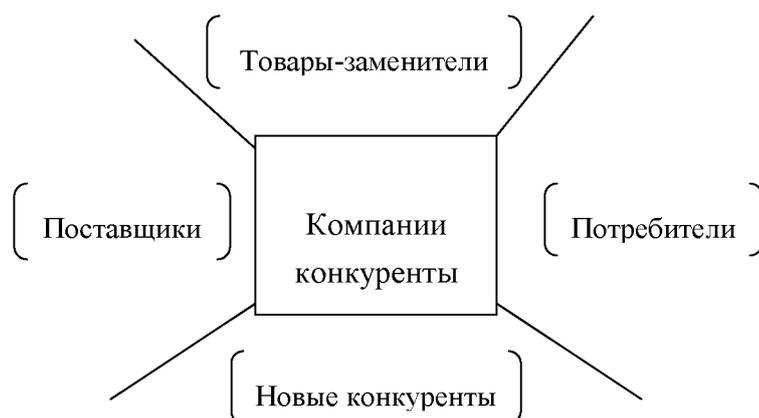


Рисунок 1.6 – Модель конкуренции (5 сил) Портера

SWOT-анализ – используется для анализа макро- и микросреды компании, внешний анализ – часть SWOT-анализа. Цель анализа внешней среды (в SWOT- методе) – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть в настоящем и будущем. С (сильные стороны) В (слабые стороны) – из анализа внутренней среды; О (возможности) Т (угрозы) – из анализа внешней среды.

Последовательность действий при анализе внешней среды:

Анализ внешних факторов, оценка их важности для организации (методом ранжирования, весомости), отражение каждой возможности на матрице возможностей и каждой угрозы на матрице угроз.

Внутренняя среда организации и направления ее анализа.

1) методы анализа внутренней среды организации (цепочка создания ценностей М. Портера и SWOT- анализ);

2) конкурентные преимущества организации.

Цель анализа внутренней среды – выявить тот потенциал и те внутренние возможности, которыми располагает организация для успешной конкуренции и для своего развития в будущем.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направления (компонентам внутренней среды):

1. Персонал организации: общее количество сотрудников, навыки и опыт

руководителей, затраты на персонал, текучесть кадров, корпоративный климат и т.д.;

2. Производство (и бизнес процессы) и другие технические аспекты: затраты на производство, объем и номенклатура сырья/материалов, гибкость технологических процессов и т.д.;

3. Организация управления: гибкость структур управления, уровень подготовки высшего руководства, система контроля и планирования, удельный вес руководителей и т.д.;

4. Маркетинг: широта ассортимента, репутация потребителей, каналы распространения, реклама и т.д.;

5. Финансы: структура капитала, рост стоимости компании, отношение цены к прибыли, стоимость акций и т.д.;

6. Культура (уровень культуры);

7. Ресурсы организации: количество поставщиков и др.;

8. Технология (уровень технологий).

Источники получения информации для анализа внутренней среды: контакты с покупателями, личные наблюдения, наличие системы контроля, совещания/заседания в рамках компании, официальные экономические показатели, нормативные оценки и т.д.

СВОТ– анализ внутренней среды компании позволяет выделить ее сильные (высокая квалификация персонала, хорошая репутация у потребителей, сильный бренд и т.п.) и слабые стороны (устаревшее оборудование и технологии, снижение прибыли, ухудшение конкурентной позиции и т.п.).

После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз, строится матрица СВОТ (матрица Томпсона-Стрикленда) (рисунок 1.7). Логическим путем устанавливаются связи между сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами. Конкурентные преимущества организации. Их можно выявить через анализ внутренней среды.

	Возможности: 1. 2. по 4-5 3.	Угрозы: 1. 2. 3.
Сильные стороны: 1. 2. 3.	1. СВ По 2-3	2. СУ
Слабые стороны: 1. 2. 3.	3. СлВ	4. СлУ

Рисунок 1.7 – Матрица Томпсона – Стрикленда

Стратегическое управление определяется так же, как управление конкурентными преимуществами.

Структура плана маркетинга и последовательность его разработки.

Структура плана маркетинга показана на рисунке 1.8.

С точки зрения формальной структуры план маркетинга может состоять из следующих разделов:

- 1) аннотация для руководства;
- 2) текущая маркетинговая ситуация;
- 3) опасности и возможности;
- 4) цели маркетинга;
- 5) стратегии маркетинга;
- 6) программы действий;
- 7) бюджет маркетинга;
- 8) контроль.

Аннотация для руководства — начальный раздел плана маркетинга, в котором представлена краткая аннотация главных целей и рекомендаций, включенных в план. Данный раздел помогает руководству быстро понять основную направленность плана. За ним обычно следует оглавление плана.

Текущая маркетинговая ситуация — раздел плана маркетинга, который описывает целевой рынок и положение организации на нем.

Опасности и возможности — раздел плана маркетинга, в котором указываются главные опасности и возможности, с которыми продукт может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред каждой опасности, т.е. осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к подрыву живучести продукта или даже к его гибели.

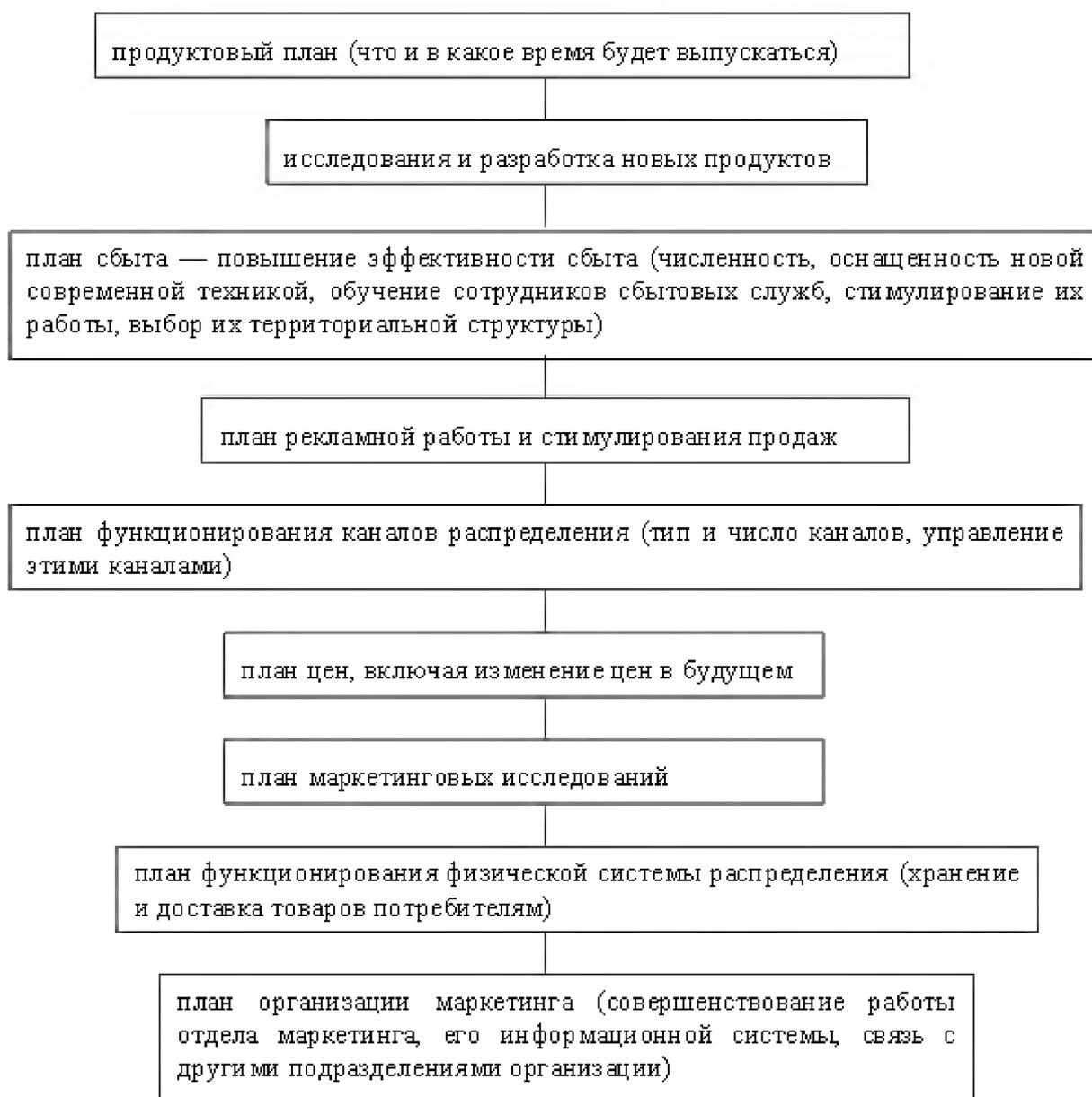


Рисунок 1.8 – Разделы маркетингового плана

Маркетинговые цели характеризуют целевую направленность плана и первоначально формулируют желаемые результаты деятельности на

конкретных рынках. Цели в области продуктовой политики, ценообразования, доведения продуктов до потребителей, рекламы и т.п. являются целями более низкого уровня.

Маркетинговые стратегии — главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым организация стремится достигнуть свои маркетинговые цели.

Программа действий (оперативно-календарный план) иногда называемая просто программой — детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга.

Бюджет маркетинга — раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга, последние в данном бюджете расписываются детально.

Раздел «Контроль» характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии), по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга. Все указанные выше разделы характеризуют как стратегические, так и тактические планы.

1.2 Этапы разработки продуктовой стратегии гостиничного предприятия

Основным гостиничным продуктом являются номера (гостевые комнаты). Согласно Положению о классификации гостиниц, утвержденному постановлением Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860, для целей классификации все виды гостиниц классифицируются по системе звезд: «пять звезд», «четыре звезды», «три звезды», «две звезды», «одна звезда», «без звезд»[26].

Гостиничный продукт также является совокупностью материальных, технических, человеческих, информационных, временных и других факторов деятельности гостиницы по предоставлению клиентам благ, обладающих определёнными потребительскими свойствами и способных удовлетворять их потребности[29].

Структура уровней гостиничного продукта представлена на рисунок 1.9[29].



Рисунок 1.9 – Структура уровней гостиничного продукта

Сопутствующими гостиничными продуктами являются услуги или товары, необходимые потребителю для того, чтобы использовать основной продукт. В высококлассных гостиницах это: телефоны в номерах, рестораны, бары, услуги прачечной и химчистки, услуги парикмахерской, услуги по предоставлению транспорта, туалетные (косметические) принадлежности и т. д.

Дополнительные гостиничные продукты — это продукты, придающие основному продукту дополнительную выгоду и помогающие отличить данный продукт от продуктов конкурирующих компаний. Дополнительным продуктом или, другими словами, конкурентным преимуществом в гостинице могут служить: крупный, хорошо оснащенный бизнес-центр; роскошный салон красоты; оздоровительный центр с большим набором услуг; киноконцертный зал; богатая библиотека; смотровая площадка, винный погреб, часовня и т. д.

