

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему Оценка конкурентоспособности предприятия

Исполнитель Тубол Константин Дмитриевич  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Грибановская Светлана Викторовна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
(подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

7 июля 2021 г.

Санкт-Петербург  
2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы конкурентоспособности объектов рыночных отношений.....	5
1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия.....	5
1.2 Современные теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия.....	10
1.3 Факторы, определяющие уровень конкурентоспособности предприятия.....	13
2 Эффективность и конкурентоспособность предприятия на примере ОАО «Приморье-64».....	21
2.1 Анализ хозяйственной деятельности предприятия.....	21
2.2 Анализ финансовых показателей предприятия.....	30
2.3 Анализ факторов внешней и внутренней среды.....	37
2.4 Анализ конкурентоспособности предприятия.....	49
3 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности.....	57
3.1 Конкурентная стратегия ОАО «Приморье-64» на период до 2024 года.....	57
3.2 Экономический эффект от предложенных мероприятий.....	66
Заключение.....	72
Список использованных источников.....	76
Приложение А Сравнительная таблица существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия	
Приложение Б Организационная структура управления предприятия	
Приложение В Финансовая отчетность ОАО «Приморье-64» за 2017-20 гг	
Приложение Г Изменение активов, выручки и прибыли гостиницы	
Приложение Д Проект организационной структуры	

## ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия — это процесс, при котором выявляется его способность производить и реализовывать продукцию, получая прибыль.

Важнейшими факторами, влияющими на конкуренцию предприятия являются: рыночная обстановка, уровень конкуренции в выбранном сегменте, техническая оснащенность, оснащенность людскими ресурсами, их квалификация и мотивированность, внедрение новых технологий, стоимость продукции, маркетинговая стратегия и финансовая устойчивость.

Чтобы добиться стабильного успеха в условиях рынка предприятию необходимо постоянно проводить оценку собственной конкурентоспособности. Этим фактом обусловлена актуальность темы выпускной квалификационной работы.

В качестве теоретической и методологической базы при написании данной работы послужили труды зарубежных и отечественных исследователей в области оценки конкурентоспособности предприятия, таких как: А. Дайан, Д. Кревенс, А. Олливые, М. Портер, Г. П. Азоев, М. В. Гельвановский, М. О. Ермолов, П. С. Завьялов, А.З. Селезнев, Р.А. Фатхутдинов и др.

Также при написании работы были использованы нормативные документы, регламентирующие работу гостиничной отрасли, публикации периодических отраслевых изданий, а также специализированные веб-сайты организаций и внутренние документы исследуемого предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентоспособности предприятия на примере ОАО «Приморье-64».

Для реализации указанной цели были определены следующие основные задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности объектов рыночных отношений;
- дать оценку конкурентоспособности предприятия;
- разработать стратегию повышения конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является гостиничное предприятие г. Владивостока – ОАО «Приморье-64».

Предметом исследования является конкурентоспособность услуг гостиницы «Приморье-64».

Для исследования социально-экономических явлений и процессов, при выполнении работы применялись такие методы как: анализ научной и учебной литературы; финансово-экономический анализ (бухгалтерские показатели предприятия); сравнительный анализ показателей, являющихся предметом исследования (оценка потребительских свойств услуг, уровень конкурентоспособности); анализ и планирование показателей (годовой экономический эффект от внедрения проекта).

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты исследования уровня конкурентоспособности ОАО «Приморье-64» на рынке гостиничных услуг г. Владивостока, могут быть рекомендованы к использованию на предприятии при планировании его деятельности, в том числе при разработке стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Выпускная квалификационная работа включает: введение, три главы, заключение, приложения; количество использованных источников – 35.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

## **1.1 ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции, как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Наиболее успешным участником такого соревнования является тот, кто способен выдерживать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках.

Конкуренция (от латинского «concurrere» — сталкиваться) означает соперничество между отдельными субъектами рыночного хозяйства за наиболее выгодные условия производства и реализации (купли и продажи) товаров [18].

Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение.

Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. Конкуренция — это динамический, ускоряющий развитие процесс. Он служит лучшему обеспечению рынка товарами. Конкуренция — это элемент рыночного механизма, обеспечивающий взаимодействие рыночных субъектов в производстве и сбыте продукции, а также в сфере приложения капитала.

Конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на

данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [18].

Главные условия обеспечения конкурентоспособности предприятия следующие:

а) осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью на предприятиях должны создаваться полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности;

б) инновационная экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний фирм, которые ориентированы на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий;

в) деbüroкратизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала (распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников);

г) использование научных подходов к стратегическому менеджменту [18].

Сложность в изучении такой категории как конкурентоспособность обуславливается различиями в подходах экономистов при определении сущности конкурентоспособности. Основная задача каждого исследователя, изучающего проблемы конкурентоспособности предприятия, состоит в определении критериев, а также нахождении источников и факторов конкурентоспособности. Однако здесь очевидной становится колоссальная запутанность, неопределенность понятий и значений. В экономической литературе можно встретить весьма разнородные определения конкурентоспособности предприятия.

По мнению П. С. Завьялова [15], в процессе исследования конкурентоспособности как обобщенной экономической проблемы следует учитывать следующие факторы:

1) необходима, прежде всего, количественная оценка экономических объектов, являющихся носителями свойства конкурентоспособности, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер,

2) универсальное общепринятое понятие конкурентоспособности отсутствует,

3) к числу основных параметров, которые определяют уровень конкурентоспособности, относятся многослойность, относительность и конкретность,

4) конкурентоспособность определяется с использованием результатов сопоставлений как предприятий, так и их продуктов,

5) сопоставление экономических объектов в процессе сравнительного анализа конкурентоспособности должно удовлетворять требованиям полноты и корректности.

Автор Р.А. Фатхутдинов [34] определяет конкурентоспособность как «свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность может рассматриваться относительно таких объектов, как нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, выпускаемая продукция (выполняемая услуга), недвижимость, работник, информация, фирма, регион, отрасль, любая макросреда, страна в целом».

Авторы Гельвановский М., Жековская В., Трофимов И. [12] подчеркивают, что конкурентоспособность представляет собой сложное многоуровневое понятие, анализ и оценку которого необходимо теснейшим образом увязывать с конкретным конкурентным полем и, особенно, с его уровнем. В связи с этим можно уверенно утверждать, что основополагающий уровень обеспечения конкурентоспособности – макроэкономический, на котором определяются основные условия функционирования всей хозяйственной системы. За ним по

значимости идет мезоуровень, на котором формируются перспективы развития отрасли или корпорации, охватывающий группу предприятий. На микроуровне конкурентоспособность как бы обретает свою окончательную, завершающую форму в виде соотношения цены и качества товара.

При системном изучении понятия конкурентоспособности Г. А. Азоев и А. Ч. Челенков выделяют иерархию, последовательно включающую оценку товара, предприятия, отрасли и экономики с точки зрения их превосходства над аналогичными конкурирующими объектами (рисунок 1).

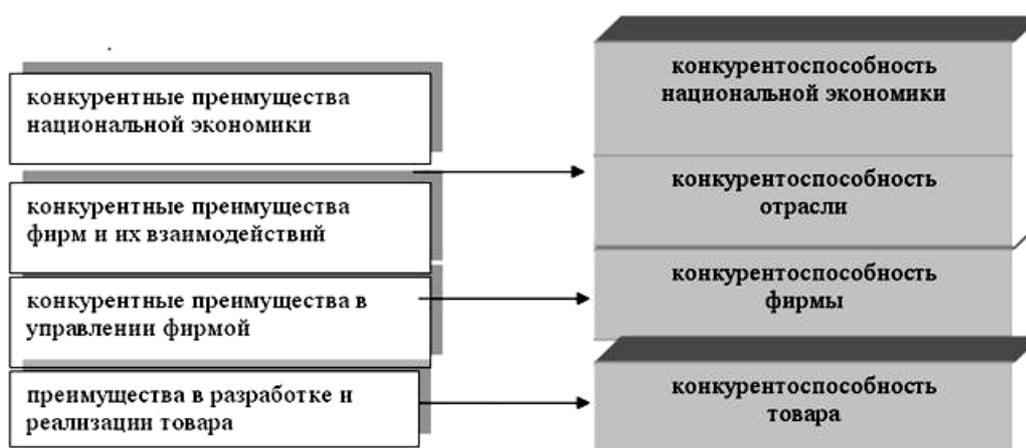


Рисунок 1 - Иерархическая структура конкурентоспособности по Г. А. Азоеву и А. Ч. Челенкову [6]

Новые тенденции в развитии мирового хозяйства в последние десятилетия потребовали пересмотра ряда взглядов. Наиболее значительны в девяностые годы были исследования Профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера, разработавшего теорию конкурентного преимущества.

Майкл Портер [26] пришел к выводу, что ни один из факторов, таких как наличие рабочей силы, практика управления, государственная политика и т. д., взятые в отдельности не позволяют достаточно убедительно ответить на вопрос, что определяет успех фирмы. Конкурентоспособность, по Портеру, отражает продуктивность использования ресурсов. Следовательно, для обеспечения конкурентоспособности фирмы постоянно заботятся о наиболее полном и

эффективном использовании имеющихся в их распоряжении (и приобретаемых в будущем) всех видов ресурсов.

Причем, по Портеру, конкурентоспособность не является иммонентным (внутренне присущим) качеством. Конкурентоспособность может быть оценена в сравнении конкурентов. Поэтому конкурентоспособность – понятие относительное.

По Портеру существует 3 вида конкурентного преимущества предприятия в целом:

- а) снижение издержек,
- б) дифференциация товара и/или услуги (придание каких-то дополнительных ценностей),
- в) стратегия концентрации (деятельность, рассчитанная на конкретные узкие группы потребителей) [26].

Первое преимущество заключается в росте прибыли за счет эффекта масштаба при изготовлении стандартных изделий. Второе – рост прибыли вследствие более высокой цены, достигнутой в результате придания товару (услуге) уникальности и лучших потребительских свойств. Третье преимущество гарантирует хоть и не многочисленных, но постоянных потребителей.

Анализ литературных источников показал, что толкование понятия «конкурентоспособность предприятия» неоднозначно. Существуют различные трактовки в зависимости от ракурса рассматриваемых вопросов. Вместе с тем от однозначного толкования базового уровня конкурентоспособности зависит и четкое разграничение параметров оценки конкурентных преимуществ и конкурентоспособности. В зависимости от уровня конкурентоспособности, выбранного автором для исследования, происходит переход с категории конкурентоспособности предметов (товар, услуга), объектов (спрос, рынок, факторы производства) в категорию факторов конкурентных преимуществ (внешних или внутренних) по уровням управления.

На основе имеющихся разработок можно установить, что конкурентоспособность предприятия представляет собой способность ведения эффективной хозяйственной деятельности в условиях изменяющейся внешней среды путем рационального использования имеющихся ресурсов.

## **1.2 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Для оценки конкурентоспособности предприятия пользуются различными методами её качественной и количественной оценки, которые свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом на рынке и обеспечивающую предприятию получение намеченных и стабильных конечных результатов.

Основными шагами оценки конкурентоспособности предприятия являются [13]:

1. Выявление на рынке наиболее опасных конкурентов.
2. Сбор информации, поступающей от потребителя, о степени соответствия конкретной потребности и затратам по приобретению и использованию своей продукции и продукции конкурентов.
3. Составление характеристик продукции – своей и конкурентов.
4. Анализ конкурентоспособности продукции.
5. Сбор информации об эффективности производственно-хозяйственной деятельности конкурентов на основе данных публичной статистической отчетности.
6. Составление на основании п. 4 и п. 5 характеристик предприятия – своего и конкурентов.
7. Определение конкурентоспособности предприятий.

8. Сравнение конкурентоспособности предприятия с конкурентоспособностью его конкурентов путём её определения по отношению к идеалу, к среднему и наилучшему значениям на рынке.

9. Выявление резервов и разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В соответствии с оценкой конкурентоспособности предлагается применение различных методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Среди основных методов оценки конкурентоспособности предприятия можно выделить следующие:

1. Метод на основе теории мультипликаторов.
2. Метод на основе расчёта интегрального показателя.
3. Матричный метод.
4. Метод оценки с точки зрения производственного потенциала.
5. Метод, основанный на анализе сравнительных преимуществ.
6. Метод, базирующийся на теории качества товара.
7. Метод, построенный на основе теории эффективной конкуренции.
8. Метод, основанный на теории равновесия предприятия и отрасли.

Сравнение перечисленных выше методов оценки конкурентоспособности предприятия представлено в приложении А [16].

В рамках данной работы особый интерес представляет метод оценки конкурентоспособности предприятия на основании теории качества, предполагающий, что основным критерием конкурентного преимущества предприятия является потребительская ценность производимой им продукции. При сравнении товара с аналогичным товаром конкурента производитель может судить о степени своей конкурентоспособности.

Производится сравнение характеристик своей продукции и продукции конкурентов с идеальными и наилучшими значениями на рынке и определяются желаемые требования к характеристикам своей продукции с учётом их влияния на изменение рентабельности производства и сбыта. Анализируется рынок своего функционирования, его возможные сегменты ёмкость, степень

удовлетворения потребностей покупателей конкурирующими товарами, определяются характеристики «идеального» для потребителя продукта. В связи с этим, соответственно регулируется работа сбытового подразделения предприятия, выявляются затраты на развитие сети продвижения товара на рынок, прогнозируется период сбыта продукции в соответствие с аналогичными действиями конкурентов [13].

Представленные методы оценки конкурентоспособности предприятия имеют ряд достоинств и недостатков и отличаются между собой критериями конкурентоспособности, её базой, анализируемыми показателями, соответственно и содержанием. Однако, каждый из них имеет своей целью определить положение предприятия на рынке, выявить резервы повышения эффективности его функционирования и улучшения условий жизнедеятельности в будущем.

При этом многие методы оценки конкурентоспособности предприятия характеризуют лишь отдельные стороны его деятельности: либо только конкурентоспособность продукции, либо эффективность производства, либо эффективность сбыта. Часто недостаточно использовать какой-то один метод оценки конкурентоспособности, и тогда целесообразнее всего для компании разработать свою методику оценки на базе нескольких методов.

Методика комплексной оценки объектов конкурентной среды предусматривает, прежде всего, расчёт конкурентоспособности его продукции, которая является одним из важнейших факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, и отражает степень соответствия выпускаемой продукции конкретной рыночной потребности и затратам потребителя.

Предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность товаров и услуг и обеспечить свой успех. Для анализа

своего положения на рынке предприятию необходимо учитывать факторы внешней и внутренней среды влияния на конкурентоспособность предприятия.

### **1.3 ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УРОВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение не только его слабых и сильных сторон, но также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке.

Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате - изменение уровня конкурентоспособности предприятия.

Факторы конкурентоспособности могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Они определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов конкурентоспособности зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

С целью лучшего понимания факторов конкурентоспособности рассмотрим их основные классификации, существующие в современной экономической теории.

По мнению французских экономистов А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе, сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, предприятие должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам [24]:

- 1) концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

2) качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;

3) цена товара с возможной наценкой;

4) финансы - как собственные, так и заемные;

5) торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;

6) послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;

7) внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;

8) предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Ряд отечественных экономистов [13, 28, 34] к ключевым факторам рыночного успеха относят:

- финансовое положение предприятия;
- развитость базы для собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок предприятия и уровень расходов на них;
- наличие передовой технологии;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- способность к продуктовому и ценовому маневрированию;
- наличие сбытовой сети;
- состояние технического обслуживания;
- возможность кредитования;
- действенность рекламы и средств стимулирования сбыта;
- обеспеченность информацией, платежеспособность основных покупателей.

Р. Петров считает, что конкурентоспособность предприятия складывается из трех основных базовых факторов [25]:

1) ресурсный - затраты ресурсов на единицу готовой продукции,  
2) ценовой - уровень и динамика цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию,

3) «фактор среды» - в данный фактор входят такие составляющие, как: экономическая (налоговая политика, надежность банковской системы, уровень инфляции, банковского кредита, валютного курса, внешнеторговых тарифов) и политическая обстановка в стране и степень воздействия государства на рыночного контрагента.

Дэвид Кревенс считает, что при разработке стратегических перспектив руководство организации (компании) должно во главу угла ставить ключевые компетенции, которые определяются [19]:

- конкурентными преимуществами;
- универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях);
- сложностью дублирования.

Он предлагает группировку факторов осуществлять согласно направленности функциональных процессов — внешние (направленные из внешнего окружения внутрь организации), внутренние (идушие изнутри организации) и двусторонние. Внутренние процессы направлены на удовлетворение нужд потребителей. Внешние процессы связывают предприятие с его окружением, задают направленность факторам конкурентоспособности предприятия, обеспечивая обратную связь и формируя внешние связи. Рассматриваемые процессы характеризуются множеством факторов конкурентоспособности. В данном подходе, определяющем конкурентоспособность предприятия, также не учтен персонал.

Наибольшую популярность в экономической литературе получил подход, на основе которого все факторы конкурентоспособности предприятия объединены в две основные группы в зависимости от способности предприятия

оказывать на них влияние. Данная классификация включает внешние факторы, проявление которых в малой степени зависит от предприятия, и внутренние, почти полностью определяемые руководством предприятия.

Внутренние факторы — это объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия определяют следующие внутренние факторы [19]:

- экономический потенциал и эффективность деятельности предприятия (активы, основной капитал, собственный и заемный капитал, объем продаж, темпы роста продаж, доля на рынке, прибыль к объему продаж, на акционерный капитал, на инвестиционный капитал);

- производственный и сбытовой потенциал, показывающий возможность предприятия производить ту или иную продукцию в требуемых количествах и в небольшие сроки (инновационные технологии, производственные и сбытовые мощности, наличие сырьевой базы, средства транспорта, центры технического обслуживания, общее число рабочих, занятых в процессе производства, обновление номенклатуры выпускаемой продукции);

- научно-исследовательский потенциал (организация научных исследований, число исследовательских центров, лабораторий, научных исследований в области патентования, оценка занятия предприятием монопольного положения в какой-либо отрасли техники);

- финансовое положение (платежеспособность, т. е. способность предприятия погашать в необходимые сроки свои финансовые обязательства, кредитоспособность и условия кредитования, структура капитала, рост нормы и массы прибыли);

- место предприятия на рынке страны (скорость долгосрочного спроса, изменение состава покупателей и способов использования продукта, обновление продукции, маркетинговые инновации, устойчивые покупательские предпочтения, рост доли рынка);

- место предприятия на мировом рынке (рассеивание крупных технических и технологических достижений, изменение в издержках и эффективности, уменьшение неопределенности и риска открытости внешнему рынку, рост доли рынка);

- кадровый потенциал (профессионализм, сотрудничество, коллективность, мобильность рабочей силы, дух конкуренции, приверженность предприятию).

Внешние факторы - социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна., а именно:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности региона;
- уровень конкурентоспособности отрасли;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах;

- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;

- открытость общества и рынков;
- научный уровень управления экономикой страны и другими системами;

- национальная система стандартизации и сертификации;
- государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;

- уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- налоговые ставки в стране и регионах;
- процентные ставки в стране и регионах;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;

- климатические условия и географическое положение региона.

Наиболее фундаментальное исследование факторов конкурентоспособности предприятия было проведено в работах М. Портера.

Он предложил революционные подходы к разработке стратегии предприятия и отдельных отраслей экономики.

Согласно Портеру, разработка конкурентной стратегии сводится к четкой формулировке того, какими должны быть цели предприятия, какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей, какими методами предприятие будет вести конкурентную борьбу [26].

В общем виде разработка конкурентной стратегии связана с рассмотрением ключевых факторов, определяющих для организации границы ее возможностей.

Преимущества и слабости компании включают материальные и нематериальные активы, технологическое состояние, узнаваемость брендов.

Индивидуальные ценности организации включают мотивацию и запросы как топ-менеджеров, так и других работников компании, реализующих выбранную стратегию.

Преимущества и слабости в сочетании с индивидуальными ценностями определяют внутренние ограничения выбора стратегии.

Майкл Портер предложил революционный подход к разработке стратегии предприятия — с использованием законов микроэкономики. Он стал рассматривать стратегию в качестве базового принципа, который можно применять не только к отдельным компаниям, но и к целым секторам экономики. Анализ стратегических требований в различных отраслях позволил исследователю разработать модель пяти сил учитывающую действие пяти конкурентных факторов [26]:

- 1) появление новых конкурентов. Конкурентное давление со стороны компаний, вновь появляющихся на рынке, зависит от барьеров для входа на рынок и ожидаемой реакции на это со стороны фирм уже присутствующих в

данной отрасли. Конкуренты неизбежно приносят новые ресурсы, что требует от остальных участников рынка привлечения дополнительных средств;

2) угроза заменителей. Существование на рынке конкурентоспособных аналогов продуктов или услуг вынуждает компании ограничивать цены, что сокращает выручку и снижает прибыльность;

3) рыночная власть покупателей. Покупатели товаров компании стремятся к уменьшению цен на продукцию и повышению ее качества. Модель конкуренции Портера утверждает, что покупатели обладают значительной рыночной властью, когда они информированы о ценах и качестве товаров, имеют рычаги для контроля цен, качества, условий обслуживания и других условий приобретения товара.

4) рыночная власть поставщиков. Модель Портера выделяет поставщиков в качестве конкурентной силы потому, что поставщики стремятся получить за свои товары наивысшие цены, между ними и фирмами обычно возникает острая борьба.

5) уровень конкурентной борьбы.

Взаимосвязь пяти конкурентных факторов представлена на рисунке 2.

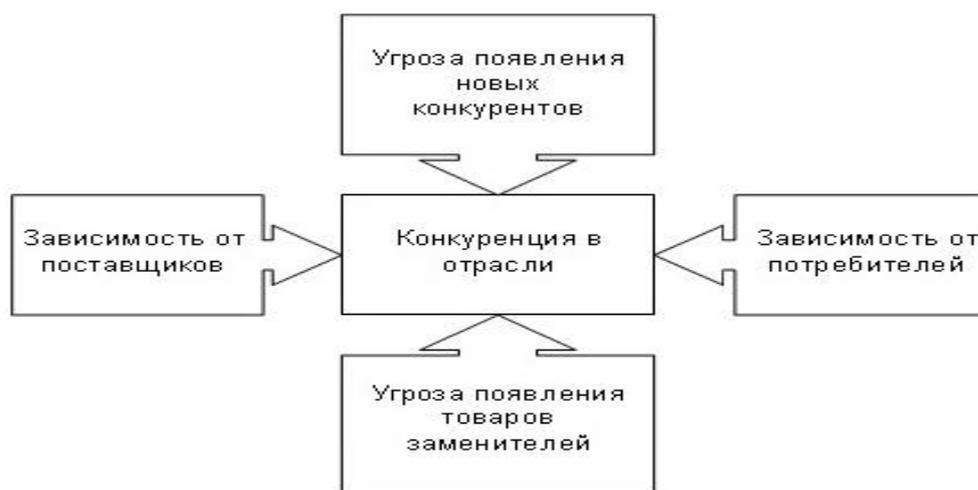


Рисунок 2 - Модель пяти сил М. Портера [26]

Факторы конкурентоспособности понимаются им как «одна из четырех основных детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией фирмы, ее структурой и конкурентами, условиями и наличием родственных или смежных предприятий отрасли и конкурирующих на рынке (рисунок 3).

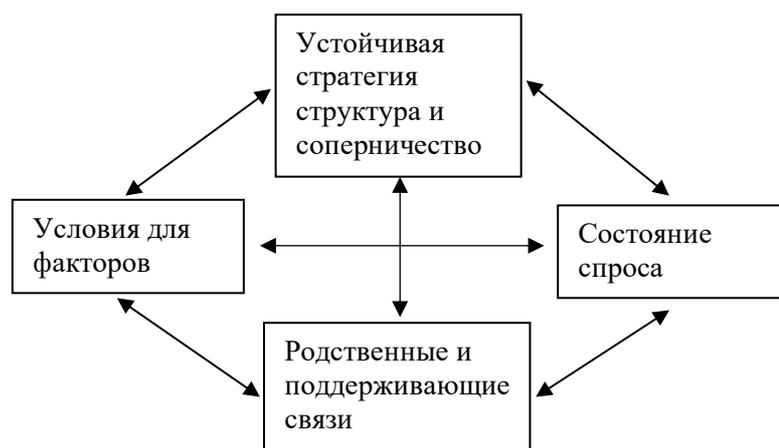


Рисунок 3 - Детерминанты конкурентного преимущества предприятия

Существует множество способов классификации факторов конкурентоспособности предприятия, использование которых зависит от целей исследования, от общей экономической ситуации, в которой они проводятся, а также от характера задач, которые предстоит решать.

Проведенный анализ литературных источников показал, что разные авторы в зависимости от своих научных взглядов и области маркетинговых исследований обосновывают разный набор факторов, определяющих конкурентоспособность организации. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли применяются. Итоговым критерием оценки конкурентоспособности как продукции, так и организации, по мнению большинства авторов, можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (или организацией), и связанные с ней показатели [6,12,13,15,19,24,26,28,34].

## **2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПРИМОРЬЕ-64»**

### **2.1 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Гостиница «Приморье» была основана в 1964 году и входила в гостиничную сеть «Приморье - Владивосток - Амурский залив». Разделение произошло в 1992 г., а в 1995 г. гостиница была зарегистрирована как юридическое лицо.

Организация открытое акционерное общество «Приморье-64» (далее ОАО «Приморье-64») зарегистрировано постановлением мэра г. Владивостока Приморского края от 26 мая 1995 года № 891, учреждено в соответствии с Указом Президента РФ «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в АО» от 01.07.92 № 721.

Юридический адрес: 690003 г. Владивосток, ул. Посьетская, 20, тел. +7(423)241-14-22.

Генеральный директор Барковская Юлия Сергеевна

Организация состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства с 10.08.2017 г. как малое предприятие.

Вид деятельности по коду ОКВЭД 55.10 - Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

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
68.20.2	Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом
96.02	Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты

Миссия гостиницы «Приморье-64» - создание уюта для плодотворной работы и хорошего отдыха. Цели: извлечение прибыли, экономический рост благодаря взаимной выгоде для гостиницы и потребителей, поставщиков и партнеров; честная конкуренция на рынке.

По итогам добровольной сертификации услуг гостиниц, проходившей в июне 2007 г., ОАО «Приморье-64» присвоена категория две «звезды», а в 2009г - три «звезды».

Организационно- правовая форма – открытое акционерное общество. Форма собственности – частная собственность.

Высшим органом управления ОАО «Приморье-64» является собрание акционеров. На годовом собрании акционеров решаются вопросы об избрании Совета директоров общества, ревизионной комиссии Общества, утверждение аудитора Общества, рассматривается предоставленный Советом директоров годовой отчет общества и другие документы. Заседание общего собрания акционеров ведет один из членов Совета директоров.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным, исполнительным органом Общества генеральным директором. К компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции собрания акционеров и Совета директоров общества.

Генеральный директор действует от имени общества, в т.ч. представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает

приказы и дает указания обязательные для исполнения всеми работниками Общества, председательствует на общем собрании акционеров.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, согласно его устава, осуществляется ревизионной комиссией Общества. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности предприятия осуществляется по итогам деятельности Общества за год, а также во всякое время по инициативе ревизионной комиссии Общества, решению общего собрания акционеров.

Согласно устава, ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, своевременное предоставление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности Общества представляемых акционерам, кредиторам и в средства массовой информации, несет генеральный директор.

Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру управления (приложение Б). В данной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство данной структуры - простота, экономичность. Основной недостаток – несоответствие подчинения некоторых должностей.

Все исполнители внутри подразделения подчиняются линейному руководителю, который решает вопросы широкого круга, но только в рамках своего участка. Такая система управления обеспечивает высокую скорость движения информации и возможность контроля над исполнением поручений, так как линейный руководитель несет персональную ответственность за результаты работы своего подразделения. Построение системы гостиничного менеджмента по линейно-функциональному принципу наиболее характерно для гостиницы данной категории.

Руководство и персонал гостиницы проходят подготовку соответствующую функциональным обязанностям и по обеспечению

безопасности в гостинице. Каждые три года все сотрудники гостиницы проходят аттестацию на соответствие занимаемой должности. На основании результатов аттестации производится необходимое обучение и повышение квалификации кадров. В гостинице соблюдаются все требования по охране труда сотрудников в соответствии с законодательством.