В настоящее время в гостиницах широко применяется аромаркетинг — способ повысить эффективность бизнеса с помощью ароматов. Между сопутствующим и дополнительным продуктом не существует большой

разницы. Порой сопутствующий продукт в одной гостинице является дополнительным продуктом в другой, грани между этими понятиями сильно размыты. Структура и содержание гостиничного продукта во многом зависит от выбранной гостиницей продуктовой стратегии.

Продуктовая стратегия — комплекс маркетинговых решений и действий, направленных на формирование продуктов с заданными потребительскими свойствами, способных удовлетворять потребности клиентов, обеспечивая предприятию определенное место на рынке товаров и услуг.

Формирование продуктовой стратегии гостиничного предприятия состоит из уровней:

1. Разработка базовых гостиничных продуктов: услуги размещения и питания. На данном уровне важно поддерживать высокий уровень сервиса и обеспечивать качество предоставляемых услуг.

2. Разработка комплекса дополнительных услуг. Их перечень может быть очень разнообразным и зависит от классности отеля. Без обновления спектра дополнительных услуг невозможно обновление гостиничного продукта.

3. Формирование пакета гостиничных услуг.

4. Разработка новых гостиничных продуктов.

5. Разработка специализированных гостиничных продуктов, направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей гостей.

Разработка продуктовой стратегии включает несколько этапов.

Первым этапом разработки продуктовой стратегии является стратегический анализ выпускаемых продуктов, для которого требуется предварительный сбор диагностической информации. Стратегический анализ выпускаемых продуктов предусматривает сбор диагностической информации и её анализ

Цель анализа — установление и обеспечение информацией о существующих проблемах с товарами и выбор стратегии для их решения. Подобный анализ позволяет разработать стратегии для новых товаров, их модификации, принять решение о прекращении производства

неконкурентоспособных товаров. В качестве аналитического инструментария используются концепция жизненного цикла товара, портфельный анализ и позиционный анализ. Для определения стадии жизненного цикла продукции предприятия в данный период времени применяется анализ степени роста, тенденций изменения продаж, времени внедрения, интенсивности конкуренции, практики ценообразования, входной и выходной информации о конкурентах. Устанавливаются оценочные критерии товаров. В качестве критериев могут выступать финансовые и прочие показатели. Поскольку переменные спроса и затрат для товаров взаимосвязаны, требуется полная информация для определения ситуации по каждому виду товаров. Частично эта проблема снимается применением метода обоснования краткосрочных решений на основе анализа положения продукта и кривой жизненного цикла, рисунок 1.10 [30].

Жизненный цикл гостиничного продукта состоит из следующих шести фаз:

1. Фаза разработка продукта начинается с нахождения и разработки идеи нового продукта. Во время разработки нового продукта его продажи находятся на нуле, а инвестиции предприятия растут.

2. Фаза внедрение. Это период, когда новый гостиничный продукт выходит на рынок и наблюдается медленный рост его продаж, что объясняется не отработанностью технологии предоставления данного предложения и осторожностью продвижения дистрибьюторами; медлительностью его восприятия покупателями, высокими ценами на него. На этой стадии гостиничное предприятие должно добиться определенного уровня информированности потенциальных клиентов о появлении данного продукта и его выгодах для них, а также вывести продукт в каналы распределения. Из-за больших затрат на внедрение продукта на рынок прибыли на этой стадии практически нет. Поэтому основной задачей гостиничного предприятия становится скорейший выход из этой стадии.

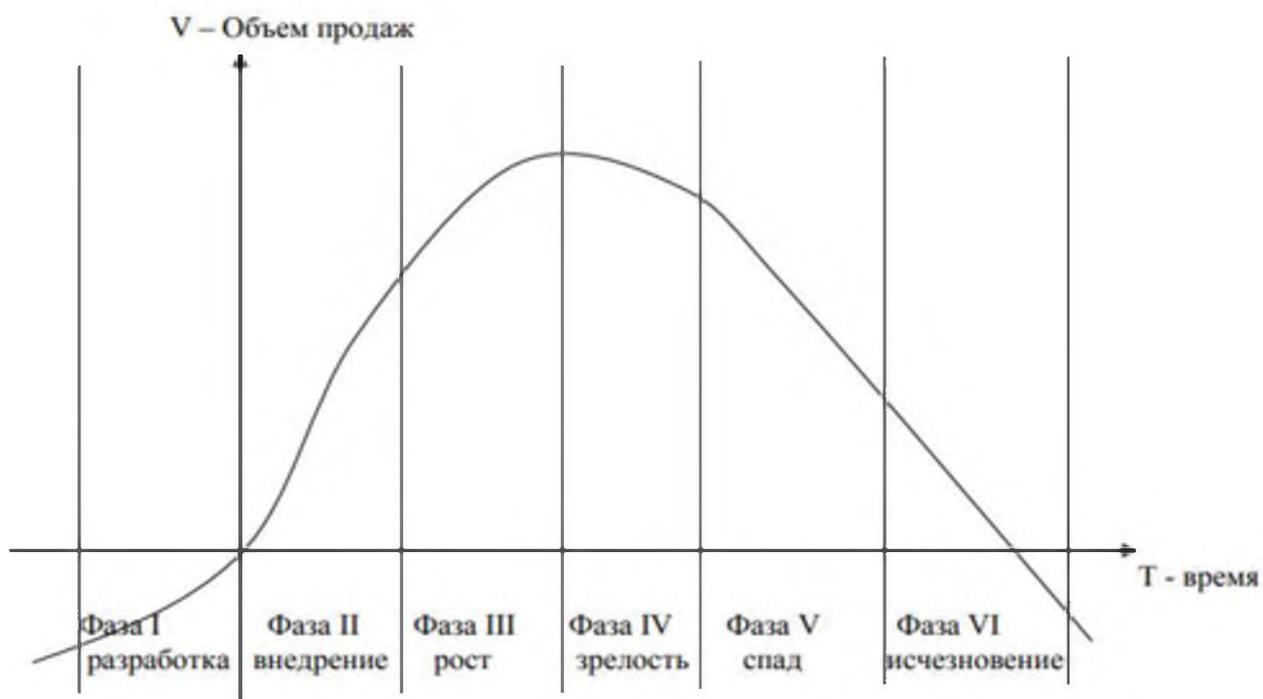


Рисунок 1.10–Фазы жизненного цикла продукта.

Однако отдельные продукты (например, гостиницы-апартаменты) могут оставаться в стадии внедрения в течение нескольких лет, прежде чем переходят в стадию быстрого роста и продвижение сервисных продуктовых предложений в индустрии гостеприимства [22].

3. Стадия роста. При благоприятном прохождении стадии внедрена гостиничный продукт переходит в стадию роста, которая характеризуется быстрым принятием продукта рынком и растущей прибылью. На этой стадии внимание гостиничного предприятия переключается с более ранних потребителей на весь возможный рынок. Этому способствуют положительные отзывы о продукте, распространяющиеся на потенциальных потребителей, и увеличивающие спрос.

Рост спроса на продукт способствует более интенсивной работе сбытовой сети и ее расширению. С увеличением объемов продаж издержки снижаются, что приводит к снижению цен на продукт и привлечению большего числа потребителей. Затраты на рекламу и стимулирования спроса сопоставимы с увеличивающимся объемом продаж. Общие маркетинговые затраты довольно высоки и направлены на преодоление усиливающейся конкуренции на рынке

путем формирования положительного образа продукта у потребителей и дальнейшее использование рыночных возможностей.

Для поддержания роста объемов продаж гостиничное предприятие может использовать различные варианты маркетинговых действий, например:

- улучшение качества продукта в целом и его отдельных характеристик;
- выход на новые сегменты рынка или новые каналы распределения;
- четкое позиционирование продукта;
- укрепление доминирующей позиции на рынке за счет улучшения продукта, рекламы и системы распределения.

4. Характеризуется замедлением роста объемов продаж и его стабилизацией за счет изменения потребности клиентов и появления новых продуктов. Рынок на данной стадии сильно сегментирован, и гостиничное предприятие старается удержать клиентов и удовлетворить их потребности путем увеличения возможностей использования продукта, его нового применения или предложения в более широком ассортименте. Усиливающаяся конкуренция ведет к снижению цены на продукт. Для стабилизации спроса и его частичного увеличения предприятия стараются переманить потребителей у конкурентов путем снижения цены и интенсивной рекламы. Так как подобный подход приводит к уменьшению прибыли, то предприятие может предпринять следующие шаги: активизировать работу с потребителями; модернизировать сам продукт (изменение его качественных характеристик) и (или) его маркетинговый комплекс (изменения одного или нескольких элементов маркетинг-микса)

5. Стадия спада. Характеризуется резким снижением объемов продаж и прибыли, что объясняется рядом причин, в том числе: исчезла возможность прежней реализации продукта из-за неправильной маркетинговой стратегии или изменения конъюнктуры рынка; появился более перспективный продукт; изменились предпочтения и вкусы потребителей, продукт становится непопулярным.

6. Исчезновение – это период, когда дальнейшие продажи продукта на

рынке экономически не оправданы; продукт выводится с рынка и заменяется новым. Не все продукты индустрии гостеприимства развиваются по подобному и единому для всех образцу. Некоторые услуги могут вводиться очень быстро и также быстро исчезать. Для примера можно привести ночные клубы и игорные заведения. Как правило, они имеют короткий жизненный цикл с более крутой кривой. В гостиничном бизнесе часто бывает и так, что некоторые отели терпят спад. Им делается капитальный ремонт или полная реконструкция, и они вновь обретают утерянную привлекательность, начиная новую стадию роста. Другие продукты индустрии гостеприимства могут долгое время оставаться в стадии зрелости, например казино. Большинство компаний имеет несколько продуктов и услуг, которые могут быть использованы в необходимое время для проникновения на рынок. Этот приём часто используется для поддержания фазы зрелости. Концепция жизненного цикла продукта полезна для описания функционирования продукта на рынке. Она не является инструментом для определения срока использования продукта, а скорее способ осмысления работы рынка, его среды и конкуренции, а также предвидения реакции продукта на действие рыночных сил.

Вторым этапом разработки продуктовой стратегии является анализ приоритетов для выпускаемых продуктов. Учитывая различную значимость продукта для предприятия в будущем, следует установить стратегическую важность каждого вида продукта или группы продуктов. Установление приоритетов необходимо для размещения ресурсов при разработке и внедрении продукта.

Третий этап в разработке продуктовой стратегии – определение политики ассортимента. После того как определены наборы СЗХ (стратегическая зона хозяйствования), в которых гостиничное предприятие может наиболее эффективно обеспечить себе конкурентное преимущество за счет благоприятных условий функционирования, необходимо конкретизировать продуктовую стратегию в рамках каждой, т. е. придать вид портфеля стратегических трансакций. Этот процесс осуществляется в два этапа. Первый

из них предполагает выбор альтернативы продуктовой стратегии. Второй — реализацию выбранной альтернативы в форме перспективного продуктового ассортимента.

Четвёртый этап - формирование продуктового ассортимента. Выбрав ту или иную политику ассортимента, руководство предприятия должно «наполнить» ее конкретным содержанием — соответствующим услугами или продуктовым ассортиментом, т. е. группой продуктов, тесно связанных между собой хотя бы по одному из признаков: ассоциированное (совместное) применение, общий сегмент рынка, общий канал распределения, схожий диапазон цен. Продуктовый ассортимент представляет собой динамичный набор номенклатурных позиций продуктов/услуг, пользующихся потенциальным спросом на рынке и обеспечивающих выживаемость предприятия в длительной перспективе.

Пятый этап – реализация и внедрение продуктовой стратегии. Обязанности по реализации и внедрению продуктовой стратегии изменяются в соответствии с организационными уровнями управления. Основными задачами на низшем уровне являются: анализ рынка, установление целевых рынков, выбор позиционной стратегии, анализ продуктов и стратегий, определение новых товарных потребностей, управление и координация маркетинговой деятельности по продукту. На этом же уровне разрабатывается план для продукта.

Шестой этап предполагает координацию работ по принятой продуктовой стратегии. Являясь центральным звеном бизнеса, товарная стратегия должна сочетаться с системой маркетинга, включающей ценообразование, распределение, и продвижение продуктов и услуг.

Вывод к первой главе. Гостиничный бизнес является высоко конкурентным видом экономической деятельности: существует большое количество непосредственных конкурентов гостиниц; потенциальными конкурентами гостиниц могут быть иные средства размещения, например клиенты предпочитают арендовать жилые помещения, благодаря более низкой

цене и большей площади; постоянное увеличение объёма рынка (количества номеров и мест); прогнозируется увеличение степени конкуренции вследствие падения покупательского спроса по причине сокращения ВВП и падения темпов роста экономик стран; рост конкуренции среди сетевых гостиниц, вследствие развития технологий и расширение сетей; тенденции возрастания степени дифференциации предложения гостиничных услуг.

При дифференциации основной акцент делается на создании продукта (совокупности материальных и нематериальных атрибутов), который воспринимается потребителем как «нечто уникальное». Это могут быть конструктивные особенности или эксплуатационные характеристики изделия, превосходное сервисное обслуживание, престижная марка и т.д. Реализация стратегии дифференциации как стратегии маркетинга позволяет гостиничному предприятию сохранить рыночную позицию и вести успешную конкурентную борьбу. Если трактовать дифференциацию упрощённо, то под этой стратегией подразумевается внедрение новых дополнительных услуг в деятельность гостиницы.

2 Анализ и оценка продуктовой стратегии ООО «Конквест»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Полное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Конквест». Регистрация в Российской Федерации ООО «Конквест» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 20 ноября 2018.

ООО «Конквест» создано без ограничения срока, если иное не установлено его уставом: ИНН 2365028270, КПП 236501001 и ОГРН1182375096584

Место нахождения: 352831, край Краснодарский, р-н Туапсинский, с. Небуг, ул. Новороссийское Шоссе, 10Д/1, помещ. 22.

Вид деятельности: Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания (код по ОКВЭД 55.10)

Статус организации: коммерческая, действующая
Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)

Средний возраст юридических лиц для вида деятельности 55.10 «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания» составляет 9 лет.

Налоговый орган, в котором юридическое лицо состоит на учёте: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 6 по Краснодарскому краю (код инспекции – 2365).

Целью деятельности ООО «Конквест» является полное удовлетворение потребностей организаций и частных лиц на высоком качественном уровне в услугах гостиничного сервиса, а также получение максимально возможной прибыли.

Уставный капитал ООО «Конквест» разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам

и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права и обязанности его участников определяются гражданским кодексом Российской Федерации и законом об обществах с ограниченной ответственностью. Учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является его устав.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Участники общества вправе:

- участвовать в управлении делами общества в порядке, установленном настоящим Федеральным законом и уставом общества;
- получать информацию о деятельности общества и знакомиться с его документами бухгалтерского учета и иной документацией в установленном его уставом порядке;
- принимать участие в распределении прибыли;
- продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом и уставом общества;
- выйти из общества путем отчуждения своей доли обществу, если такая возможность предусмотрена уставом общества, или потребовать приобретения обществом доли в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

ООО «Конквест» вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество

должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества. Печать общества может содержать также фирменное наименование общества на любом языке народов Российской Федерации и (или) иностранном языке.

ООО «Конквест» вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

ООО «Конквест» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

ООО «Конквест» не отвечает по обязательствам своих участников.

Документы, на основании которых работает ООО «Конквест»:

Юридические:

- Свидетельства (ИНН, ОГРН);
- Устав.

Отраслевые:

- Свидетельство о присвоении гостинице определенной категории;
- Лицензия на реализацию алкогольной продукции;
- Техничко-технологические карты и сборники рецептур, карты вин.

Внутренние:

- штатное расписание,
- договора с сотрудниками,
- должностные инструкции,
- табель учета рабочего времени.

Основными объектами ведения финансово-хозяйственной деятельности Курортный отель «Лавикон» («Lavicon»), корпус «LaviconApart Hotel Collection» и Гостиничный комплекс «Лавикон коллекция отелей», корпус 1.

Курортный отель «Лавикон» («Lavicon»), корпус «LaviconApart Hotel Collection» расположен по адресу: 352831, Краснодарский край, Туапсинский район, с.Небуг, ул.Новороссийское шоссе, 10Д/1. Курортный отель «Лавикон» получил свидетельство о присвоении гостинице определенной категории с

порядковым номером в Федеральном перечне: 550030733.

Среднесписочная численность составляет 102 человека в 2024г., в 2023 г. составила 63 человека.

Основной вид деятельности организации: Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания (код по ОКВЭД 55.10).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

55.30 Деятельность по предоставлению мест для временного проживания в кемпингах, жилых автофургонах и туристических автоприцепах

55.90 Деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания

56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания

56.10.1 Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания

56.30 Подача напитков

68.32 Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе

73.11 Деятельность рекламных агентств

77.29 Прокат и аренда прочих предметов личного пользования и хозяйственно-бытового назначения

79.11 Деятельность туристических агентств

86.90.4 Деятельность санаторно-курортных организаций

93.29 Деятельность по организации отдыха и развлечений прочая

93.29.9 Деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки.

Вид гостиницы: курортный отель, санаторий, дом отдыха, центр отдыха, пансионат.

Информация о классификации Присвоенная категория (звездность): Пять звезд. Номер свидетельства о присвоении гостинице определенной категории— 23/АА-165-2021/0006-2021 Дата выдачи свидетельства: 25.11.2021 Срок действия: 25.11.2024 Информация об аккредитованной организации – ООО

«Экспертиза гостеприимства»[11].

Номер аккредитованной организации: 220000294.

Гостиничный комплекс «Лавикон коллекция отелей», корпус 1 ООО «Конквест» расположен по адресу: 352831, Краснодарский край, Туапсинский район, с. Небуг, ул. Новороссийское шоссе, д.10. Порядковый номер свидетельства о присвоении гостинице определенной категории в Федеральном перечне: 550040560

Таблица 2.1 – Информация о гостиничных номерах, параметры номеров Курортный отель «Лавикон» («Lavicon»), корпус «LaviconApart Hotel Collection», ООО «Конквест» гостиницы 5*.

Категория номера	Количество номеров, шт.	Количество мест, шт.
Высшая «люкс»	24	48
Высшая «студия»	48	96

Вид гостиницы: курортный отель, санаторий, дом отдыха, центр отдыха, пансионат.

Таблица 2.2 – Информация о гостиничных номерах» Лавикон коллекция отелей», корпус 1 ООО «Конквест» 4*

Категория номера	Количество номеров, шт.	Количество мест, шт.
Первая	82	164
Высшая «люкс»	1	2
Высшая «джуниор сьюит»	7	14

Информация о классификации Присвоенная категория (звездность): Четыре звезды. Свидетельство о присвоении гостинице определенной категории

Номер свидетельства: 23/АА-165-2021/0144-2023 Дата выдачи свидетельства: 14.02.2023 Срок действия: 14.02.2026[11].

Информация об аккредитованной организации – ООО «Экспертиза гостеприимства». Номер аккредитованной организации: 220000294

Таблица 2.3 – Характеристика номерного фонда гостиницы Лавикон коллекция отелей», корпус 1 ООО «Конквест» 4*

Вид номера	Площадь, кв.м.	Кол-во комнат	Вместимость, чел	Оснащение
Стандарт	22	1	2	Шкаф,прикроватные тумбочки, душ, туалет, раковина, телефон, фен, телевизор, кондиционер
Стандарт Superior	24	1	2	Шкаф, прикроватные тумбочки, холодильник, душ, туалет, раковина, телефон, фен, телевизор, минибар, бесплатный вай-фай, кондиционер
Полулюкс	30	1	4	Шкаф, прикроватные тумбочки, холодильник, ванна, туалет, раковина, телефон, фен, телевизор, минибар, бесплатный вай-фай, кондиционер
Люкс	40	2	2	Шкаф, прикроватные тумбочки, холодильник, ванна, туалет, 2 раковины, телефон, фен, телевизор, минибар, бесплатный вай-фай, кондиционер
Полулюкс	40	1	2	Шкаф, прикроватные тумбочки, холодильник, ванна, туалет, 2 раковины, телефон, фен, телевизор, минибар, бесплатный вай-фай, кондиционер
Коннект	44	2	4	Шкаф,прикроватные тумбочки, душ, туалет, раковина, телефон, фен, телевизор, кондиционер

Гостиница оказывает следующий спектр услуг:

- СПА комплекс (закрытый бассейн, русская/финская сауна, хамам,
- джакузи, ледяная купель, тренажерный зал, кабинеты для СПА процедур),
- открытый подогреваемый бассейн,
- кинозал,

- детский игровой клуб,
- клуб виртуальной реальности,
- ресторан Сорренто,
- лобби бар,
- частный пляж,
- бесплатная охраняемая парковка.