Генеральный директор представляет интересы ОАО, заключает договоры, утверждает штатное расписание, издает приказы, распоряжения и дает указания, обязательные для всех работников предприятия. Старший администратор контролирует основные и вспомогательные службы. Бухгалтерия ведет всю хозяйственно-финансовую деятельность предприятия, осуществляет контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Кадровая служба нанимает и увольняет работников. Служба приема и размещения решает вопросы, связанные с бронированием номеров и приемом гостей, обеспечивает обслуживание клиентов в номерах, поддерживает уровень комфорта в жилых помещениях, занимается оказанием бытовых услуг гостям. Сюда же входит служба горничных. Инженерно-техническая служба обеспечивает работу технического оборудования, тепло-, электроснабжения. Хозяйственный отдел поддерживает необходимое санитарное состояние номеров и всего отеля, сообщает в техническую службу о поломках, занимается оказанием бытовых услуг.

Номерной фонд гостиницы «Приморье-64» составляет 113 номеров на 152 места. Имеются одноместные, стандартные, двухместные номера, люксы и номер студия. Одноместные и двухместные номера разделяются на номера эконом и бизнес класса (таблица 1). В структуре номерного фонда преобладают одноместные номера эконом класса и первой и категории (64%), затем 2-х местные номера (34%), небольшой процент составляют номера люкс (2%).

Каждый номер оборудован ванной комнатой, цветным телевизором (49 иностранных и российских каналов), телефоном, кондиционером, холодильником, феном и набором чайных принадлежностей (чашка и блюдце). В номерах высшей категории добавлены термоса или поттеры, а также набор

посуды. В гостинице работает внутренняя, городская, междугородная телефонная связь.

Таблица 1 - Структура номерного фонда ОАО «Приморье-64»

Вид номера	Категория номера	Количество номеров, ед.	Количество мест, ед.
Эконом одноместный	Первая	38	38
Эконом двухместный	Первая	24	48
Стандарт	Первая	18	18
Бизнес одноместный	Первая	16	16
Бизнес двухместный	Первая	14	24
Люкс	Люкс	2	2
Студия	Студия	1	2
Итого	-	113	152

В гостинице нет ни одного идентичного номера, что является важным фактором при создании постоянной клиентуры.

Процесс обслуживания гостей состоит из следующих этапов:

- предварительный заказ мест в гостинице (бронирование);
- приём, регистрация, размещение гостей;
- предоставление услуг проживания;
- уборка номера;
- предоставление дополнительных услуг проживающим гостям;
- окончательный расчёт и оформление выезда.

Службами приема и размещения предоставляется информация о работе гостиницы, порядке бронирования номеров, размещении, обязательных и

дополнительных услугах, правах потребителя, дополнительная и рекламная информация. Вся информация представлена на русском и английском языках и отмечена фирменным логотипом гостиницы «Приморье-64». При оплате услуг используют наличный и безналичный расчёт по кредитным картам.

«Приморье-64» позиционирует себя как гостиница делового назначения и работает в следующих рыночных сегментах:

- Граждане Российской Федерации, приезжающие в деловые командировки. Это чиновники и специалисты высшего и среднего уровня различных структур, оплачивающие проживание за свой счёт или за счёт отправляющей организации;

- Граждане РФ, приезжающие как туристы;

- Иностранцы граждане.

- В настоящее время гостиница «Приморье-64» не работает массово с китайским направлением, основными иностранными клиентами являются японские, корейские, американские и европейские туристы и бизнесмены. Поездки носят индивидуальный характер либо приезжают малые группы. Покупательная способность клиентов средняя и выше средней.

Тарифная политика предприятия приведена в соответствие с общепринятыми мировыми стандартами. Введены новые гибкие тарифы, дополнительная оплата за бронь не взимается. При раннем заезде (до расчетного часа – 12.00) гостем оплачивается ½ стоимости суток.

Тарифы на проживание, действующие в гостинице «Приморье-64» с 01.01.2013 года:

- «Базовый» - публикуется в гостинице на стойке Reception, на сайтах туроператоров и турагентов в ценовых предложениях.

- «Групповой» - на проживание группы туристов более десяти человек.

- «Туроператорский» - предоставляется туроператору в следующем случае:

- а) туроператор включает информацию о гостинице в свои каталоги на сайт;

- б) включает в программы туров проживание в гостинице;
- в) регулярно бронирует номера в гостинице.
- «Турагентский» - предоставляется лицензированным турагентам.
- «Корпоративный» - предоставляется корпоративным клиентам, организациям.
- «Постоянный гость» - предоставляется гостям:
  - а) вторично приехавшим в отель;
  - б) предоставившим карту гостя.
- «VIP» - предоставляется гостям по VIP картам.
- «Праздничный» - формируется на все народные, государственные и региональные праздники.

Средняя годовая загрузка в гостинице на протяжении нескольких лет составляла 76 %, по причине пандемии в 2020 г. сократилась до 43 %, такое резкое снижение показателей представляет для гостиницы значительный риск (таблица 2).

Достигать стабильной загрузки номерного фонда в течение всего года руководству гостиницы помогает совместная работа с туристическими фирмами Владивостока и других крупных городов России, которые применяют систему предварительного бронирования номеров.

Проводится гибкая тарифная политика, введена система дисконтных карт для постоянных клиентов, используются скидки, приуроченные к праздничным датам. Грамотная маркетинговая стратегия основана на выявлении и удовлетворении всех пожеланий клиентов. Ведется сбор маркетинговой информации с помощью специальных анкет, применяются активные продажи номеров при поселении, предлагается широкий спектр дополнительных услуг.

Таблица 2 - Загрузка номерного фонда гостиницы «Приморье-64» за 2018-2020 гг.

№ п/п	Год	Месяц												Средняя загрузка
		Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
1	2018	50	70	70	78	80	82	83	88	85	81	80	69	76
2	2019	56	73	79	78	74	72	78	83	86	81	80	71	76
3	2020	64	74	73	47	24	31	36	32	37	36	28	31	43

В 2003 году менеджмент гостиницы «Приморье-64» принял решение установить программу «Отель -3» для комплексной автоматизации работы. В настоящее время в гостинице 8 рабочих мест с данной программой:

- генеральный директор;
- главный администратор;
- секретарь-референт;
- три рабочих места на Reception;
- главный бухгалтер;
- бизнесцентр.

Программа «Отель-3» позволяет организовать единое информационное пространство, в котором данные вводятся один раз и посредством интерфейсов передаются из одной системы в другую. Предоставляется возможность ведения журнала операций, в котором автоматически регистрируются все прошедшие изменения баз данных. Система имеет мощный аналитический блок, позволяющий получить любую отчетность и статистику за любой период времени.

Служба обслуживания номерного фонда в гостинице «Приморье-64» на данный момент не автоматизированна, что является резервом для дальнейшего развития гостиницы.

Управление качеством услуг на предприятии включает следующие мероприятия:

- система подбора персонала и его обучение. Администрация гостиницы организует подбор и найм работников, имеющих знания и навыки для предоставления услуг высокого качества, и постоянно заботится о повышении квалификации персонала;

- система контроля за качеством и стандартизацией процесса предоставления услуг в гостинице. Гостиница имеет собственный кодекс стандартов, которые отражают требования и пожелания клиентов, в первую очередь постоянных. Под стандартами подразумевается не только правильная техника обслуживания гостей, но и отношение персонала к своей работе, к гостям;

- система контроля степени удовлетворенности клиентов, которая строится на основе анализа жалоб и предложений клиентов, сравнения качества услуг конкурентов с качеством предоставления собственных услуг. Гостиница использует жалобы как ценный источник формирования преимуществ перед конкурентами, поскольку жалобы указывают на возможные пути совершенствования работы, удовлетворения недовольных клиентов.

Управление качеством в гостинице «Приморье-64» выражается в следующем:

- разработка технологии (нормативное описание) производственных процессов;

- применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);

- введение нормирования труда работников (нормативов выработки);

- справедливая оценка и мотивация труда;

- наличие корпоративной культуры.

Таким образом, деятельность гостиницы «Приморье-64» характеризуется наличием системы маркетингового стратегического планирования, использованием инноваций, гибкой тарифной политикой, стремлением руководства к повышению стандартов обслуживания, системой контроля качества предоставления услуг и предупреждения жалоб гостей.

## **2.2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Консолидированный отчет гостиничного предприятия состоит из следующих финансовых документов: балансового отчета, отчета о прибылях и убытках (приложение В).

Бухгалтерский баланс поясняет, откуда поступили деньги на счета и на что они тратились, а отчетность – сведения о финансовом состоянии организации на определенную дату [33, 35].

С целью подробной характеристики имущественного и финансового положения гостиницы, результатов его деятельности за отчетный период необходимо провести вертикальный и горизонтальный анализ статей баланса.

Необходимо отметить, что для анализа экономических показателей предприятия был взят период в четыре года. Это объясняется тем, что показатели за 2020 год некорректно отображают работу предприятия, в связи со снижением деловой активности во время локдауна, поэтому анализируемый период был увеличен.

Анализ статей баланса ОАО «Приморье-64» за 2017-2020 гг. представлен в таблице 3.

Согласно данным таблицы 3 анализ структуры баланса показывает, что валюта баланса росла (2017-2019 гг.), а в 2020 г. итог баланса снизился.

Таблица 3 – Анализ статей баланса ОАО «Приморье-64» за 2017-2020 гг.

№ п / п	Наименование показателей	Годы				Темп роста					
		2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
		тыс. руб.	%	%	%						
1	Внеоборотные активы	18493	17532	16603	15688	-961	-929	-915	94,8	94,7	94,5
2	Основные средства	18460	17499	16570	15655	-961	-929	-915	94,8	94,7	94,5
3	Оборотные активы	5670	10165	17897	10778	4495	7732	-7119	179,0	176,0	60,0
4	Запасы	3246	4363	3890	3877	1117	-473	-13	134,0	89,0	99,7
5	Дебиторская задолженность	1219	2535	7655	5961	1316	5120	-1694	208,0	302,0	70,0
6	Денежные средства	1205	3267	6352	940	2062-	3085-	-5412	271,0	194,0	14,8
7	Капитал и резервы	21227	24959	30781	9067	3732	5822	-21714	117,6	123,0	29,5
8	Кредиторская задолженность	2501	2303	2690	648	-198	387	-2042	92,0	116,8	24,0
9	Краткосрочные пассивы	2936	2738	3719	17399	-198	981	13680	93,3	135,8	467,8
1 0	Баланс	24163	27697	34500	26466	3534	6803	-8034	114,6	124,6	76,7

Показатель баланса «Заемные средства» в части долгосрочных обязательств на протяжении исследуемого периода равен нулю. Это говорит об отсутствии долгов по этим обязательствам.

Анализ показывает существенное снижение кредиторской задолженности перед поставщиками, персоналом, по налогам и т.д., на 2042 тыс. руб. (или на 76%). При этом общая краткосрочная величина заемного капитала имеет тенденцию роста с 2018 г., и составляет в 2020 г. 17399 тыс.руб. за счет статей заемных средств и оценочных обязательств.

Капитал является основным показателем для оценки финансовой стабильности. Уставный капитал ОАО «Приморье-64» превышает минимальную величину в 100 тыс.руб. Однако, в структуре капитала присутствует нераспределенная прибыль, которая увеличивалась с 2017 по 2019 гг. В 2020 г. непокрытые убытки снизились на 90%. В целом капитал по сравнению с предыдущим периодом снизился почти в 3,5 раза.

Анализ собственных средств в обороте показывает сможет ли предприятие обеспечивать выполнение своих обязательств. Согласно таблице 3, в период с 2017 по 2019 гг. собственные средства в обороте имели положительное значение величины, а в 2020 г. показатель величины собственных средств имеет отрицательное значение, это говорит о том, что предприятие не может существовать без заемных средств.

Анализ чистого рабочего капитала (разница между оборотными активами и текущими обязательствами), показал, высокий уровень платежеспособности исследуемого предприятия в период с 2017 по 2019 гг. и низкий – в 2020 году.

Как видно из горизонтального анализа финансовой отчетности (таблица 4), чистая прибыль в 2017 г. составила -3364 тыс.руб., себестоимость услуг – 49653 тыс.руб. Это объясняется тем, что в феврале 2018 г. Федеральным законом № 16-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [2] была введена обязательная классификация гостиниц. Если к моменту подтверждения на предприятии произошли ухудшения (материально-технической базы, уровня образования

персонала), гостинице будет присвоена категория ниже. Снижение прибыли и увеличение себестоимости услуг объясняется подготовкой предприятия к обязательной классификации исследуемой гостиницы.

Таблица 4 – Анализ отчета о прибылях и убытках ОАО «Приморье-64» за 2017-2020 гг.

№ п/п	Наименование показателей	Годы				Темп роста		
		2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020
		тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	%	%
1	Выручка от продажи товаров, продукции, услуг, работ	48482	63888	70040	12308	131,8	109,6	17,6
2	Себестоимость продаж	49653	57157	61171	34873	115,0	107,0	57,0
3	Прибыль от продаж	-1171	6731	8869	-22565	574,8	137,8	254,0
4	Прочие операционные расходы	764	1096	1095	648	143,5	99,9	59,0
5	Текущий налог на прибыль	1514	1951	-2053	-61	128,9	105,0	3,0
6	Чистая прибыль отчетного периода	-3364	3732	5822	-21714	111,0	156,0	373,0

По сравнению с 2017 г. в 2018 г. чистая прибыль увеличилась в 6 раз, это связано с увеличением выручки на 30%. В 2019 г. прибыль снова увеличилась по сравнению с предыдущим периодом в 2 раза, увеличение выручки произошло почти на 10%. В кризисный 2020 г. чистая прибыль имела величину с отрицательным значением и составила -21714 тыс.руб. т.е. снизилась по сравнению с предыдущим периодом в 6 раз. Выручка от продажи услуг и себестоимость услуг выросли соответственно в 6,5 и в 1,75 раза соответственно,

за тот же период. Данный анализ по горизонтали говорит о том, что предприятие в докризисный период имело положительные изменения в своем развитии.

Проанализированный данным методом баланс позволяет сравнить результаты деятельности предприятия с конкурентами или другими организациями, работающими в аналогичной сфере.

Анализ финансовых коэффициентов позволяет сравнить взаимосвязанные факты, отраженные в финансовых отчетах. Анализ ликвидности измеряет способность предприятия выполнять его текущие краткосрочные обязательства. Показатель ликвидности указывает на способность компании выполнять свои краткосрочные обязательства с периодом менее года. Коэффициент текущей ликвидности (нормативное значение от 1,5 до 2,5) определяется по формуле (1):

$$K = \text{Оср} / \text{Коб}, \quad (1),$$

где Оср – оборотные средства;

Коб – краткосрочные обязательства.