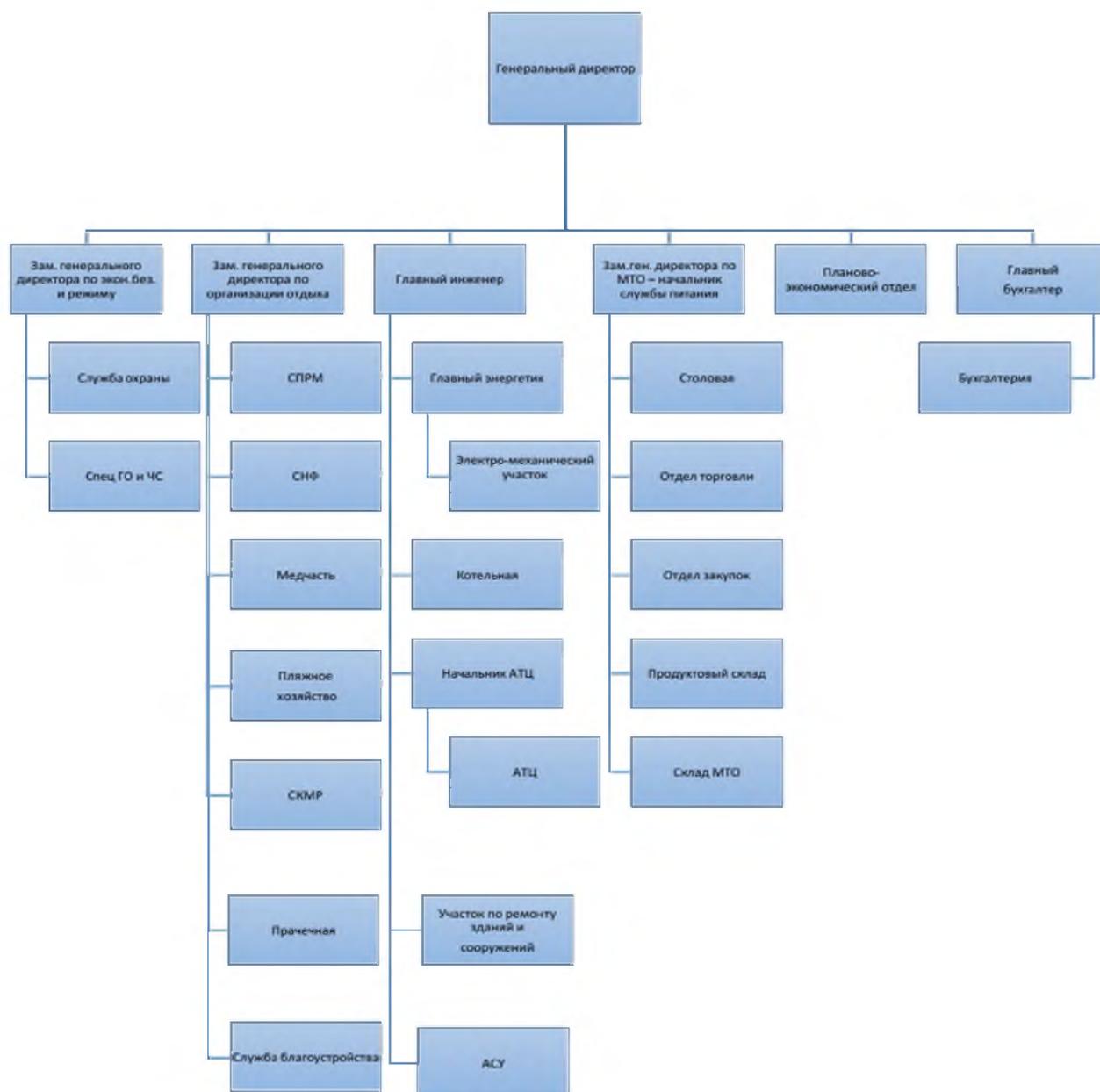


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Конквест»

Уставный капитал ООО «Конквест» составляет 20000 руб. Учредителем является Клишина Виктория Петровна. Руководителем ООО «Конквест»

является генеральный директор Гущина Елена Владимировна.

Генеральный директор осуществляет контроль за функционированием организации. Ниже в организационной структуре предприятия идёт управляющий. Этот сотрудник имеет большой опыт руководства, в его обязанности входит следить за деятельностью гостиницы и руководить. В ООО «Конквест» руководитель стоит во главе линейно-функциональной структуры управления, представленной на рисунке 2.1.

ООО «Конквест» являлась малым предприятием. Структура персонала представлена в таблицах 2.4 и 2.5.

Таблица 2.4 - Структура персонала ООО «Конквест» на конец 2023 года

Наименование категории работника	Кол-во (чел)	Уд. в ес %
1. Руководители:	5	4,9
2. Специалисты и служащие	24	23,5
3. Производственный персонал	60	59
4. Вспомогательный персонал	13	12,7
Всего:	102	100,0

Далее проведём анализ структуры персонала ООО «Конквест» по возрасту (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Структура персонала ООО «Конквест» по возрасту

Годы	Возраст				
	20-25 лет	25-30 лет	30-35 лет	35-40 лет	более 40 лет
2021	26%	34%	30%	3%	7%
2022	25%	34%	31%	3%	7%
2023	25,30%	33,30%	31,60%	3,90%	5,90%

Представленные данные говорят о достаточно молодом коллективе, где доля работников в возрасте свыше 35 лет невелика – 9,8 % в 2023г. Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 2.2.

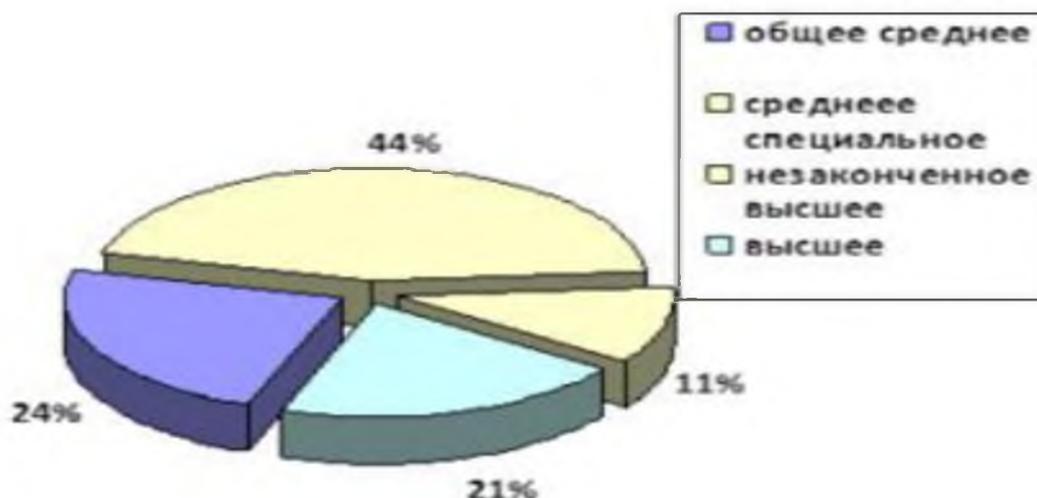


Рисунок 2.2 - Структура персонала по уровню образования отеля «Лавикон»

Представленные данные говорят о том, что доля персонала с высшим образованием не высока, что может негативно влиять на работу. Анализ возрастной структуры персонала ООО «Конквест» говорит о том, что основную долю персонала приходилась в 2023г. на молодых людей возраста 25-30 лет – 33,3% и 30-35 лет 31,6%. ООО «Конквест» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 20 ноября 2018.

Уставный капитал ООО «Конквест» составляет 20000 руб. Учредителем является Клишина Виктория Петровна. Руководителем ООО «Конквест» является генеральный директор Гущина Елена Владимировна.

Вид деятельности: Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания (код по ОКВЭД 55.10)

Основные экономические показатели ООО «Конквест» за период 2021-2023гг. представлены в приложении 1.

Предприятие имеет стабильный рост выручки в 2023году-160 процентов, в 2022-141 процент. Себестоимость растет сопоставимыми темпами. В 2023 году расходы выросли на 152 процента и в 2022 соответственно на 122. Однако в 2021 и 2022 году расходы предприятия превышали доходы и предприятие получило убыток. В 2021 году убыток от продаж составил 30533 тыс. руб., а в 2022 убыток от продаж значительно уменьшился и составил 5864 тыс. руб. В

2023 году предприятию удалось стабилизировать рост затрат и максимально повысить загрузку гостиницы, сглаживая сезонные колебания. Прирост выручки составил 60 процентов или 154251 тысяч рублей. Рентабельность от основной деятельности имеет положительное значение только в 2023 году и составила 6,4 % т.е. на рубль затрат, предприятие получило 6 копеек чистой прибыли. Производительность труда снизилась в 2023 году на 35 процентов.

У предприятия наблюдается рост валюты баланса или имущества в 2023 году на 11668 тысяч рублей, что составило 37 процентов прирост (приложение 1). Запасы выросли незначительно – на 1 процент. А дебиторская задолженность растет большими темпами, в 2022 темп роста составил 156 процентов, в 2023 году прирост составил 36 процентов, что является негативным фактором. Денежные средства в 2022 году имели тенденцию к уменьшению, темп роста 48%. В 2023 наблюдается их рост, темп роста составил 159%. Это объясняется ростом дебиторской задолженности.

Горизонтальный анализ баланса ООО «Конквест» показал рост дебиторской задолженности, что приводит к замедлению поступления выручки на расчетный счет от клиентов - потребителей слуг (приложение 1). Замедляет оборачиваемость активов, что не позволяет своевременно оплачивать кредиторскую задолженность и снижает деловую активность предприятия. Рост дебиторской задолженности необходимо сопоставить с кредиторской задолженностью. Сделаем анализ структуры активов в приложении 2.

Благоприятная структура актива баланса наблюдалась в 2021 году: доля запасов составляла 15%, доля денежных средств 45% и дебиторская задолженность 39%. В последующие годы растёт доля дебиторской задолженности на 26 процентных пункта и составляет уже 65%. Структура представлена в приложении 3.

Второе место по структуре в общей величине активов ООО «Конквест» в 2023 году занимали денежные средства – доля 26 %. В период с 2021 по 2023 гг. их доля в активах сократилась с 45% до 26%, что свидетельствует об уменьшении доли наиболее ликвидных активов в структуре баланса.

Исходя из анализа источников образования имущества темп роста кредиторской задолженности составил в 2022 году 141 процент, а в 2023-128 процентов (приложение 3). В пассиве баланса в разделе Собственный капитал ежегодно имеется статья непокрытый убыток. В 2023 году убыток увеличился на 5476 тысяч. рублей. Из положительного – предприятие смогло выплатить в 2022 году краткосрочный кредит на сумму 9364 тысячи рублей. В процессе принятия решения о продуктовой стратегии ООО «Конвект» проведён анализ финансовых результатов (приложение 4).

Предприятие стремится к повышению выручки и в 2023 году прирост этого показателя составил – 60 процентов. Это положительная тенденция. Но расходы у предприятия достаточно высокие, практически сопоставимы с доходами. Темп роста расходов составил 160%. Руководству предприятия необходимо принять меры к оптимизации расходов.

В 2023 году предприятие получило прибыль, практически погасив убытки прошлых лет. Чистая прибыль 2023 года составила 24 865 тысяч рублей. И вложенные средства в производство получили отдачу, хоть и в небольших размерах.

Поскольку финансовое состояние ООО «Конквест» характеризуется как неудовлетворительное, следует провести анализ банкротства.

Результаты диагностики возможности банкротства показал по различным методикам показал, что вероятность банкротства существует, финансовое положение организации неустойчивое (приложение 5).

2.2 Анализ продуктовой стратегии ООО «Конквест»

Формирование продуктовой стратегии осуществляется на основе SWOT анализа – одного из методов стратегического анализа. При проведении SWOT анализа осуществляется исследование внутренней среды (сильных и слабых) сторон и внешней среды (возможностей и угроз). Значительная часть анализа внутренней среды представлена выше в организационно-экономической

характеристики гостиницы. Структура гостиничного продукта – является частью внутренней среды предприятия (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Гостиничный продукт ООО «Конквест»

Основные услуги	Дополнительный услуги
Проживание в номере выбранной категории, посещение открытого подогреваемого бассейна и сауны, посещение хаммам, джакузи, купель, тренажерный зал, детский клуб и парковка	Косметологические процедуры, массаж, рестораны, бары, конференц- зал, банкетный зал для корпоративных клиентов, услуги SPA центра, трансфер

На рисунке 2.3 представлена структура доходов гостиницы по видам услуг. Наиболее значительная часть доходов приходится на основные услуги – 71 %, основная доля доходов среди дополнительных услуг приходится на услуги SPAцентра – 8%.

Основными объектами ведения финансово-хозяйственной деятельности Курортный отель «Лавикон» («Lavicon»), корпус «LaviconApart Hotel Collection» и Гостиничный комплекс «Лавикон коллекция отелей», корпус 1. Конкурентным преимуществом гостиниц ООО «Конквест»Лавикон является то, что они прошли классификацию гостиниц уровня 4 и 5*.

Структура гостиничного продукта, %



Рисунок 2.3 – Структура доходов гостиницы по видам услуг

Продукты гостиницы находятся на разных фазах жизненного цикла (рисунок 2.4).

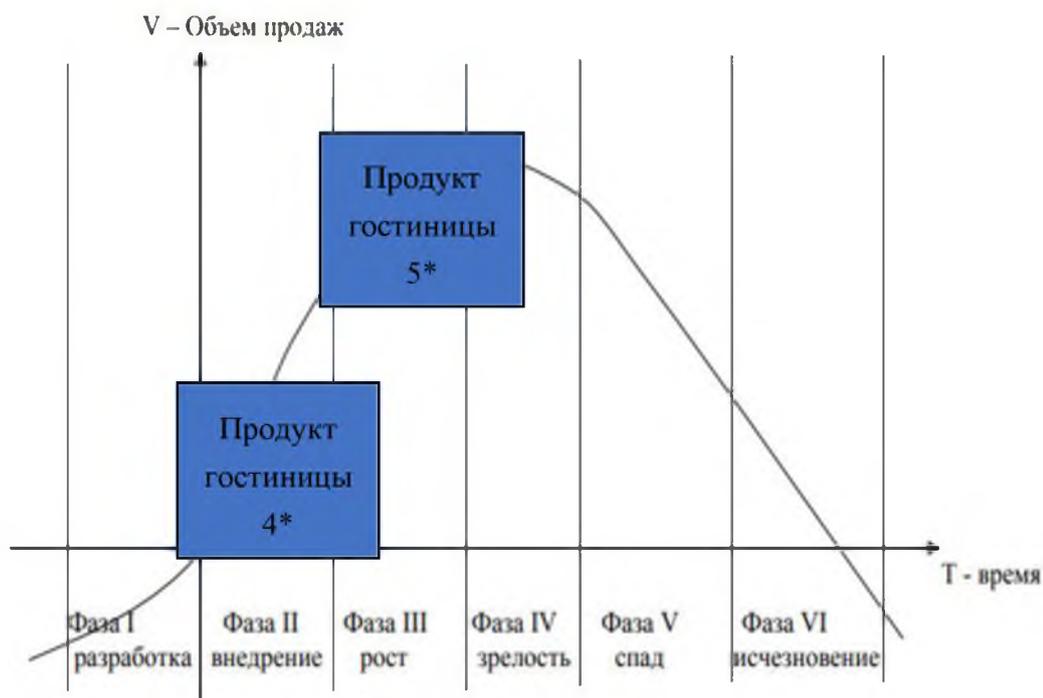


Рисунок 2.4 – Фазы жизненного цикла продукта гостиницы Конквест Лавикон

При анализе внешней среды проведём сравнительный анализ услуг гостиницы Конквест Лавикон с основными конкурентами. При сравнении услуг гостиниц использовались такие оценки как доля положительных отзывов клиентов на услуги в их общем количестве. Средняя величина доли положительных оценок наиболее высокая у Гостиницы Конквест Лавикон – 92,25 % (таблица 2.7).

Таблица 2.7– Сравнительная оценка услуг гостиница Конквест Лавикон и основных конкурентов на основе сравнения доли положительных отзывов гостей, в % [21]

Показатель	Лавикон 4*	Грэйс Калипсо 4*	Небуг Курортный комплекс Ямал 4*	Молния
Расположение	96	54	85	
Бассейн	96	50	92	
Удобство парковки	95	94	84	

Продолжение таблицы 2.7

Вместимость (количество номеров)	93	60	98
Состояние номеров	92	78	91
Завтрак	92	80	55
Качество обслуживания	92	73	76
Качество WI-FI	82	84	69
Средний доля положительных оценок	92.25	71.63	81.25

На втором месте по данному показателю находится Курортный комплекс Молния Ямал (81,25%) и на третьем Грэйс Небуг Калипсо (71,63%). Основными факторами, обеспечивающими относительно высокую среднюю величину положительных отзывов гостиницы Конквест Лавикон – это расположение в непосредственной близости от пляжа (96 % положительных оценок), бассейн (96%) и удобство парковки (95%). Курортный комплекс Молния Ямал занимает второе за счёт занятия первого места по такому показателю как вместимость – наибольшая вместимость (98%) и второе место по таким показателям состояние номеров (91 %) и бассейн (92%). Грэйс Небуг Калипсо занимает первое место по показателю качество вай-фая (84), второе место по таким показателям как удобство парковки (94%), завтрак (80%), третье место по таким показателям как состояние номеров (78%), вместимость (60%).

Таблица 2.8 – Анализ конкурентов по оказанию услуг биорезонансной терапии[20]

Наименование предприятия	Месторасположение	Наименование услуги	Цена, руб.
Санаторий Октябрьский	г. Сочи	Биорезонансная терапия с диагностикой	4500
		Биорезонансная комплексная диагностика	3000
		Биорезонансная терапия	2500

Продолжение таблицы 2.8

Эстетический оздоровительный центр Генезис	г. Сочи	Лечение на аппарате биорезонансной терапии с диагностикой	5000
		Биорезонансная диагностика	3000
		Лечение на аппарате биорезонансной терапия без диагностики	3000
Клиники Доктор Тибета	г. Сочи	Комплексная биорезонансная диагностика (обследование обмена веществ)	3000
Клиника «Интегритас»,	г. Москва	Биорезонансная терапия с диагностикой.	8000
		Биорезонансная диагностик	4000
		Биорезонансная терапия без диагностики	3800
Доктор Храбров Дмитрий Николаевич	г. Москва	БРТ диагностики	4000
		Первичный приём врача + БРТ диагностика	7000
Частный практикующий врач-диетолог	г. Туапсе	Биорезонансная комплексная диагностика	1000-2000

В Туапсинском районе отсутствует предложения по проведению биорезонансной терапии, есть лишь биорезонансная диагностика, проводимая частным практикующим врачом-диетологом (таблица 2.8).

Слабыми сторонами деятельности ООО «Конквест» является:

- отсутствие у гостиницы опыта оказания медицинских услуг;
- низкий уровень рентабельности продаж в 6%;
- сезонный характер деятельности.

Основываясь на проведённой выше оценки внешней и внутренней среды, происходит формирование продуктовой стратегии посредством SWOT- анализа.

Основная задача начального SWOT-анализа будет определение основных элементов матрицы SWOT, а именно сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды. Сильные стороны компании – внутренние характеристики компании, которые отличают анализируемую компанию от конкурентов и позволяют ей успешно реализовывать свою деятельность.

Слабые стороны компании – внутренние характеристики компании, по которым компания отстает от конкурентов и которые негативно сказываются на результатах ее деятельности. Первичная матрица SWOT-анализа приведена в виде матрицы два на два (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Первичная матрица SWOT анализа гостиницы Конквест Лавикон

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – наличие стажа персонала, стажа трудовой деятельности в данной сфере оказания услуг; – наличие осознания роли проекта на рынке предприятий гостеприимства; – удачное месторасположение рядом с морем, 100 м.; – наличие здания, находящегося в собственности стоимостью в 1200 млн. руб. – обеспеченность собственными источниками финансирования проекта внедрения в деятельность медицинских услуг; – рост дохода от продаж в 2,25 раз и стоимости имущества предприятия – на 37% за 3 последних года. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие у гостиницы опыта оказания медицинских услуг; – незначительность опыта оказания гостиничных услуг уровня 4*; – низкий уровень рентабельности продаж в 6%; – сезонный характер деятельности.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – благоприятное изменение конкурентной обстановки – закрытие гостиниц-конкурентов; – практически полное отсутствие предложения услуг биорезонансной терапии в Туапсинском районе; – увеличение объёма рынка гостиничных услуг (рост количества мест в средствах размещения на 19% за последние 3 года в Туапсинском районе); – реализация проекта услуг биорезонансной терапии; – захват нового рыночного сегмента – медицинских услуг; – преобразование гостиницы в оздоровительный комплекс. 	<ul style="list-style-type: none"> – уход ключевых сотрудников; – отсутствие достаточного спроса на услуги биорезонансной терапии; – от существующих конкурентов и появление новых конкурентов в данном секторе рынка гостиничных услуг гостиниц уровня 4* и 5*; – финансовые и экономические кризисы подобные кризисам 1998, 2008 и 2014 гг.

Возможности исходят из внешней среды, и должны быть оценены компанией с точки зрения их значимости для нее. Угрозы – внешние факторы, которые могут оказать ощутимое негативное влияние на деятельность компании и ее конкурентную позицию. Как правило, компания не может оказать прямого влияния на угрозы, но может разработать компенсирующие мероприятия для снижения степени их влияния на компанию. Концептуальная простота и понятность SWOT -анализа сделала инструмент широко распространенным в стратегическом анализе. В то же время существуют определенные риски при выполнении анализа с использованием данного инструмента. Поэлементный SWOT-анализ Поэлементный SWOT-анализ предполагает построение расширенной матрицы SWOT на базе первичной матрицы (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Поэлементный SWOT - анализ гостиницы ООО «Конквест»

<p>Внутренняя среда</p> <p>Внешняя среда</p>	<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – современный интерьер и низкая степень физического износа; –выгодное месторасположение 100 м. от моря –наличие здания, находящегося в собственности стоимостью в 1200 млн. руб. –обеспеченность собственными источниками финансирования проекта внедрения в деятельность медицинских услуг; – рост дохода от продаж в 2,25 раз и стоимости имущества предприятия – на 37% за 3 последних года. 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие у гостиницы опыта оказания медицинских услуг; – незначительность опыта оказания гостиничных уровня 4*; – низкий уровень рентабельности продаж в 6%; – сезонный характер деятельности гостиницы.
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – благоприятное изменение конкурентной обстановки – закрытие гостиниц-конкурентов; – практически полное отсутствие предложения услуг биорезонансной терапии в Туапсинском районе; – увеличение объёма рынка гостиничных услуг в (рост количества мест в средствах размещения на 19% за последние 3 года в Туапсинском районе); – реализация проекта услуг биорезонансной терапии; – захват нового рыночного сегмента – медицинских услуг; – преобразование гостиницы в оздоровительный комплекс. 	<p>Сильные стороны и возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспеченность собственными источниками финансирования позволит реализовать проект услуг биорезонансной терапии; – современный интерьер и низкая степень физического износа позволит увеличить загрузку гостиницы, вследствие роста спроса на гостиничные услуги Туапсинского района; – положительная тенденция роста доходов за 3 последнихгода и наличие здания, находящегося в собственности стоимостью в 1200 млн.руб.,позволит захватить новый рыночный сегмент–медицинские услуги. 	<p>Слабые стороны и возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – преобразование гостиницы в оздоровительный комплекс будет снижать степень сезонности функционирования предприятия; – сохранение положительной тенденции роста доходов последних 3-х лет позволит увеличить уровень рентабельности продаж; – реализация проекта услуг биорезонансной терапии позволит приобрести опыт оказания медицинских услуг.
<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – текучесть кадров; – отсутствие достаточного спроса на услуги гостиницы; – от существующих конкурентов и появление новых конкурентов в данном секторе рынка гостиничных услуг гостиниц уровня 4* и 5*; – финансовые и экономические кризисы, подобные кризисам 1998, 2008 и 2014гг. – инфляционные процессы; –обстоятельства непреодолимой силы 	<p>Сильные стороны и угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать выгодное месторасположение как конкурентное преимущество; – воспользоваться благоприятной тенденцией улучшения финансовых результатов для создания финансовых резервов для преодоления различных кризисных явлений; – учитывать фактор инфляции в ценовой политики. 	<p>Слабые стороны и угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – инвестировать в повышении квалификации и уровень сервисного обслуживания для компенсации отсутствия опыта и сокращения уровня текучести кадров; – увеличение отсрочек платежа поставщикам за приобретаемые товары и услуги гостиницей уменьшит влияние инфляции на увеличении себестоимости оказываемых услуг.