2017 год:  $K = 5670 \text{ тыс. руб.} / 2936 \text{ тыс. руб.} = 1,9$

2018 год:  $K = 10165 \text{ тыс. руб.} / 2738 \text{ тыс. руб.} = 3,7$

2019 год:  $K = 217897 \text{ тыс. руб.} / 3719 \text{ тыс. руб.} = 4,8$

2020 год:  $K = 10778 \text{ тыс. руб.} / 17399 \text{ тыс. руб.} = 0,6$

Данные расчета показали, что у ОАО «Приморье-64» был достаточный уровень платежеспособности в докризисный период. В 2018-19 гг. коэффициент текущей ликвидности был больше 2, это говорит о том, что у предприятия оборотных активов больше, чем краткосрочных обязательств с двукратным покрытием и предприятие имеет высокую способность в краткосрочном периоде расплатиться по своим обязательствам. В 2020 г. платежеспособность снизилась до критической, когда коэффициент текущей ликвидности был меньше 1 — это значит, что предприятия не может устойчиво расплачиваться с краткосрочными обязательствами.

Коэффициент абсолютной ликвидности (нормативное значение для коэффициента абсолютной ликвидности  $K_{абс} > 0,2$ , при оптимальном диапазоне 0,2 - 0,5) определяется по формуле (2):

$$K = Дср / Коб, \quad (2),$$

где Дср - денежные средства;

Коб – краткосрочные обязательства.

$$2017 \text{ год: } K = 1205 \text{ тыс. руб.} / 2501 \text{ тыс. руб.} = 0,5$$

$$2018 \text{ год: } K = 3267 \text{ тыс. руб.} / 2303 \text{ тыс. руб.} = 1,4$$

$$2019 \text{ год: } K = 3521 \text{ тыс. руб.} / 2690 \text{ тыс. руб.} = 2,4$$

$$2020 \text{ год: } K = 940 \text{ тыс. руб.} / 15850 \text{ тыс. руб.} = 0,06$$

Расчеты показывают, что коэффициент абсолютной ликвидности стабилен и значительно выше нормативного значения в трехлетний период с 2017-2019 гг. Чем больше значения показателя, тем выше ликвидность предприятия.

Показатели финансовой устойчивости. Абсолютная финансовая устойчивость, при которой гарантируется платежеспособность предприятия, рассчитывается по формуле (3):

$$(K + Д об) / Б, \quad (3),$$

где К – капитал;

Доб – долгосрочные обязательства;

Б – баланс (пассив).

$$2017 \text{ год: } 21227 \text{ тыс. руб.} / 24163 \text{ тыс. руб.} = 0,89$$

$$2018 \text{ год: } 24959 \text{ тыс. руб.} / 27697 \text{ тыс. руб.} = 0,9$$

$$2019 \text{ год: } 30781 \text{ тыс. руб.} / 34500 \text{ тыс. руб.} = 0,89$$

$$2020 \text{ год: } 9067 \text{ тыс. руб.} / 26466 \text{ тыс. руб.} = 0,34$$

Этот показатель характеризует долю активов предприятия, которая финансируется за счет длительно использующихся источников. Нормативное значение не менее 0,6. Таким образом, предприятие на протяжении трех докризисных лет имеет достаточную финансовую устойчивость.

Показатели рентабельности отражают общую эффективность руководства в достижении показателя чистой прибыли, ожидаемой собственниками отеля. Существует несколько типов показателей рентабельности. Рентабельность продаж определяется по формуле (4):

$$K = \text{Чпр} / \text{Впр} * 100\%, \quad (4),$$

где Чпр – чистая прибыль от продаж;

Впр – выручка от продаж.

$$2017 \text{ год: } K = -3364 \text{ тыс.руб} / 48482 \text{ тыс.руб} = -0,199 * 100\% = -19,9$$

$$2018 \text{ год: } K = 3732 \text{ тыс.руб} / 63888 \text{ тыс.руб} = 5,8 * 100\% = 580$$

$$2019 \text{ год: } K = 5822 \text{ тыс.руб} / 70040 \text{ тыс.руб} = 8,3 * 100\% = 830$$

$$2020 \text{ год: } K = -21714 \text{ тыс.руб} / 12308 \text{ тыс.руб} = -176 * 100\% = -17600$$

Этот коэффициент показывает, какую сумму операционной прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Иными словами, сколько остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции. В сфере услуг приемлемой считается рентабельность 15-20%. В 2017 и 2020 гг. рентабельность продаж была отрицательной, значит деятельность предприятия была убыточной.

Рентабельность собственного капитала определяется по формуле (5):

$$K = \text{Чпр} / \text{Ск}, \quad (5)$$

где Чпр – чистая прибыль;

Ск – собственный капитал.

$$2017 \text{ год: } K = -3364 \text{ тыс.руб} / 21227 \text{ тыс.руб} = 0,15 * 100\% = -15,8\%$$

$$2018 \text{ год: } K = 3732 \text{ тыс.руб} / 24959 \text{ тыс.руб} = 0,15 * 100\% = 15 \%$$

$$2019 \text{ год: } K = 5822 \text{ тыс.руб} / 30781 \text{ тыс.руб} = 0,19 * 100\% = 19 \%$$

$$2020 \text{ год: } K = -21714 \text{ тыс.руб} / 9067 \text{ тыс.руб} = 2,4 * 100\% = -240 \%$$

Наибольший показатель рентабельности собственного капитала наблюдался в 2018-19 гг. В 2017 и 2020 гг. рентабельность собственного капитала была отрицательной.

Таким образом, анализируя деятельность гостиницы «Приморье-64» за 2017-2020 гг. следует отметить положительную динамику экономических показателей предприятия в период до пандемии, и резкое их снижение, во время строгой изоляции, когда деятельность предприятия стала убыточной (приложение Г).

### **2.3 АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**

С целью характеристики внешней среды необходимо провести анализ рынка туристических и гостиничных услуг в Приморском крае.

Развитие въездного туризма в Приморье формируется под воздействием ряда факторов: рекреационно-географического положения (близость стран АТР), наличия рекреационных ресурсов, состояния нормативно-правовой базы международного туризма, уровня развития экономики и туристской инфраструктуры [31].

Определяющими факторами развития экономики города Владивостока являются уникальное географическое положение, его высокий в сравнении с другими городами российского Дальнего Востока социально-экономический и научно-технический потенциал. Владивосток имеет морской выход ко многим странам АТР, в том числе - КНР, США, Японии, а так же сухопутные выходы (железнодорожные, автодорожные) в соседние страны - Китай и Северную Корею.

Приморье привлекает внимание туристов как часть круизного маршрута по странам Восточной Азии. Уровень развития индустрии гостеприимства и развлечений в целом по краю не позволяет рассчитывать на длительное пребывание туристов, например, во Владивостоке, но для суточной (обычное время стоянки круизного судна в порту) программы есть что показать и, в первую очередь, уникальное сооружение мирового уровня - Владивостокскую крепость. Количество круизных туристов, посещающих Владивосток, стабильно

растет. Перспективы развития въездного туризма в Приморье связаны с событийным туризмом. Например, в туристских целях можно использовать и традиционные празднования Дня Военно-Морского флота.

Крупным событием 2021 года станет проведение во Владивостоке VI Восточного экономического форума, который пройдет в очном формате со 2 по 4 сентября.

Таким образом, наиболее перспективными для развития въездного туризма в Приморском крае являются - деловой, круизный, событийный, образовательный (преимущественно обучение русскому языку), научный и экологический виды туризма. Развитие въездного туризма будет обеспечиваться, как и прежде, за счет туристских рынков стран АТР.

По данным службы государственной статистики в настоящий момент на рынке действуют 128 туристических компаний, имеющие право заниматься международной туристской деятельностью. Из них 51 компания занимается туроператорской деятельностью и 54 компании - турагентской. По определению Государственного стандарта Российской Федерации «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования», введенного в действие 01.01.1999 средством размещения туристов является любой объект, предназначенный для временного проживания туристов [4].

В Приморском крае в 2018 году осуществляли деятельность 162 коллективных средства размещения. Их них 101 общего назначения и 61 специального назначения. В структуре общего числа КСР первое место занимают гостиницы (51%). На втором месте организации отдыха (20%), третье место занимают санаторно-курортные организации (17%). Это обусловлено привлекательностью Приморского края для туристов, приезжающих с целью лечения и профилактики болезней, а также рекреации и отдыха. Общежития для приезжих составляют 8 процентов общего числа КСР, пансионаты – 1, меблированные комнаты – 1, другие организации гостиничного типа – 2 процента (рисунок 4) [30].

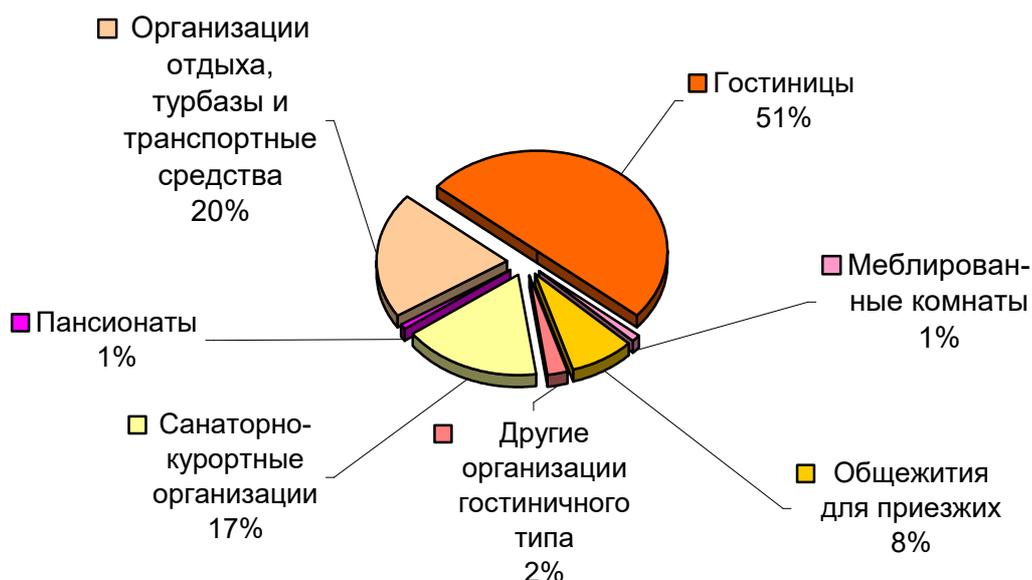


Рисунок 4 - Распределение коллективных средств размещения по типам в Приморском крае в 2018 году

Вместимость коллективных средств размещения в 2018 году уменьшилась на 8 процентов по сравнению с 2017 годом, в том числе КСР общего назначения – на 10,9 процента, КСР специального назначения – на 5,9 процента. Снижение вместимости КСР обусловлено несколькими факторами. В конце 90-х – начале 2000-х годов к Приморскому краю проявляли большой интерес туристы из Китайской народной республики, но в последние годы этот интерес снизился. По данным Приморского краевого комитета по туризму в 2018 году Приморье посетило 117,2 тысячи граждан Китая, что на 61 тысячу меньше, чем в 2017. Не последнюю роль в таком резком снижении потока иностранных туристов играет и неудовлетворенность состоянием гостиниц в Приморском крае [30].

В КСР Приморского края присутствуют номера всех категорий, но распределяются они в различных типах КСР неравномерно. При этом номера высшей, первой и второй категорий, как правило, имеют довольно высокую стоимость в сравнении с аналогичными номерами в зарубежных гостиницах и номерами «прочей» категории, расположенными в общежитиях. Это является отрицательным фактором для развития въездного туризма в Приморье, как жителей России, так и иностранных граждан (рисунок 5).

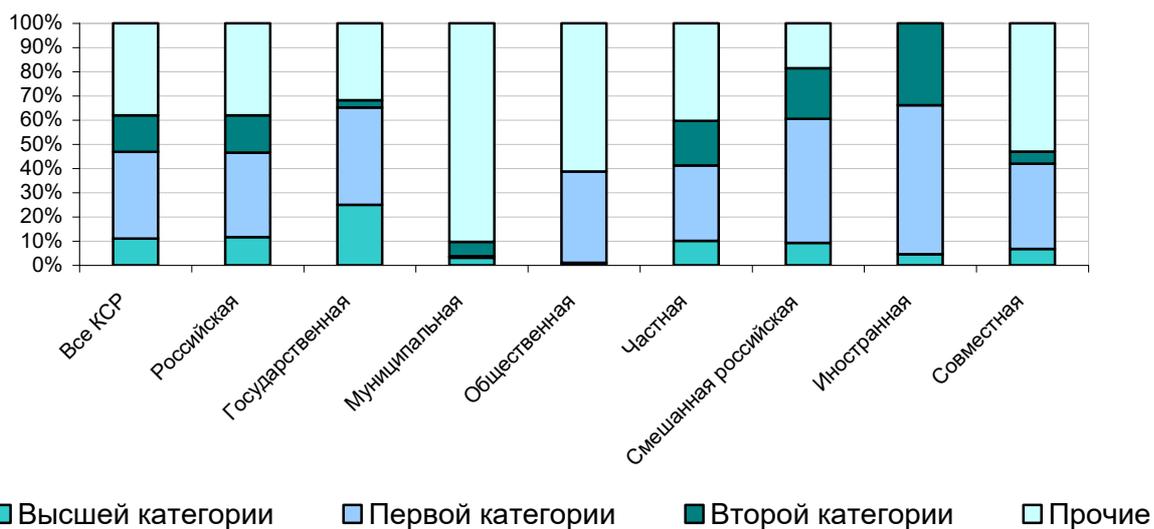


Рисунок 5 - Распределение коллективных средств размещения по категориям и формам собственности в 2018 году [30]

Доходы от предоставления услуг коллективные средства получают главным образом за счет продажи номеров (85% общей суммы доходов). Основные показатели финансово - хозяйственной деятельности коллективных средств размещения представлены в таблице 5 [31].

Таким образом, анализ рынка коллективных средств размещения показал, что несмотря на развитие гостиничной индустрии в Приморском крае проблема нехватки гостиниц среднего класса уровня 2-3 звезды, рассчитанных на среднего туриста и комфортабельных гостиниц 4-5 звезд существует. В последние годы произошли позитивные перемены в развитии туристской инфраструктуры в Приморском крае. На сегодняшний день имеется достойное размещение не только в краевом центре (гостиница-отель «Хёндэ», «Акфес Сейо», «Версаль»), но и в г. Находка (гостиница ОАО «Приморское морское пароходство»), в г. Уссурийске (гостиница ЗАО «Услуги»). Эти гостиницы имеют лицензию на категорию. Растет число новых комфортабельных туристских комплексов. Ведется большая работа по реконструкции и обновлению существующего гостиничного фонда, по приведению его к общепризнанным мировым стандартам.

Таблица 5 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности коллективных средств размещения в Приморском крае

№ п/п	Виды доходов и затрат	Коллективные средства размещения		в том числе			
				общего назначения		специального назначения	
		(млн. руб.)		(млн. руб.)		(млн. руб.)	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Доходы от предоставляемых услуг	1426.8	1658.7	737.1	850.6	689.7	808.1
2	из них: -от продажи номеров	668.3	686.2	585.2	667.2	83.1	19.0
3	-от реализации путевок (курсовок)	560.1	723.9	0.1	-	560.0	723.9
4	Доходы от предоставляемых услуг в расчете на одну ночевку (руб.)	517.3	586.4	718.6	809.7	398.6	454.5
5	Затраты по предоставлению услуг	1449.8	1584.2	640.8	757.8	809.0	826.4
6	из них: - материальные затраты	474.1	485.3	180.9	192.6	293.2	292.7
7	Затраты по предоставлению услуг в расчете на одну ночевку (руб.)	525.0	560.0	624.0	721.4	467.4	464.7

На основании проведённого анализа состояния рынка туристических и гостиничных услуг города Владивостока и внутренней среды предприятия, можно построить матрицу SWOT – анализа, отражающую сильные и слабые стороны гостиницы «Приморье-64», благоприятные возможности и возможные угрозы внешней среды.

Для проведения SWOT – анализа необходимо определить значимость факторов внешней среды (т.е. степень ее влияния на деятельность предприятия) в диапазоне от 0 (отсутствие воздействия) до 4 (максимальное воздействие) таблице 6.

Таблица 6 - Значимость факторов внешней среды, в баллах

Экономические факторы	4
Политические факторы	2
Рыночные факторы	4
Конкурентные факторы	2
Производственно-технологические факторы	4
Международные факторы	3
Социальные факторы	1

Результаты оценки внешних возможностей и угроз для гостиницы «Приморье-64» представлены в таблице 7. Сила факторов оценивается экспертами в диапазоне от -5 баллов (сильная опасность) через 0 (отсутствие воздействия) до +5 баллов (сильная возможность).

Таблица 7 - Оценка внешних возможностей и угроз для предприятия

ГРУППЫ ФАКТОРОВ	ФАКТОРЫ	ОЦЕНКА ФАКТОРОВ (В БАЛЛАХ)			СИЛА ВОЗДЕЙСТВИЯ (В БАЛЛАХ) (ГР.1 X ГР.4)		ОСНОВАНИЕ ОЦЕНКИ ФАКТОРА
		-5	Эксперт- ная оценка	+5	Угрозы	Возмож- ности	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Экономичес- кие (значимость из таблицы 4)	1.1 Темпы инфляции		-3		-12		Средняя опасность
	1.2 Тарифы на авиаперевозки		-3		-12		Средняя опасность
4							

продолжение таблицы 7							
1	2	3	4	5	6	7	8
2. Политические	2.1 Жесткость государственного регулирования экономики		-2		-4		Слабая опасность (законодат. акты, связанные с ограничениям и по ковиду)
	2.2 Поддержка гостиничного бизнеса на гос. уровне (в связи с пандемией)		5			10	Сильная возможность Постановление Правительства РФ от 03.04.2020 N 434
2							
3. Рыночные	3.1 Интенсивность конкуренции		-3		-12		Средняя опасность, так как уровень противодействия конкурентов за новые рыночные ниши в городе средний
	3.2 Динамика спроса и предложения		-3		-12		Средняя опасность
4							
4. Конкурентные	4.1 Степень уязвимости конкурентов		4			8	Хорошая возможность
	4.2 Скорость предпринимательских реакций конкурентов на изменения на рынке		-3		-6		Средняя опасность
	4.3 Имидж компании		5			10	Сильная возможность
2							
5.Производственно-технические	5.1 Возможности новых тех. разработок		5			20	Сильная возможность
4							

окончание таблицы 7							
1	2	3	4	5	6	7	8
6. Международные	6.1 Слабое развитие въездного туризма		-5		-15		Сильная опасность
	6.2 Изменения валютного курса		2			6	Слабая возможность, тк вероятность повышения стоимости ден. ед. России в денежных ед. Китая и Америки мала
3							
7. Социальные	7.1 Уровень предложения на рынке рабочей силы		-1		-1		Очень слабая угроза, тк уровень предложения на рынке рабочей силы велик
1							
Итоговая оценка					-74	54	

Далее необходимо оценить факторы внутренней среды гостиницы «Приморье-64». Факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия, представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ внутренних сильных и слабых сторон

Группа факторов	Факторы	Экспертная оценка, в баллах		Мероприятия по усилению потенциала предприятия
		Слабая сторона [-5;0]	Сильная сторона [0;+5]	
1	2	3	4	5
Кадры	Управляющий персонал		4	Разработка и внедрение программ управления карьерой руководителей
	Квалификация сотрудников		4	Соблюдение программ-графиков развития профессионально-личностного развития
	Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли		3	Снижение себестоимости услуг и увеличение прибыли

продолжение таблицы 8				
1	2	3	4	5
	Кадровая политика		4	Совершенствование направлений и содержание работы с персоналом
	Текущность кадров и прогулы		0	Совершенствование направлений и содержание работы с персоналом (текущность незначительная, прогулы отсутствуют)
	Опыт		3	Активное внедрение наставничества
Организация общего управления	Организационная структура		3	Организация организационной структуры благодаря внедрению новых технологий обслуживания
	Престиж и имидж фирмы		3	Создание привлекательного образа в сознании потребителей посредством PR
	Общая для всей организации система контроля		3	Совершенствование системы мер, направленных на выявление и устранение финансовых, правовых, производственных и прочих рисков, а также на выявление фактов, связанных с нарушениями сотрудниками своих обязанностей
	Организационный климат, культура		4	Последовательное формирование организационной культуры и ее изменение в процессе функционирования предприятия
	Квалификация, способности и интересы высшего руководства		4	Совершенствование навыков, важных для управления предприятием

продолжение таблицы 8				
1	2	3	4	5
Услуги	Спектр услуг		4	Оптимизация спектра услуг на основе изучения запросов потребителей
	Связь между диверсифицированными услугами	-2		Усиление связи между диверсифицированными услугами, с целью повышения рентабельности предприятия
	Контроль качества услуг		5	Поддерживать на высоком уровне
	Статистика поселения гостей в гостинице		5	Поддерживать на высоком уровне
	Автоматизация работы гостиницы	-3		Внедрение дополнительных автоматизированных мест и охранных систем
	Загрузка номерного фонда		4	Разработка и внедрение мер, способствующих увеличению числа клиентов
	Качество номерного фонда	-2		Разработка плана-графика по переоснащению номерного фонда
Маркетинг	Услуги, производимые фирмой		4	Совершенствование стандартов обслуживания гостей
	Доля рынка		4	Периодическое измерение доли рынка, с целью выявления эффективности конкурентной стратегии
	Номенклатура услуг и потенциал расширения		4	Проведение анализа номенклатуры услуг, с целью обоснования их наращивания и насыщения
	Организация сбыта, знание потребностей клиента		3	Совершенствование сбытовой политики на основе изучения опросов потребителей
	Продвижение товаров на рынок и их реклама	-1		Разработка PR-кампании и информативного интернет-сайта
	Ценовая политика		5	Поддерживать на высоком уровне

окончание таблицы 8				
1	2	3	4	5
Финансы и учет	Возможность привлечения краткосрочного капитала		3	Разработка бизнес-плана сроком на 1 год
	Возможность привлечения долгосрочного капитала		2	Разработка финансовой стратегии для обеспечения эффективных форм и условий привлечения заемного капитала в соответствии с потребностями развития организации
	Возможность использования альтернативных финансовых стратегий		2	Изучение возможности использования альтернативных финансовых стратегий, обоснование их актуальности и последующее внедрение
	Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек		3	Разработка мероприятий по снижению затрат на предприятии и плана- графика контроля за издержками

Заключительный этап SWOT– анализа состоит в заполнении и анализе матрицы SWOT. Задача данного анализа определить, какие из возможностей внешней среды можно эффективно использовать за счет существующих сильных сторон компании. Необходимо описать, насколько слабые стороны мешают использованию перечисленных возможностей, как сильные стороны способны устранить угрозы для предприятия, а также каким образом, слабые стороны приведут к наступлению перечисленных угроз.

Рассматривая различные сочетания сильных сторон с угрозами (СИУ) и возможностями (СИБ), а также слабых сторон с угрозами (СЛУ) и возможностями (СЛВ) формируем проблемное поле в рамках SWOT-матрицы (таблица 9).

Результаты проведенного SWOT-анализа менеджмент предприятия может использовать для выработки определенных векторов стратегии, по которым и

будет работать, а именно - поддерживать сильные стороны, исправлять слабые стороны и предпринимать меры для компенсации угроз.

Таблица – 9 Матрица SWOT

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
	<p>1. Поддержка гостиничного бизнеса на государственном уровне (в связи с пандемией)</p> <p>2. Относительная стабильность национальной валюты</p> <p>3. Высокий имидж компании</p> <p>4. Возможности НТП для совершенствования технологий</p>	<p>1. Инфляция и увеличение тарифов на авиаперевозки</p> <p>2. Интенсивная конкуренция, отрицательная динамика спроса и предложения</p> <p>3. Слабое развитие въездного туризма</p>
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>ПОЛЕ СИВ</b>	<b>ПОЛЕ СИУ</b>
<p>1. Рациональная кадровая политика и высокая квалификация сотрудников</p> <p>2. Эффективный менеджмент</p> <p>3. Стабильная загрузка номерного фонда, высокий уровень контроля качества услуг</p> <p>4. Гибкая ценовая политика и большая доля рынка</p> <p>5. Эффективный контроль за издержками, возможность привлечения капитала</p>	<p>Возможность повышения уровня категоричности гостиницы</p> <p>Изучение запросов потребителей, выход на новые сегменты рынка</p> <p>Совершенствование стандартов обслуживания гостей</p>	<p>Гибкая ценовая политика может снизить угрозу интенсивной конкуренции</p> <p>Высокий уровень контроля качества услуг может снизить угрозу отрицательной динамики спроса и предложения</p> <p>Эффективный контроль за издержками и возможность привлечения капитала может компенсировать инфляцию</p>
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>ПОЛЕ СЛВ</b>	<b>ПОЛЕ СЛУ</b>
<p>1. Недостаточная связь между диверсифицированными услугами</p> <p>2. Неполная автоматизация работы гостиницы</p> <p>3. Низкое качество номерного фонда</p> <p>4. Неэффективная реклама и продвижение услуг на рынок</p>	<p>Возможность</p> <p>а) дополнительной автоматизации рабочих мест и оптимизации организационной структуры</p> <p>б) установки обновленных охранных систем;</p> <p>в) разработки информативного интернет-сайта;</p> <p>г) модернизации номерного фонда</p>	<p>Угроза потери рентабельности услуг</p> <p>Угроза низкой загрузки номерного фонда</p> <p>Потеря части клиентов по причине неэффективной рекламы услуг и их продвижения</p>

## 2.4 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Конкурентоспособность гостиничного предприятия зависит от емкости рынка, легкого доступа на рынок, вида гостиничного продукта, однородности рынка, конкурентных позиций гостиничных предприятий, уже работающих на этом рынке, и возможности использования технических новшеств [9].

Проведем описание конкуренции на рынке с помощью модели пяти сил конкуренции Портера.

Известно, что состояние конкуренции на определённом рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- соперничеством среди конкурирующих продавцов;
- конкуренцией со стороны товаров конкурентоспособных с точки зрения цены;
- угрозой появления новых конкурентов;
- экономическими и торговыми возможностями поставщиков;
- возможностями покупателей.

Рассмотрим направление деятельности гостиницы «Приморье-64» при помощи пятифакторной модели анализа конкуренции М. Портера.

Необходимо обосновать силу влияния каждого показателя, определяющего конкуренцию исследуемого предприятия на рынке.

Потенциальные конкуренты являются слабой силой по причине снижения деловой активности предприятий отрасли гостеприимства, в связи с кризисом, вызванным пандемией. Поэтому силу показателя принимаем в размере 5%.

Поставщики также являются слабой силой так, как в период пандемии испытывают трудности со сбытом и готовы на всевозможные уступки. Силу показателя принимаем в размере 5%.

Покупатели легко могут найти альтернативный вариант необходимых услуг гостиниц, так как предлагаемые на продажу разными продавцами услуги средств размещения в целом хорошо стандартизированы. Поэтому силу показателя принимаем в размере 50%.

Низкие цены и доступность заменителей создают потолок цен для производителя, что в свою очередь ограничивает величину прибыли, увеличивая конкуренцию. С другой стороны – не каждый покупатель предпочтет товар-заменитель. Эти два разнонаправленных фактора уравнивают друг друга. Поэтому силу показателя принимаем в размере 10%.

Представленный ниже анализ гостиниц-конкурентов показал, что оценка потребительских свойств их услуг находится примерно на одном уровне. Деятельность соперников с целью получения большей прибыли может привести, либо к новым условиям в категориях спрос-предложение, либо к потере доли рынка, либо, в крайнем случае – к уходу с рынка. Поэтому силу показателя принимаем в размере 30%.

Пять движущих сил конкуренции исследуемого предприятия представлены на рисунке 6.