Стратегические альтернативы WT: альтернативы данной группы опираются на стремление к минимизации слабых сторон и угроз (min — min), т.е. компания фокусируется на поиске решений по предупреждению угроз внешней среды с учетом тех слабых сторон, которые у нее имеются.

выводы по второй главе:

Среди показателей, имеющих исключительно хорошие значения, можно выделить следующие:

- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормальному значению, равен 0,1;

- отличная рентабельность активов (+58% за период 01.01–31.12.2023);

- положительная динамика рентабельности продаж (+8 процентных пункта от рентабельности -2 % за аналогичный период года, предшествующего отчётному) и равна 6%;

- за последний год получена прибыль от продаж (17 833 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (+22 986 тыс. руб.);

- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2023 год составила 24 865 тыс. руб. (+30 741 тыс. руб. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года);

- положительная динамика рентабельности затрат (+8,6 процентных пункта от рентабельности -2 % за аналогичный период года, предшествующего отчётному) и показывает, что на единицу себестоимости продукции получено 6 копеек чистой прибыли. Положительные значения показателей рентабельности в 2023 году говорят об повышении эффективности деятельности организации.

Показателем, негативно характеризующим финансовое положение организации, является следующий – отрицательная динамика изменения собственного капитала организации при том, что, активы ООО «КОНКВЕСТ» увеличились на 11 668 тыс. руб. (на 37,7%).

Среди критических показателей финансового положения организации

выделить такие:

- критическое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

- показатели финансовой устойчивости отрицательные.

По оценке вероятности банкротства было выяснено, что вероятность банкротства существует, финансовое положение организации неустойчивое.

На основе SWOT анализа используя свои сильные стороны и возможности имеющиеся во внешней среде гостинца выберет следующие продуктовую стратегию:

- обеспеченность собственными источниками финансирования позволит реализовать проект услуг биорезонансной терапии;

- современный интерьер и низкая степень физического износа позволит увеличить загрузку гостиницы, вследствие роста спроса на гостиничные услуги Туапсинского района;

- положительная тенденция роста доходов за 3 последних года и наличие здания, находящегося в собственности стоимостью в 1200 млн. руб., позволит захватить новый рыночный сегмент – медицинские услуги.

3 Разработка и реализация продуктовой стратегии ООО «Конквест»

3.1 Разработка отдельных элементов продуктовой стратегии ООО «Конквест»

Традиционная медицина представляет собой совокупность основанных на многовековых традициях народного врачевания методов профилактики, диагностики, лечения и медицинской реабилитации, разрешенных к медицинскому применению в установленном порядке и преподаваемых в системе дополнительного медицинского образования, а также взглядов, знаний, навыков и умений в области традиционных оздоровительных систем, передаваемых из поколения в поколение в устной или письменной форме, и не всегда на данный момент имеющих научное обоснование и логическое объяснение.

Традиционная медицина является неотъемлемой составной частью системы здравоохранения Российской Федерации. Согласно рекомендациям Всемирной Организации Здравоохранения (ВОЗ) основу традиционной медицины во всех странах составляют акупунктура (рефлексотерапия), физиотерапия и лечение другими средствами природного происхождения (натуротерапия), хиропрактика (мануальная терапия). Другие виды традиционной медицинской деятельности каждая страна определяет исходя из своих интересов и специфических особенностей.

Многолетний опыт использования в медицинской практике традиционных методов диагностики и лечения позволил выделить следующие составляющие отечественной традиционной медицины:

- биорезонансная терапия;
- гомеопатия мануальная терапия;
- медицинский массаж;
- натуротерапия (фитотерапия, гирудотерапия, апитерапия и другие методы лечения средствами природного происхождения, разрешенных к применению Минздравом России);

- рефлексотерапия;
- традиционная диагностика методами, разрешенными к применению Минздравом России;
- традиционные системы оздоровления.

В соответствии с Номенклатурой работ и услуг по оказанию соответствующей медицинской помощи (Приложение №1 к приказу Минздрава России от 26.07.2002г. №238) лицензирование мануальной терапии проводится по разделам 03.021, 04.014, 05.012, рефлексотерапии - по разделам 03.022, 04.026, 05.013 медицинского массажа - по разделу 01.006.

В Туапсинском районе отсутствует предложения по проведению биорезонансной терапии, есть лишь биорезонансная диагностика, проводимая частный практикующий врач-диетолог.

По данным сайта АО «Красота и медицина» стоимость БРТ в Москве диагностика ~ 5 507р., терапия ~ 2 858р., цена повторного приема ~ 3 817р. Всего в Москве и Московской области оказывают услуги БРТ 110 организаций[20].

Биорезонансная диагностика позволяет провести интегральное экспресс-обследование состояния всех органов и систем за один сеанс, выявить предрасположенность к заболеваниям. По данным сайта АО «Красота и медицина в Краснодаре 5 организаций оказывает услуги БРТ[20].

Стоимость БРТ в Краснодаре диагностика – 3 500р.1 предложение, цена терапии в среднем – 1 037р., 5 предложений. Цены на услуги биорезонансной терапии находятся в диапазоне от 600р. до 3500р.[20].

Ближайшие потенциальные конкуренты находятся в г. Сочи, Санаторий Октябрьский, который оказывает услуги комплексной биорезонансной диагностики (обследование обмена веществ) первичная и повторная по цене 3000 Р за 30 мин применяет в своей деятельности данный аппарат, поэтому на этом сегменте рынка традиционной медицины относительно уровень низкий уровень конкуренции.

При внедрение в деятельность гостиницы новых услуг необходимо выбрать стратегию ценообразования. При занятии определённой доли рынка планируется применять стратегию «среднерыночных цен».

Согласно анализу объёма оказываемых услуг конкурентами, планируется реализовать – в среднем 8,77 процедур в день (таблица 3.1).

Таблица 3.1. – Программа оказания услуг

Наименование услуги	Итого шт.	Период, № квартала			
		1	2	3	4
Среднее количество отпущенных процедур в день	8,77	8	9	10	8
Количество рабочих дней	247	58	59	66	64
Количество отпущенных процедур	2 167	464	531	660	512

Цена биорезонансной диагностики составит 2000 руб. с человека. Диапазон цен конкурентов на процедуру Мора-терапии в г. Сочи составляет 2500 -12000 руб. Уровень цен зависит от полноты исследования и лечения, а также продолжительности процедуры.

В данном проекте применяется конкурентная стратегия следование за ценовым лидером. В работе установлен наиболее низкий уровень цен на процедуру – 2500 руб., для быстрого вхождения на рынок. Расчёт инвестиционных затрат (объём средств, необходимых для осуществления проекта)

Расчет потребности основных фондов. Инвестиции потребуются для приобретения дополнительного офисного оборудования; увеличения величины оборотных средств; проведения рекламной компании и т. д. в связи с расширением деятельности по оказанию медицинских услуг (таблица 3.2).

Таблица 3.2. – Расчёт потребности в основных фондах

Наименование оборудования	Количество, шт.	Цена единицы, руб.	Стоимость, руб.
Компьютер в сборе	1	70000	70000
Помещение кабинета	1	700000	700000
Прибор «МОРА-Супер»	1	4000000	4000000
Итого:		4770000	4770000

Основным критерием, с помощью которого можно определить основные и оборотные средства, является их стоимость. Согласно российского законодательству, если средство производства стоит более 100 тыс. руб., то это основное средство, если меньше – то оборотное средство. Оборотные средства относятся на себестоимость сразу после ввода их в эксплуатацию. Другим важным признаком является срок эксплуатации. Срок эксплуатации основных средств более года, а оборотных – менее одного.

Таблица 3.3 – Расчет потребности в оборотных средствах

№ п/п	Наименование имущества	Кол-во	Цена за ед. руб.	Общая стоимость, руб.
1	Компьютерный стол	1	15000	15000
2	Кресло комфортное	1	8000	8000
3	Компьютерный стул	1	2500	2500
4	Итого			25500

Увеличение объёмов и расширения спектра оказываемых экологических услуг деятельности приведёт увеличению потребности в оборотных средствах

Таблица 3.4. – Расчет месячной потребности в расходных материалах

№ п/п	Наименование имущества	Количество на месяц	Цена за единицу в руб.	Общая стоимость в руб.
1	Тонер для катриджа	1	700	700
2	Бумага	2	360	360
3	Средства для мытья помещения	1	250	250
4	Перчатки	1	100	100
5	Салфетки	1	400	400
Итого				1810

$$\text{Потребность в расходных материалах в год} = \text{Потребность в расходных материалах в месяц} \times 12 \text{ мес.} \quad (3.1)$$

$$\text{Потребность в расходных материалах в год} = 1810 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 21\,720 \text{ руб.}$$

$$\begin{aligned} \text{Сумма инвестиционных затрат (инвестиций) на внедрения нового вида услуг} = \\ \text{месячная потребность в расходных материалах} + \text{расчет потребности в} \\ \text{оборотных средствах} + \text{расчет потребности в основных фондах} \quad (3.2) \end{aligned}$$

$$\text{Сумма инвестиционных затрат (инвестиций) на внедрения нового вида услуг} = 1810 \text{ руб.} + 25500 \text{ руб.} + 4770000 \text{ руб.} = 4\,797\,310 \text{ руб.}$$

Косвенные затраты (общехозяйственные и общепроизводственные расходы). К этим видам затрат относятся затраты на управление и обслуживание производства – затраты на заработную плату

Таблица 3.5. – Амортизационные отчисления для основных фондов (в год)

№ п/п	Наименование	Срок службы (год.)	Балансовая стоимость, руб.	Сумма амортизационных отчислений
1.	Помещение кабинета	50	700000	14000
2.	Прибор «МОРА-Супер»	5	4000000	800000
3.	Компьютер	3	70000	23333
Итого			4770000	816333

административно-управленческого персонала (АУП), налоги на заработную плату АУП, представительские расходы, командировочные расходы (АУП), расходы на обучение (АУП), амортизация офисных помещений, затраты на участие в выставках, ярмарках и т. д.

Таблица 3.6 – Расчёт источников финансирования, руб.