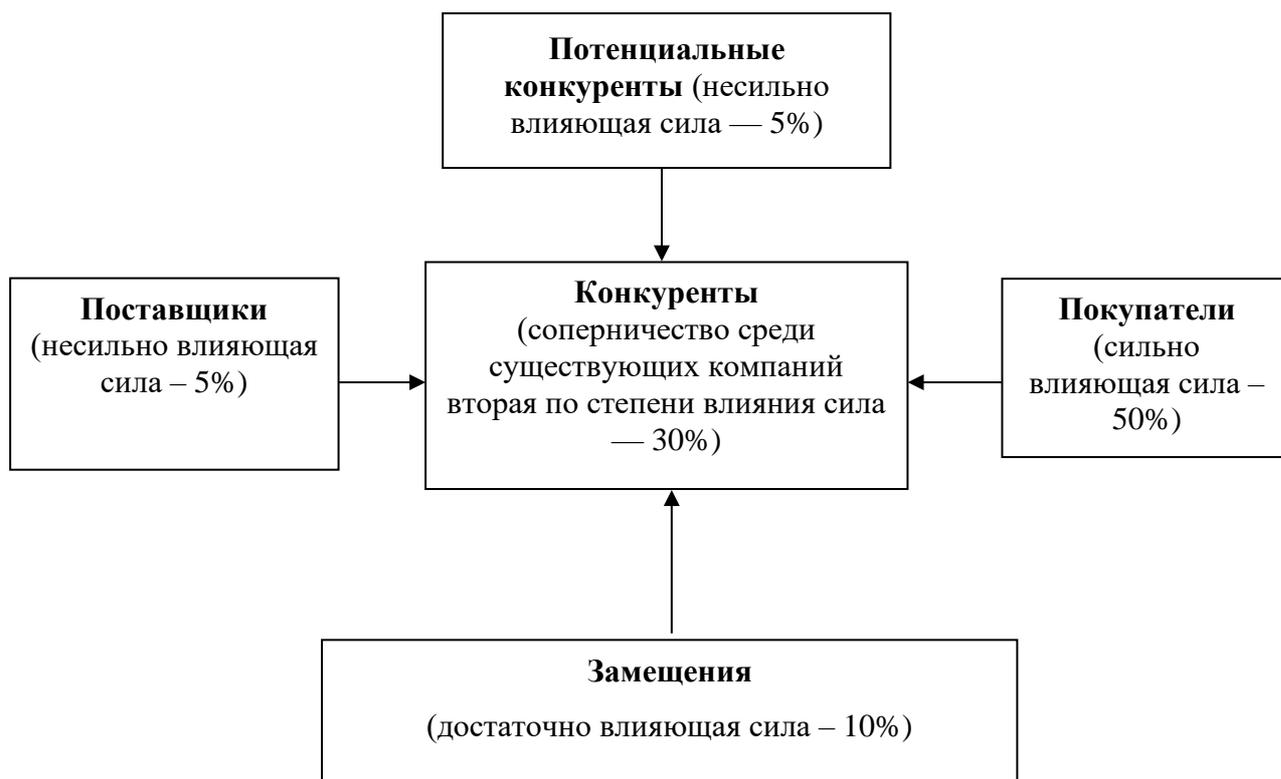


Рисунок 6 – Степень влияния движущих сил конкуренции

В соответствии с данными рисунка 6 можно ранжировать движущие силы конкуренции по значимости их влияния на деятельность гостиницы на рынке.

Первой, наиболее влияющей силой конкуренции для предприятия на данном этапе являются потребители, сила влияния составляет 50 %. Второй по значимости влияния силой являются конкуренты, на их долю приходится 30% влияния. Третьей движущей силой конкуренции являются товары-заменители, с долей влияния 10%. Четвертой и пятой силами являются поставщики и потенциальные конкуренты с долями влияния по 5%.

Проведем анализ основных конкурентов ОАО «Приморье-64» методом сравнительного анализа. Сравнительный метод относится к общенаучным методам исследований. По своему функциональному назначению и способам использования, является эмпирическим.

В прикладных исследованиях сравнительный метод используется в качестве основного при классификации, оценке, так как позволяет разделить общие и отличительные признаки и свойства изучаемых объектов. Эталонные характеристики конкурентоспособности гостиниц, к которым должны стремиться предприятия, взяты из нормативной документации отрасли гостеприимства [1-5,11,32].

Для оценки данных параметров была использована балльная оценочная шкала. В соответствии с этой шкалой оценки в баллах от 1 до 5 означают:

5 – отлично; 4 – хорошо; 3 – удовлетворительно; 2 – неудовлетворительно; 1 – кризисное положение.

Основными конкурентами ОАО «Приморье-64» по категории количества звезд и местоположению являются:

- ООО Гостиничный комплекс «Владивосток», расположенная по адресу: 690091, Приморский край, город Владивосток, Набережная улица, дом 10;
- ООО «Экватор», расположенная по адресу: 690091, Приморский край, город Владивосток, Набережная улица, дом 20;
- ООО «Меридиан», расположенная по адресу: 690091, Приморский край, город Владивосток, Очаковская улица, дом 5.

Все исследуемые предприятия находятся в центральной части города, для которой свойственны, как положительные, так и отрицательные черты. Высокая

транспортная доступность, прекрасная атмосфера старой части города, с видом на бухту Золотой рог и Амурский залив, шаговая доступность деловой и туристской инфраструктуры, с одной стороны, и транспортные пробки, многолюдность и загазованность воздуха, с другой стороны.

Контингент клиентов, останавливающихся в исследуемых гостиницах, в целом идентичен и представлен как отдельными бизнесменами, так и целыми группами, делегациями, прибывающих на относительно короткий срок или для длительного проживания (командировки, мероприятия научного характера, туризм, стажировки, обучение).

Данные для анализа конкурентов были взяты из общедоступных источников, период обращения - апрель, май 2021 года.

Оценка потребительских свойств средств размещения и услуг предприятий, являющихся конкурентами, представлена в таблице 10.

Согласно данным таблицы 10, гостиница «Приморье-64» получила итоговую сумму баллов – 65 и занимает срединное положение по отношению к своим конкурентам. Лидирующая позиция с суммой баллов 67 принадлежит гостиничному комплексу «Владивосток». Третью и четвертую позиции занимают гостиницы «Экватор» и «Меридиан», с 64 и 62 баллами соответственно. Проведенная оценка потребительских свойств средств размещения и услуг гостиничных предприятий показала, что все они находятся на примерно на одном уровне.

Конкурируя между собой, гостиницы стараются предоставить уникальный сервис своим гостям, либо стандартные разновидности платных дополнительных услуг такие как: предложение групповых и индивидуальных экскурсий, персональный переводчик и гид, продажа билетов на культурно-массовые мероприятия, ремонт одежды, обуви, химическая чистка и глажка, сувенирная продукция, аренда площади для деловых переговоров и конференций, сауны, спа-салоны, массажные салоны, косметологические кабинеты, парикмахеры покупка и доставка цветов, заказ такси.

Таблица 10 – Оценка потребительских свойств средств размещения и услуг гостиниц-конкурентов

Показатели	Оценка			
	Приморье-64	Владивосток	Экватор	Меридиан
1.Состояние здания, прилегающей к нему территории и подъездных путей	4	4	4	4
	5	5	5	4
	4	4	4	4
2. Площадь жилой комнаты, не менее 9 м <sup>2</sup>	4	5	5	4
3. Санитарно-техническое оснащение номеров	4	5	5	4
4. Оснащение мебелью и инвентарем	5	4	5	5
5.Обеспечение безопасности, соблюдение санитарно-гигиенических и противозoonиологических норм	4	4	5	4
	4	4	4	4
6. Состояние общественных помещений	4	5	4	5
7. Состояние помещений для предоставления услуг питания	5	5	5	5
8. Уровень предоставления обязательных услуг	5	5	5	5
9. Широта ассортимента дополнительных услуг	4	4	5	5
10. Квалификация обслуживающего персонала	4	4	5	4
11. Наличие аккредитации (срок действия 3 года)	Дата выдачи: 30 янв. 2020 г	Дата выдачи: 27 июля 2018 г	Сведения о полученных лицензиях отсутствуют	Сведения о полученных лицензиях отсутствуют
	5	4	2	2
12. Наглядность информации для клиента об аккредитации	5	5	2	3
Итого	65	67	64	62

Виды дополнительных услуг, предлагаемых гостиницами-конкурентами приведены в таблице 11.

Таблица - 11 Дополнительные гостиничные услуги предприятий-конкурентов

Гостиница	Вид услуг						Количество
	Конференц-зал	Мини-бар	Услуги связи	Прачечная	Парикмахерская	Услуги спортзала	
Приморье-64	+	+	+	+	+	-	5
Владивосток	+	+	+	+	+	+	6
Экватор	+	-	+	+	-	-	3
Меридиан	-	+	+	+	-	+	4

Согласно данным таблицы 11 больше всего дополнительных услуг предоставляет гостиница «Владивосток», затем следуют «Приморье-64» и «Меридиан», меньше всего услуг предоставляет гостиница «Экватор».

Далее была проведена оценка конкурентоспособности услуг предприятий по таким показателям, как доля производства в емкости рынка, уровень цен, уровень сервиса при обслуживании, разнообразие форм сбыта, эффективность рекламы, наличие сертификатов соответствия на предоставляемые услуги, наличие обозначений индивидуализирующих услуги гостиниц, наличие оригинальности и комфортности в интерьерах.

Для исследования конкурентоспособности гостиницы «Приморье-64», была разработана пятибалльная шкала. При оценке потребительских свойств услуг, а также при определении экономических показателей конкурентоспособности устанавливаем степень соответствия или несоответствия фактического значения нормативному. При этом 5 баллов это 100%, что соответствует показателю норматива, 4 балла – 80%, не строгое соответствие нормативному показателю, 3 балла - 50%, среднее соответствие нормативному показателю, 2 балла – 30%, не соответствие нормативному показателю, 1 балл - 15%, что говорит о полном не соответствии нормативному показателю.

Оценка конкурентоспособности представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Оценка конкурентоспособности гостиницы «Приморье-64»

№ п/п	Показатель	Коэф-фициент весомости	Приморье-64		Владивосток		Экватор		Меридиан	
			Оценка, балл	Сумма						
1	Доля производства в ёмкости рынка	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4	2	0,4
2	Уровень цен на услуги	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6	3	0,9
3	Разнообразие форм сбыта	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09	4	0,12
4	Уровень сервиса при обслуживании	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
5	Эффективность рекламы	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20
6	Наличие сертификатов соответствия на услуги	0,10	5	0,50	5	0,5	4	0,40	3	0,30
7	Страхование и гарантийные обязательства предоставления услуг	0,04	5	0,2	5	0,2	5	0,2	5	0,20
8	Наличие товарного знака (5 баллов) Логотипа (2 балла)	0,06	2	0,12	5	0,30	2	0,12	2	0,12
9	Уровень комфортности оригинальность интерьера	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Итого		1,0	33	3,39	40	4,05	30	2,69	32	2,97

Анализируя таблицу 12, можно сделать вывод, что исследуемое предприятие «Приморье-64» (оценка в баллах 33) существенно уступает гостинице «Владивосток» (оценка в баллах 40) по таким показателям, как доля в ёмкости рынка, разнообразие форм сбытовой политики и эффективность рекламы. Гостиницы «Экватор» и «Меридиан» немного менее конкурентоспособны, чем гостиница «Приморье-64», с количеством баллов 30 и 32 соответственно. Для гостиницы «Приморье-64» характерна более гибкая ценовая политика.

Необходимо отметить, что все сравниваемые предприятия имеют такие конкурентные преимущества, как высокий уровень сервиса при обслуживании, наличие гарантийных обязательств предоставления услуг, наличие логотипов и товарного бренда (гостиница «Владивосток»), а также оригинальность и высокий уровень комфортности интерьеров. Например, в гостинице «Приморье-64» есть своя особенность – интерьер номеров не повторяется, каждый номер особенный.

Таким образом, можно сделать вывод, что необходима конкурентная стратегия, которая даст возможность контролировать направление действий рыночных сил и конкурентных усилий. Данные усилия в соответствии с проведенным анализом, необходимо сосредоточить: во-первых, на решении проблемы заинтересованности клиентов в услугах гостиницы; во-вторых, на разработке мер, которые не смогут быть повторены конкурентами.

### 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

#### 3.1 КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ОАО «ПРИМОРЬЕ-64» НА ПЕРИОД ДО 2024 ГОДА

Проведенный анализ конкурентоспособности гостиницы «Приморье-64» позволил разработать стратегию ее дальнейшего развития.

Существуют функциональная и проблемная разновидности структуризации проекта. Инструментом функциональной структуризации проблемы служит «дерево целей», представляющее собой иерархическую структуру, имеющую ряд уровней [21].

Цели проектирования конкурентной стратегии для ОАО «Приморье-64» представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Цели проектирования

При формировании мероприятий используется принцип последовательного агрегирования работ низшего уровня в темы, задания и проблемы высшего уровня. Итогом структуризации проекта является перечень заданий, выполнение которых необходимо для реализации проекта; определение календарных сроков работ; назначение ответственных за отдельные виды работ и контроль выполнения договорных обязательств с привлеченными организациями [8,14].

При принятии решения о целесообразности инвестиций используется метод селекции конкурирующих предложений, основанный на многокритериальной оценке. Шкала критериев оценки первой ступени селекции предусматривает использование пятиступенчатой шкалы значений критериев и учитывает различный уровень значимости используемых критериев для принятия решения о начале разработки предложений [22].

Шкала критериев оценки первой ступени селекции проекта представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Шкала критериев оценки первой ступени селекции проекта

№ п/п	Критерии оценки	Шкала критериев оценки, в баллах				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1	Материально-технические ресурсы предприятия	Слабые	Недостаточные	Средние	Хорошие	Очень хорошие
2	Квалификация персонала	Не соответствует уровню	Слабая	Средняя	Высокая	Очень высокая
3	Степень взаимодействия различных подразделений фирмы	Отсутствует	Невысокая	Средняя	Высокая	Очень высокая

продолжение таблицы 13						
1	2	3	4	5	6	7
4	Оптимизация организационной структуры	Отсутствует	Невысокая	Средняя	Эффективная	Очень эффективная
5	Уровень оперативности рекламной информации	Очень слабый	Недостаточный	Средний	Высокий	Очень высокий
6	Требуемые инвестиции	Очень низкие	Незначительные	Средние	Значительные	Очень значительные
7	Эффект от внедрения	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень Высокий

По результатам оценки путем сопоставления слабых и сильных сторон по каждому предложению составляется оценочная матрица и рассчитывается обобщенный показатель качества предложения. На второй ступени осуществляется детальная селекция допущенных к разработке предложений по совокупности критериев, характеризующих технический уровень и стратегическую привлекательность предложений (таблица 14). Только при таком системном рассмотрении селекция может обеспечить объективный отбор перспективных предложений с учетом социально-экономической и внутрифирменной ситуации, общих тенденций развития отрасли и реальных интересов клиентов [21].

Таким образом, оценка необходимости внедрения проекта развития гостиницы достаточно высокая и составляет 44,5 балла из 50 возможных.

Таблица 14 - Матрица свободной оценки критериев первой ступени селекции проектирования

№ п/п	Критерии оценки	Значение коэффициента (К)	Шкала оценки					Част-ная оценка (Б)	Взве-шен-ная оценка (К) x (Б)
			1	2	3	4	5		
1	Эффект от внедрения	2,0					*	5,0	10,0
2	Требуемые инвестиции	1,0			*			3,0	3,0
3	Степень взаимодействия различных подразделений фирмы	2,0					*	5,0	10,0
4	Уровень оперативности рекламной информации	1,5					*	5,0	7,5
5	Материально-технические ресурсы предприятия	1,5				*		4,0	6,0
6	Оптимизация организационной структуры	1,0				*		4,0	4,0
7	Квалификация персонала	1,0				*		4,0	4,0
8	Суммарная значимость	10	Обобщенная оценка						44,5

Рассмотрим мероприятия по совершенствованию работы службы номерного фонда.

Существуют три основных критерия целесообразности инвестиций в автоматизированные системы управления гостиницами:

- достижение конкурентного преимущества;
- повышение производительности работы;
- максимальное использование имеющихся ресурсов гостиницы.

Установка дополнительного рабочего места в системе «Отель-3» в гостинице «Приморье» позволит проводить следующие работы при обслуживании номерного фонда:

- работа с «шахматкой» (сводкой заселения этажа);
- распределение уборок, формирование наряд-заданий горничным в автоматическом или ручном режимах;
- учет услуг мини-баров, составление листов расхода, начисление полученных услуг на счета проживающих гостей;
- анализ состояния имущества в номерах. Оперативный ввод данных о порче имущества, с возможностью начисления суммы причиненного ущерба на счета гостей, виновных в порче;
- сбор произвольной информации о состоянии номеров, для дальнейшего анализа;
- постановка/снятие номеров с ремонта;
- полный контроль состояния номерного фонда гостиницы [17,20].

Создание интегрированной гостиничной информационной сети, позволяет свести к минимуму необходимость дублирования информации и соответственно избежать ошибок, возникающих при ручном вводе данных.

Возможности системы автоматизации по организации работы горничных позволят оптимизировать количество сотрудников поэтажных служб и более рационально организовать работу персонала. Экономия труда даже одного работника в день позволит за год сэкономить существенную сумму.

Рассмотрим мероприятия по оптимизации организационной структуры и численности персонала гостиницы.

В ходе анализа организационной структуры было выявлено дублирование полномочий и функциональных обязанностей главного администратора и заведующего хозяйством. Поэтому, в условиях кризиса, целесообразно упразднить должность заведующего хозяйством.

Новая организационная структура для гостиницы «Приморье» представлена в приложении Д.

При новой структуре подчинения работа администратора оптимизируется и будет более эффективной.

Далее необходимо рассмотреть мероприятия по совершенствованию системы безопасности в гостинице.

Важнейшей составной частью гостиничного сервиса является обеспечение высокой степени безопасности, что особенно важно в современных условиях роста числа актов терроризма и диверсий. Решение этой проблемы включает в себя:

- формирование целей и задач по обеспечению безопасности гостиницы;
- анализ перечня возможных угроз, вероятностей риска и потенциального ущерба;
- минимизацию затрат по критерию «эффективность – стоимость»;
- обеспечение гибкости и управляемости комплекса безопасности;
- возможность дальнейшего развития, модернизации и изменения конфигурации комплекса безопасности.

Основные цели при использовании автоматизированной системы безопасности в гостинице:

- повышение пожарной и аварийной безопасности;
- защита гостей, персонала и имущества от криминогенных посягательств;
- совершенствование технологии гостиничного обслуживания [23].

Система телевизионного наблюдения обеспечивает визуальный контроль обстановки на объекте, анализ нештатных ситуаций, проверку истинности поступающих сигналов тревоги, помощь в принятии оперативных решений,

протоколирование визуальной информации. Видеоинформация от камер поступает в центральную пультовую, где осуществляется обработка видеосигналов (наложение даты, времени, имени или номера камеры, совмещение изображений), вывод видеоинформации на мониторы, запись на видеорегирующие устройства, взаимодействие с прочими системами комплекса безопасности [29].

В гостинице необходимо использовать следующие принципы установки камер:

- открыто (без маскировки): в зоне центрального входа, в холле, помещениях особой важности, в служебных помещениях;
- скрыто (маскировка в часы, светильники, предметы интерьера, замуровывание в стену) в зонах расположения гостиничных номеров, в помещениях особой важности (дублируются, открыто установленные камеры).

Применение специальной новой техники в системе безопасности гостиницы требует пересмотра тактических аспектов в работе различных служб. Поэтому необходимо:

- разработать детальные инструкции по действиям во всех возможных нештатных ситуациях и довести их до каждого сотрудника;
- составить краткие, красочные и интуитивно понятные инструкции по пользованию аппаратурой безопасности для гостей, в которые должны быть внесены краткие правила поведения в экстремальной ситуации;
- регулярно проводить занятия по повышению квалификации персонала службы безопасности;
- провести обучение всего персонала гостиницы правилам пользования аппаратурой комплекса безопасности;
- организовать для персонала периодическую (не менее одного раза в год) проверку знаний в области безопасности;
- в рамках инженерной службы организовать проведение технического обслуживания комплекса автоматизации здания и консультирования сотрудников прочих служб гостиницы.

Следующим мероприятием является система оценки степени эффективности работы интернет-сайта.

Для гостиницы «Приморье-64» характерны сочетание стабильной деятельности и стремления к развитию. Ассортимент услуг не требует частого обновления. Менеджмент гостиницы заинтересован в нахождении новых клиентов, в расширении объемов продаж основных и дополнительных услуг и снижении накладных расходов на рекламу.

Совершенствование работы собственного рекламного сайта эффективнее рекламы в традиционных СМИ. Поэтому основной задачей сайта гостиницы «Приморье» должно быть размещение полной и оперативной информации о гостинице и её услугах.

Основным критерием для разработки собственного сайта служит анализ сайтов конкурентов действующих на рынке. Объем текстового контента, размещенного на сайте и описывающего предлагаемые услуги должен быть приблизительно равен объему текста сайтов-конкурентов. Среднее число страниц корпоративного сайта среднего уровня – 5-10 страниц. Залогом успеха и быстрой окупаемости сайта является размещение качественного контента (текст, таблицы и графика), подробно иллюстрирующего предлагаемые услуги. Для поддержания конкурентоспособности сайта в течение длительного срока, необходимо проводить своевременное обновление дизайна [10].

Уровень конкуренции сайтов отелей во Владивостоке очень низкий. Количество ссылок, выдаваемое поисковой системой на ключевой запрос единичное.

Необходимо рассчитать предельно допустимый годовой бюджет сайта в первый год его работы и реальную минимальную сумму затрат, которую надо вложить в сайт, чтобы он вышел на самоокупаемость, при которой доход от сайта равен затратам на сайт [7,27].

Сумма затрат, необходимая для самоокупаемости сайта представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет годового бюджета сайта [27]

№ п/п	Эффективность сайта	Сумма затрат на сайт среднепопулярной тематики, тысяч руб.
1	Убытки	до 83
2	Самоокупаемость	131
3	Доход	от 143

В указанные суммы не входит стоимость подготовки контента сайта, поддержка и раскрутка сайта. Минимальная сумма затрат на сайт, при которых он выйдет на самоокупаемость, будет возрастать по мере увеличения числа сайтов по той же тематике и по мере повышения качества сайтов-конкурентов.

Для сайта, предлагающего услуги, минимальный годовой бюджет должен составлять не менее 10% -15% от запланированной суммы прибыли [27].

Формула расчёта рентабельности сайта эмпирическая и основана на наблюдении за работой многих сайтов по самым различным видам деятельности. В основу расчёта окупаемости сайта положены четыре основных критерия:

- число уникальных целевых посетителей сайта;
- среднее число контактов, состоявшихся после посещения сайта;
- число состоявшихся сделок;
- средняя прибыль от одной сделки (руб.).

Статистика по посещениям из поисковых систем позволяет определить стратегию рекламной кампании. Статистика по фразам, по которым пользователи находят сайт, позволит определиться с тем, по каким запросам следует оптимизировать страницы сайта с целью максимального привлечения целевых пользователей на сайт. Регулярное отслеживание позиций сайта, вплоть до ежедневного анализа, может помочь избежать многих проблем в раскрутке сайта и привлечь к нему большее внимание со стороны целевой аудитории.

### 3.2 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

При реализации проекта гостинице «Приморье» необходимо привлечь специалистов сторонних организаций для выполнения различных видов работ, после проведения конкурсного отбора. Денежные средства инвестируются в течение первого года, поквартально, в соответствии с планом работ и формируются за счет заемных средств (в большей мере) и собственного капитала. Так, как гостиничный бизнес включен в список наиболее пострадавших отраслей экономики в результате пандемии коронавируса (Постановление Правительства РФ от 03.04.2020 N 434) предприятие планирует воспользоваться:

во-первых, беспроцентными займами (процентная ставка 0% на первые 6 месяцев, на последующие 6 месяцев ставка определяется ключевой ставкой ЦБ РФ, пониженной на 2%.) Максимальная сумма кредита рассчитывается по формуле: количество сотрудников, оформленных официально x МРОТ x 6 месяцев. Важным условием здесь является то, что собственник бизнеса должен сохранить минимум 90% сотрудников от первоначального штата. Все данные условия на предприятии соблюдены;

во-вторых, отсрочкой/рассрочкой уплаты – эти меры распространяются на налоги, авансовые платежи по налогам и страховые взносы, которые должны быть уплачены в 2020 году. Получение отсрочки налоговых платежей, возможно если произошло снижение доходов более чем на 10%; снижение доходов от реализации услуг более чем на 10% и получение убытка по данным деклараций по налогу на прибыль организаций за отчетные периоды 2020 года при условии отсутствия убытка за 2019 год. Все эти кризисные моменты присутствуют в отчетности о деятельности предприятия.

Калькуляция примерной сметной стоимости работ по проекту представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Калькуляция сметной стоимости работ по проекту

№ п/п	Наименование затрат	Планируемый 2022 год (тыс. руб.)	В том числе по кварталам (тыс. руб.)			
			I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6	7
1	Затраты на приобретение лицензии на рабочее место и ПО в системе «Отель-3»	18,972	-	-	18,972	-
2	Затраты на оборудование, в том числе: - для системы «Отель-3»;  - для системы видеонаблюдения и противопожарной безопасности	35,0	-	-	35,0	-
		104,461	34,461	70,0	-	-
3	Материалы	13,200	5,0	5,0	3,2	-
4	Затраты на работы, выполняемые сторонними организациями и предприятиями, в том числе:  - по установке оборудования;  -по тестированию оборудования	91,406	41,200	50,206	-	-
		15,0		15,0	-	-

окончание таблицы 16						
1	2	3	4	5	6	7
5	Затраты на ПО для системы видеонаблюдения	4,066	4,066	-	-	-
6	Затраты на разработку интернет-сайта	147,6	-	-	-	147,6
7	Затраты на обучение персонала	25,0	-	-	25,0	-
8	Прочие прямые расходы	8,32	2,08	2,08	4,16	-
9	Накладные расходы	2,67	0,67	0,67	1,34	-
	Итого	465,695	87,477	142,956	87,672	147,6

Общие затраты на реализацию проекта составляют 465,695 тыс.рублей. Распределение инвестиций по проекту выглядит следующим образом (рисунок 8).

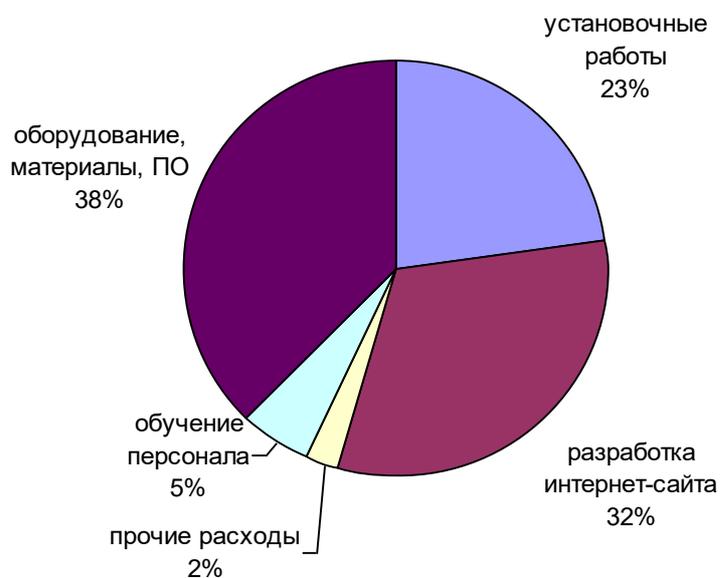


Рисунок 8 – Распределение инвестиций по проекту

Согласно данных рисунка 8, наиболее затратными статьями по проекту являются: закупка оборудования и программного обеспечения для автоматизации службы номерного фонда и систем видеонаблюдения и противопожарной безопасности; разработка интернет-сайта; монтажно-установочные работы.

Совершенствование работы сайта и службы обслуживания номерного фонда, оптимизация численности персонала в гостинице приведет к сокращению общих издержек и снижению себестоимости услуг проживания. Прибыль от проекта можно ожидать примерно через год после инвестирования средств. Отдачу от использования интернет-сайта можно спрогнозировать в пределах 7 % увеличения выручки от всех видов услуг при оптимистическом прогнозе и в пределах 3,5 % при пессимистическом прогнозе.

На основании имеющихся данных об инвестициях, годовой выручке от продаж, себестоимости, прогнозируемых показателях увеличения размера выручки от продаж всех видов услуг за докризисный 2019 год можно определить годовой экономический эффект, который получит гостиница (таблица 17).

Расчет показателей годового экономического эффекта от внедрения проекта производится по формуле (6):

$$\text{Э} = [(B_2 - C_2) - E_n \text{ И}2] - [(B_1 - C_1) - E_n \text{ И}1] \quad (6)$$

При оптимистическом прогнозе:

$$\text{Э} = [(74948,8 - 60331) - 0,2 * 2656] - [(70040 - 61171) - 0,2 * 1095] = 5436,6 \text{ тыс. руб.}$$

После уплаты налогов на прибыль по ставке 15 % чистая прибыль гостиницы от проекта составит 4621,6 тыс. рублей.