№ п/п	Источники финансирования	Всего	Финансирование по годам		
			1	2	3
1	Инвестиции	0	0	0	0

Продолжение таблицы 3.6

2	Акционеры	0	0	0	0
3	Кредит	0	0	0	0
4	Собственные средства	4 797 310	4 797 310	0	0
5	Реинвестиции	0	0	0	0
5	Итого	4 797 310	4 797 310	0	0

$$\text{Сумма источников финансирования} = \text{Инвестиции} + \text{Акционеры} + \text{Кредит} + \text{Собственные средства} + \text{Реинвестиции} \quad (3.3)$$

Таблица 3.7 – Расчёт суммы необходимых капиталовложений (инвестиций) проекта

№ п/п	Необходимые инвестиции	Единицы измерения	Всего	Затраты по годам		
				1	2	3
1	Основные фонды	Руб.	4770000	4770000	0	0
2	Оборотные средства		25500	25500	0	0
3	Расходные материалы (месячная потребность)		1810	1810	0	0
4	Общие инвестиции		4 797 310	4 797 310	0	0

$$\text{Общие инвестиции} = \text{Основные фонды} + \text{Оборотные средства} + \text{Расходные материалы (месячная потребность)} \quad (3.4)$$

3.2 Экономическое обоснование реализации продуктовой стратегии в деятельность ООО «Конквест»

Для проведения экономического обоснования реализации нового продукта необходимо определить планируемую величину доходов (таблица 3.8).

Таблица 3.8. – Расчёт доходов от оказания услуги Мора-терапии

№ п/п	Наименование показателя	Величина показателей по периодам, месяц, год				
		1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Итого за год
1	Среднее количество посещений в день	8	9	10	8	8,77
2	Количество рабочих дней	58	59	66	64	247
3	Количество посещений	464	531	660	512	2 167
4	Цена услуги, руб.	2500	2500	2500	2500	2500
5	Выручка от реализации руб.	1 160 000	1 327 500	1 650 000	1 280 000	5417000

Выручка от реализации услуги за год = Количество посещений в день × Количество дней работы кабинета Мора-терапии в год × Цена 1 посещения (3.5)

Таблица 3.9 – Расчёт себестоимости оказания услуги Мора-терапии (за год)

№ п/п	Статьи затрат	Сумма руб.
1	Материальные затраты	21720
2	Амортизация основных фондов, руб.	816333
3	Заработная плата врача в год	720000
4	Отчисления в соц. Фонды	216000
5	Прочие затраты (коммунальные расходы)	8400
6	Итого:	1155240

Выручка (доход) от реализации услуг гостиницы - себестоимость услуг =
прибыль от продаж (3.6)

Прибыль от продаж - Результат от внереализационных, операционных и прочих расходов и доходов = Прибыль до налогообложения (3.7)

Уровень доходов и величина себестоимости услуг будут расти на 4% с учётом инфляции, согласно прогноза Центрального банка России.

Таблица 3.10 – Формирование и распределение прибыли

Показатель	Всего руб.	Величина показателей по годам руб.		
		2025	2026	2027
Выручка (доход) от реализации процедур	16 909 707	5417000	5 633 680	5 859 027
себестоимость услуг	3465720	1155240	1 201 450	1 249 508
прибыль от продаж	13 443 987	4 261 760	4 432 230	4 609 519
Результат от внереализационных, операционных и прочих расходов и доходов	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения	13 443 987	4 261 760	4 432 230	4 609 519
Налог на прибыль	2 688 797,4	852 352	886 446	921 903,8
чистая прибыль	10 755 189,6	3 409 408	3 545 784	3 687 615,2
Доходы от проекта	10 755 189,6	3 409 408	3 545 784	3 687 615,2

$$\text{Налог на прибыль} = (\text{Прибыль до налогообложения} \times \text{ставку налога на прибыль} (20 \%))/ 100 \% \quad (3.8)$$

$$\text{Чистая прибыль} = \text{Прибыль до налогообложения} - \text{Налог на прибыль} \quad (3.9)$$

$$\text{Доходы от проекта} = \text{чистая прибыль} - \text{покрытие кредита} - \text{реинвестирование} \quad (3.10)$$

$$\text{Результат проекта, 1 год} = \text{Денежный поток год} - \text{К инв.} \quad (3.11)$$

Результат проекта, 1 год = 2218708 руб. - 3065940 руб. = - 847232руб.

Результат проекта 2 и 3 год (таблица 3.11).

Таблица 3.11. – Расчёт результата проекта

Показатель	Всего руб.	Величина показателей, по годам		
		2025	2026	2027
Чистая прибыль	10 755 190	3 409 408	3 545 784	3 687 615,2
Амортизация	2 448 999	816333	816333	816333

Продолжение таблицы 3.11

Денежный поток	13 204 189	4 225 741	4 362 117	4 503 948,2
Объём инвестиций	4 797 310	4 797 310	0	0
Результат от проекта	8 406 879	-571 569	3 790 548	8 406 879

Таким образом, результат внедрения предложенного проекта за 2-год – положительный, следовательно, проект окупиться в течение второго года проекта.

Срок окупаемости = 1 год + (571 569 руб./4 362 117 руб.)×1 год = 1.13 года

$$\text{Рентабельность проекта} = (\text{Среднегодовой денежный поток} / \text{Объём инвестиций}) / 100\% \quad (3.12)$$

$$\text{Рентабельность проекта} = (4 363 935,4 / 4 797 310 \text{ руб.}) \times 100\% = 91\%$$

Выше проведенный анализ эффективности проекта, свидетельствует, о высокой эффективности вложений в реализацию проекта внедрения продуктовых инноваций в деятельность ООО «Конквест», поскольку:

- короткий срок окупаемости – 1,13 года;
- результат от проекта за 3 года значителен и равен 8 406 879 руб.;
- рентабельность проекта равна 91 %.

В области стратегии развития предприятия. Выявлена недостаточно активная деятельность в области стратегического маркетинга. Необходим переход от стратегии пассивного привлечения клиентов к активной работе на целевых рынках с одновременным внедрением новых схем дистрибуции путевок. Данный подход позволит как сохранить лояльность клиентов, ранее пользовавшихся услугами ООО «Конквест», так и привлечь значительный объем новых клиентов.

Рекомендуется придерживаться стратегии маркетингования услуги как уникальной, обладающей существенными отличительными чертами от услуг, предлагаемых конкурентами, и концентрироваться на таком целевом рынке,

для которого важны уникальные характеристики (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише). Целесообразно разработать серию кампаний по увеличению лояльности существующих клиентов: скидки, специальные предложения, пакетные предложения, особые условия для VIP-клиентов.

Таким образом, конкурентное преимущество ООО «Конквест» перед указанными организациями, состоит именно в качестве оказания услуг, высоком уровне сервиса и в гибкой ценовой политике.

Заключение

В настоящей выпускной квалификационной работе достигнута поставленная цель и решены все необходимые задачи. По итогам разработки продуктовой стратегии ООО «Конквест» можно сделать ряд выводов, обобщений и предложений.

В области продуктовой стратегии предприятия гостиница Конквект-Лавикон может воспользоваться возможностями во внешней среде и реализовать свои сильные стороны, а также преодолеть свои слабые стороны:

- преобразование гостиницы в оздоровительный комплекс будет снижать степень сезонности функционирования предприятия;
- обеспеченность собственными источниками финансирования позволит реализовать проект услуг биорезонансной терапии;
- положительная тенденция роста доходов за 3 последних года и наличие здания, находящегося в собственности стоимостью в 1200 млн. руб., позволит захватить новый рыночный сегмент – медицинские услуги.

Для повышения степени конкурентоспособности ООО «Конвект» предложено реализовать продуктовую стратегию дифференциации, расширить ассортимент предлагаемых услуг за счёт разработки реализации услуг традиционной медицины. Проведённый анализ эффективности проекта внедрения услуг традиционной медицины, свидетельствует, о высокой экономической эффективности вложений в реализацию проекта внедрения продуктовых инноваций в деятельность гостиницы, поскольку расчёты показали:

- в Туапсинском районе отсутствует предложения по проведению биорезонансной терапии, есть лишь биорезонансная диагностика, проводимая частным практикующий врач-диетолог;
- короткий срок окупаемости – 1,13 года;
- результат от проекта за 3 года значителен и равен 8 406 879руб.;
- рентабельность проекта равна 91 %.

Список литературы

1. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности: практикум / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и сервис, 2018. – 160 с.
2. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учеб. / М. И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. –М.: ИНФРА-М, 2023. – 411 с.
3. Бизнес-планирование: учеб. / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. –М.: Вузовский учеб.: ИНФРА-М, 2023. – 296 с.
4. Гавель, О.Ю. Экономический анализ в схемах и определениях / О.Ю. Гавель, В.И. Бариленко, О.В. Ефимова. – М.: Русайнс, 2018. – 384 с.
5. Гринберг, Р.С., Рубинштейн, А.Я., Нуреев, Р.М. Экономика общественного сектора (новая теория): учеб. – М.: Инфра-М, 2018. – 440 с.
6. Дерен, В. И., Дерен, А. В. Экономика и международный бизнес: учеб. и практикум для магистратуры. - М.: Юрайт, 2019. - 298 с.
7. Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства: учеб. пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2024. – 400 с.
8. Жилияков, Д.И. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания): учеб. пособие / Д.И. Жилияков. – М.: КноРус, 2021. – 368 с.
9. Ивашковский, С. Н. Экономика для менеджеров. Микро- и макроуровень: учеб. пособие. – М.: Дело, 2019. – 408 с.
10. Киреева Ю.А., Коновалова Е.Е., Касимова Д.М., Охотников И.В. Формирование и продвижение сервисных продуктовых предложений в индустрии гостеприимства // Московский экономический журнал. – 2022. – № 1.– с. 775-789.[Электронный ресурс].URL: –(дата обращения: 15.12.2024).
11. Куценко, Е. Ю. Организация и контроль текущей деятельности работников службы питания: конспект лекций / Е. Ю. Куценко, А. А. Калмыкова. - 2-е изд., стер. – М: ФЛИНТА, 2024. – 68 с.
12. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование:

учеб. для вузов / Б. Г. Литвак. – М: Издательство Юрайт, 2024. – 139 с.

13. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации): учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 156 с.

14. Малых, Н. И. Экономика гостиничного предприятия: учеб. пособие / Н. И. Малых, Н. Г. Можяева. – Москва: Форум: ИНФРА-М, 2024. – 320 с.

15. Мосейко, В.О., Коробов, С.А. Оценка конкурентоспособности территориальных предпринимательских систем // Сборник научных трудов. Материалы IX Международной научно-практической конференции по экономике (Сочи, 31 марта – 4 апреля 2021 г.). – Под ред. В.А. Сидорова, Я.С. Ядгарова, Е.Л. Кузнецовой. – Майкоп: ЭЛИТ, 2021. – с.248 – 255.

16. Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: учеб. для вузов / С. С. Скобкин. – 3-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2025. – 212 с.

17. Никитина, О. А. История курортного дела и спа-индустрии : учеб. пособие для вузов / О. А. Никитина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 183 с.

18. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела: учеб. и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 449 с.

19. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела: учеб. для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 531 с.

20. Официальный сайт АО «Красота и Медицина». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.krasotaimedicina.ru/treatment/reflexotherapy/bioresonance>(датаобращения: 18.12.2024).

21. Официальный сайт сервиса бронирования гостиниц Яндекс Путешествия. [Электронный ресурс]. URL: <https://travel.yandex.ru/> (дата обращения: 14.11.2024). Реестр классифицированных объектов: гостиницы и иные средства размещения. [Электронный ресурс]. URL: <https://fsa.gov.ru/use-of->

technology/elektronnye-reestry/reestr-klassifitsirovannykh-obektov-gostinitsy-i-
inye-sredstva-razmeshcheniya/ (дата обращения: 18.11.2024).

22. Статистический бюллетень Росстата к всемирному дню туризма–
2024. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turism_2024.pdf.1. (дата обращения: 14.11.2024).

23. Стратегическое планирование: учеб. / М. С. Санталова, И. П. Гладылина, Г. В. Дёгтев [и др.]; под науч. ред. М. С. Санталовой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2022. – 325 с. [Электронный ресурс]. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2128246> (дата обращения: 10.01.2025).

24. Организация гостиничного дела: учеб. для вузов / Т. Л. Тимохина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 97 с.

25. Положение о классификации гостиниц, утвержденное постановлением Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/131083/> (дата обращения: 14.11.2024).

26. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учеб. и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 330 с.

27. Управление проектами: учеб. и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 383 с.

28. Тимохина, Т. Л. Технологии гостиничной деятельности: теория и практика: учеб. для вузов / Т. Л. Тимохина. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 300 с

29. Doyle P. The realities of product life circle.– N.Y., 1976. – 210 с.

Приложение 1

Основные экономические показатели ООО «Конквест» за 2021-2024 годы

№ п/п	Наименование показателей	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста, %	
					2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
1	Выручка тыс. руб.	181 994	255 837	410 088	141	160
2	Средняя численность работников, чел.	60	63	102	105	162
3	Производительность труда, тыс. руб.	3033	4061	4021	134	99
4	Себестоимость, тыс. руб.	212527	260 990	392 255	123	152
5	Прибыль от продаж, тыс. руб.	-30533	-5153	17833	x	X
6	Прибыль (убыток) предприятия до налогообложения тыс. руб.	-27314	-5864	20643	x	X
7	Чистая прибыль (убыток) предприятия тыс. руб.	-27314	-5876	24865	x	X
8	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	-	-	-	-	-
9	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	-	376	345	100	92
10	Фондоотдача, руб./руб.		681	1189	-	180
11	Фондоемкость, руб./руб.		0,002	8,4	-	4200
12	Рентабельность основной деятельности, %	-13	-2,25	6,4	x	X
13	Рентабельность продаж по прибыли от продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки) %	-16,7	-2	4,3	x	X

Горизонтальный анализ имущества предприятия

Актив	Абсолютная величина, тыс. руб.			Изменения, тыс.руб.		Темпы роста, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1. Внеоборотные активы	0	376	479	+376	+103	100	127
Итого							
2. Оборотные (текущие) активы в том числе:							
Запасы		3211	3245	+3211	+34	100	101
Дебиторская задолженность	12966	20276	27590	+7310	+7314	156	136
Денежные средства	14853	7116	11333	-7737	+4217	48	159
Итого оборотные активы	32909	30 603	42168	-2306	+11565	93	138
Баланс	32909	30 979	42 647	-1930	+11668	94	137

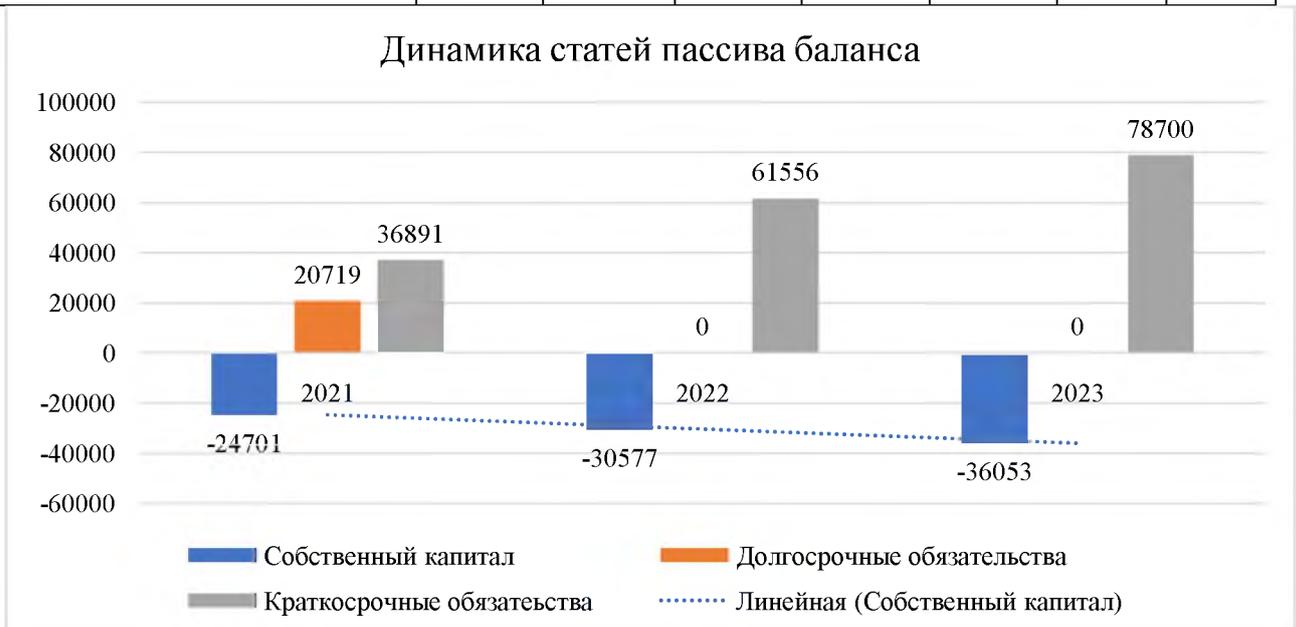
Приложение 3



Вертикальный анализ имущества предприятия ООО «Конквест» за 2023 год

Горизонтальный анализ источников предприятия

Пассив	Абсолютная величина, тыс. руб.			Изменения, тыс. руб.		Темпы роста, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1. Собственный капитал	-24701	-30577	-36053	-	-5476	-	-
2. Долгосрочные обязательства	20719	-	-	-20719	-	-	-
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:							
кредиторская задолженность	36891	61556	78700	+24665	+17144	167	127
прочие обязательства	-	9364	-	+9364	-	100	-
Валюта баланса	32909	30979	42647	-11668	+11668	94	137



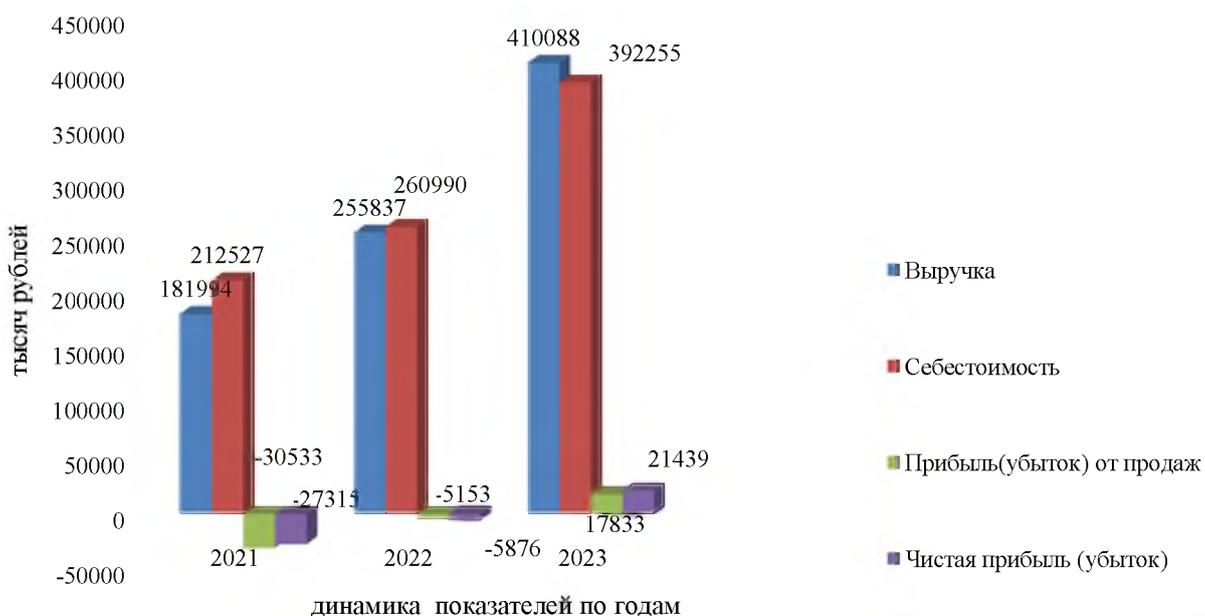
Горизонтальный анализ источников образования имущества

Приложение 4

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Конквест», тыс. руб.

Показатель	Абсолютные величины, тыс. руб.			Изменения, тыс.руб.		Темпы роста, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Выручка	181994	255837	410088	+73843	+154251	120	160
Себестоимость продаж	212527	260 990	392 255	+48463	+131265	123	150
Валовая прибыль (убыток)	-30533	-5153	17833	-35686	+22986	x	X
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	-30533	-5153	17833	-35686	+22986	x	X
Прочие доходы	6174	2663	17359	-3511	32529	43	651
Прочие расходы	-2843	-3101	-12712	-5944	-15813	-	-
Проценты к получению	-	-	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	-112	-273	-1837	385	-1564	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	-27314	-5864	20643	33178	26507	-	-
Текущий налог на прибыль	-	-12	4222	-	+4234	-	-
Чистая прибыль (убыток)	-27315	-5876	24865	21439	+30741	-	-

Анализ основных показателей результативности деятельности
ООО «Конквест»



Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО «Конквест»,
тыс. руб.

Приложение 5

Модель оценки банкротства организации предложенная Э. Альтманом

Коэф-т	Расчет	Значение 31.12.2023	на	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3		4	5
T ₁	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	-0,86		6,56	-5,62
T ₂	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	-0,85		3,26	-2,76
T ₃	Отношение ЕВИТ к величине всех активов	0,53		6,72	3,54
T ₄	Отношение собственного капитала к заемному	0		1,05	0
Z-счет Альтмана:					-4,83

Модель прогноза банкротства, предложенная Р.Таффлером и Г. Тишоу

Коэф-т	Расчет	Значение 31.12.2023	на	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3		4	5
X ₁	Прибыль до налогообложения / Краткосрочные обязательства	0,26		0,53	0,14
X ₂	Оборотные активы / Обязательства	0,54		0,13	0,07
X ₃	Краткосрочные обязательства / Активы	1,85		0,18	0,33
X ₄	Выручка / Активы	9,62		0,16	1,54
Итого Z-счет Таффлера:					2,08

Методика банкротства Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова

Коэф-т	Расчет	Значение 31.12.2023	на	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3		4	5
K ₁	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,87		2	-1,73
K ₂	Коэффициент текущей ликвидности	0,54		0,1	0,05
K ₃	Коэффициент оборачиваемости активов	11,14		0,08	0,89
K ₄	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)			0,04	0,45
K ₅	Рентабельность собственного капитала			–	1
Итого (R):					-0,77