При пессимистическом прогнозе:

$$\text{Э} = [(72491,4 - 60331) - 0,2 * 2656] - [(70040 - 61171) - 0,2 * 1095] = 2979,2 \text{ тыс. руб.}$$

После уплаты налогов на прибыль по ставке 15 % чистая прибыль составит 2532,4 тыс. рублей.

Таблица 17 – Показатели для расчета годового экономического эффекта от внедрения проекта

№ п/п	Наименование показателей	Обозначения	Единица измерения	Данные
1	2	3	4	5
1	Выручка от продажи товаров, услуг, работ до проектирования	В 1	тыс. руб.	70040
2	Выручка от продажи товаров, услуг, работ после проектирования (при оптимистическом прогнозе)	В 2	тыс. руб.	74948,8
3	Себестоимость проданных услуг до проектирования	С 1	тыс. руб.	61171
4	Себестоимость проданных услуг после проектирования	С 2	тыс. руб.	60331
5	Инвестиции до проектирования	И 1	тыс. руб.	1095
6	Инвестиции после проектирования	И 2	тыс. руб.	2656
7	Нормативный коэффициент	Е n	нет	0,2

При оценке экономической эффективности необходимо учитывать темпы среднегодовой инфляции. Официальная ставка инфляции на 2021 год установлена в пределах 5 %. Приведенная стоимость отсроченного дохода определяется как произведение суммы дохода на коэффициент дисконтирования по формуле (7):

$$ПС = К * Д1, \quad (7),$$

где ПС – приведенная стоимость;

К - коэффициент дисконтирования;

Д1 – ожидаемые доходы будущего периода.

Коэффициент дисконтирования по формуле (8):

$$K = 1 / 1 + k, \quad (8),$$

где  $k$ - норма доходности.

$$K = 1 / 1,05 = 0,95$$

Приведенная стоимость отсроченного дохода составит:

- при оптимистическом прогнозе  $ПС = 0,95 * 4621,6 = 4390,52$  тыс. рублей;
- при пессимистическом прогнозе  $ПС = 0,95 * 2532,4 = 2405,78$  тыс. рублей.

Коэффициент рентабельности или стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта определяется по формуле (9):

$$K_p = ПС / Д_0, \quad (9)$$

где  $ПС$ - приведенная стоимость;

$Д_0$  - размер инвестиций.

Таким образом, рентабельность проекта с учетом дисконтирования составит:

- при оптимистическом прогнозе:
- $K_p = 4390,52$  тыс. руб. /  $465,69$  тыс. руб. =  $9,42$ ;
- при пессимистическом прогнозе:
- $K_p = 2405,78$  тыс. руб. /  $465,69$  тыс. руб. =  $5,16$ .

То есть, на каждый вложенный рубль компания получит 9,42 рубля чистой прибыли при оптимистическом прогнозе или 5,16 рубля чистой прибыли при пессимистическом прогнозе.

Таким образом, разработанные мероприятия, при условии их соответствующего исполнения, обеспечат гостинице конкурентное преимущество, что, в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности, сохранении и совершенствовании имиджа гостиницы, привлечении новых клиентов и потребителей, увеличении потребления услуг, улучшении финансового положения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являлась тема конкурентоспособности гостиничных предприятий. В рамках исследования, в первой главе был проведен обзор литературы, затрагивающий проблемы конкуренции и конкурентоспособности предприятий, рассмотрены факторы, определяющие уровень конкурентоспособности предприятия и современные методологические подходы к ее оценке. Оценка конкурентоспособности предприятия проводится с целью разработки конкурентной стратегии, которая поспособствует более эффективной его деятельности, с учетом совокупного влияния внешней и внутренней сред.

Во второй главе приведена характеристика хозяйственной деятельности ОАО «Приморье-64». Данное предприятие относится к коллективным средствам размещения категории три звезды, т.к. соответствует необходимым требованиям, предъявляемым к состоянию прилегающей территории и здания; номерного фонда и общественных помещений, а также к уровню предоставляемых основных и дополнительных услуг.

Для оценки финансовых показателей был произведен анализ структуры баланса, который показал, что валюта баланса росла (2017-2019 гг.), а в 2020 г. итог баланса снизился.

Анализ отчета о прибылях и убытках гостиницы за период 2017 - 20 гг. показал, что до кризиса, вызванного пандемией, рентабельность предприятия была средней по отрасли и составляла 15-20%. В кризисный 2020 г. чистая прибыль имела величину с отрицательным значением и снизилась по сравнению с предыдущим периодом в 6 раз.

Таким образом, анализируя экономическую деятельность гостиницы «Приморье-64» за 2017-2020 гг. следует отметить положительную динамику экономических показателей предприятия в период до пандемии, и резкое их

снижение, во время строгой изоляции, когда деятельность предприятия стала убыточной.

В результате анализа финансово-экономических показателей были сделаны выводы о необходимости проведения мероприятий по увеличению объема товарооборота, повышению уровня рентабельности и снижения издержек предприятия.

С этой целью были охарактеризованы факторы внешней и внутренней среды предприятия методом SWOT-анализа, методом моделирования пяти конкурентных сил М.Портера, проведением балльной оценки конкурентоспособности. Также был проведен анализ рынка туристических и гостиничных услуг в Приморском крае и городе Владивостоке, который выявил, что несмотря на развитие гостиничной индустрии в Приморском крае существует проблема нехватки гостиниц среднего класса уровня 2-3 звезды, рассчитанных на туриста среднего достатка.

Данные SWOT-анализа позволили сделать вывод, что сильными сторонами ОАО «Приморье-64» являются высокая квалификация сотрудников, стабильная загрузка номерного фонда (в докризисный период), высокий уровень контроля качества услуг, гибкая ценовая политика, эффективный контроль за издержками. Слабыми сторонами предприятия являются: неполная автоматизация работы гостиницы, слабая связь между диверсифицированными услугами, неэффективная реклама и продвижение услуг на рынок. Согласно данным SWOT-анализа перед предприятием открываются возможности повышения уровня категоричности гостиницы, изучение запросов потребителей, выход на новые сегменты рынка, совершенствование стандартов обслуживания гостей, возможности дополнительной автоматизации рабочих мест, оптимизации организационной структуры, установки обновленных охранных систем, разработки информативного Интернет-сайта.

Анализ пяти движущих сил конкуренции показал, что наиболее влияющей силой конкуренции для предприятия на данном этапе являются потребители,

сила их влияния составляет 60%. Второй по значимости влияния силой являются конкуренты, на их долю приходится 30%.

Исследование основных конкурентов ОАО «Приморье-64» методом сравнительного анализа показало, что предприятие уступает конкурентам по таким показателям, как доля в ёмкости рынка, разнообразие форм сбытовой политики и эффективность рекламы. Причины этого отставания кроются в неполной автоматизации работы гостиницы, в недостаточной связи между диверсифицированными услугами, в неэффективном продвижении услуг на рынок.

В третьей главе предложен проект конкурентной стратегии развития ОАО «Приморье-64». В рамках конкурентной стратегии предложены следующие мероприятия: во-первых, совершенствование систем обслуживания номерного фонда и безопасности в гостинице; во-вторых, оптимизация организационной структуры; в-третьих, повышение оперативности и эффективности рекламной информации о всех видах услуг предприятия. Разработанные мероприятия позволят увеличить число реальных и потенциальных пользователей всеми видами услуг гостиницы, повысить связь между различными видами услуг и будут способствовать укреплению её конкурентных позиций на рынке города Владивостока. Конкурентная стратегия разработана сроком на 3 года.

В работе представлены затраты на проведение мероприятий. Общие затраты на проведение мероприятий по разработке и внедрению конкурентной стратегии составят 465695 рублей рублей.

Прибыль от проекта можно ожидать примерно через год после инвестирования средств. Отдачу средств от вложений можно спрогнозировать в пределах 7 % увеличения выручки от всех видов услуг при оптимистическом прогнозе и в пределах 3,5 % при пессимистическом прогнозе.

Расчет показателей годового экономического эффекта от внедрения проекта показал, что после уплаты налогов на прибыль по ставке 15 % чистая прибыль гостиницы от проекта составит 4621,6 тыс. рублей, при

оптимистическом прогнозе и 2532,4 тыс. рублей при пессимистическом прогнозе.

Стоимость будущих денежных потоков инвестиционного проекта, с учетом коэффициента дисконтирования составит при оптимистическом прогнозе - 9,42; при пессимистическом прогнозе - 5,16.

То есть, на каждый вложенный рубль компания получит 9,42 рубля чистой прибыли при оптимистическом прогнозе или 5,16 рубля - при пессимистическом прогнозе.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий создаст возможность для расширения рынка, получения прибыли на вложенный капитал, а также производства и реализации услуг, по стоимости и свойствам не уступающим, или же превосходящим услуги конкурентов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 29.06.2015, с изм. от 02.03.2019) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12462/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/) - На рус. яз..
2. Федеральный закон от 05.02.2018 г. № 16-ФЗ О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://nalog.consultant.ru/doc33385.html>. - На рус. яз..
3. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации: Утв. постановлением Правительства РФ от 25.04.1997 г. № 490. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_14245/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14245/) - На рус. яз..
4. ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования»: Утв. Постановлением Госстандарта РФ №286 от 9.09.1998 г. - введ. 01.01.1999 г. – М.: Изд-во стандартов, 2000.- 22 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.garant.ru/195596/> - На рус. яз..
5. ГОСТ Р 51617-2000 «Жилищно-коммунальные услуги»: Введен в действие Постановлением Госстандарта РФ от 19.06.2000 г. № 158-ст. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://base.garant.ru/3922556/> - На рус. яз.
6. Азоев Г.П., Челенков А. Ч. Конкуренция: анализ, стратегия и практика./ Г.П. Азоев - М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.- 31с.
7. Бальба Н. Инвестиции в информационные технологии - новые возможности получения конкурентного преимущества [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.turnovosti.com.ua> - На рус. яз.
8. Баринов В. А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учеб. пособие / В. А. Баринов. - М.: КНОРУС, 2015. – 240 с.

9. Белоцерковская, Н.В. Анализ конкурентоспособности гостиничного предприятия / Н.В. Белоцерковская, И.Р. Миргалаулов // Молодой ученый.- 2020.-№2(292).-С.230-235.
10. Блинов О. А., Захаров В. Я. Имидж организации как фактор её конкурентоспособности / О. А. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом.- 2013.- № 4. – с. 23-27.
11. Волков Ю.Ф. Законодательные основы гостиничного сервиса: (учебник для вузов) / Ю.Ф. Волков.- Ростов н/Д: Феникс, 2018.- 320с.
12. Гельвановский М., Жековская В.Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях.-М.: Издательство: «Познавательная книга плюс», 1999. - 592 с.
13. Ермолов М.О. Конкурентоспособность предприятий: учебник / М. О. Ермолов.СПб.: Бизнес–пресса. 2007 271 с.
14. Ефремов В. С., Ханыков И. А. Развитие компании на основе использования ключевых компетенций / В. С. Ефремов, И. А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом.- 2003.- № 5.-с. 15-19.
15. Завьялов П. С. Конкурентоспособность и маркетинг/ П. Завьялов// Российский экономический журнал.- 2005 -№12. - С.34-39.
16. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.
17. Камаева Г.А. Роль информационного фактора для эффективности предприятия / Г.А. Камаева // Вестник ТИСБИ.- 2011.- № 2.- с. 28-35.
18. Конкуренция в экономике / А. Н. Васильев // Большая российская энциклопедия: [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов. — М. : Большая российская энциклопедия, 2004—2017.
19. Крвенс Д. В. Стратегический маркетинг: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003
20. Ланской Ф. Настоящее ON-LINE бронирование Гостиница + Интернет - Человеческий фактор. Ланской // Парад отелей.- 2016.- № 3.- с. 14-18.

21. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник/ Б. Г. Литвак. – 4-е изд., испр.– М.: Дело, 2014.- 325 с.
22. Мамонов В.И., Мамонова Е.В. Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований/ В.И. Мамонов, Е.В. Мамонова //Менеджмент в России и за рубежом. – 2003.- № 2.- с. 24-30.
23. Огородникова Ю.Г. Инновации как фактор конкурентоспособности/ Ю.Г. Огородникова // Вестник ТИСБИ. – 2017. - № 4. – с. 26-32.
24. Оливье А. Международный маркетинг. В кн.: Академия рынка: маркетинг: пер. с фр./А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе. -М.: Экономика, 2009. -572 с.
25. Петров, Р.А. Методический инструментарий исследования конкурентоспособности / Р. А. Петров.//Молодой ученый. - 2020. - №24(314). – С. 214-217.
26. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина;— М.: «Альпина Паблишер», 2011.— 454 с
27. Расчет рентабельности сайта. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.develop.com.ua> - На рус. яз..
28. Селезнев А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / А.З. Селезнев. – М.: Юристь, 1999
29. Системы безопасности и видеонаблюдения в гостиницах [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http:// www.bezopasnosti.ru](http://www.bezopasnosti.ru) - На рус. яз..
30. Толстых И. Котова М. Особенности рынка гостиничных услуг на примере Приморского края. Сб. Науч. Статей по итогам Международной научно-практической конференции: Теория и практика трансдисциплинарных исследований в современном мире, Санкт-Петербург, 2019.- стр. 12-17.
31. Туризм и туристические ресурсы в Приморском крае (статистический сборник) / Под ред. В.Ф. Шаповалова и др.-Официальное

издание территориального органа федеральной службы государственной статистики по Приморскому краю, 2017. – 139 с.

32. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: Учеб. пособие / Пер. с англ., Дж. Р. Уокер. -2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 607 с.

33. Управление финансовой деятельностью: методическое пособие / под ред. Н. П. Чипига, П. Н. Соколова.- 3-е изд., перераб. и доп.- Хабаровск, 2010.- 157 с.

34. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Изд-во Эксмо, 2005. — 544 с.

35. Хотинская Г.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятий сферы услуг): Учеб. пособие / Г.И. Хотинская, Т.В. Харитонова.-М.: Дело и Сервис, 2014.-240с.

## Приложение А

### Сравнительная таблица существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия

Методы оценки конкурентоспособности предприятия	Основа (база)	Критерии конкурентоспособности	Анализируемые показатели	Содержание	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4	5	6	7
Метод на основе теории мультипликаторов	теория мультипликаторов	эффект от инвестиций в развитие своего потенциала и в меры, способствующие адаптации к меняющимся условиям среды обитания	предельная склонность к потреблению, прирост потребления и прирост дохода за определённый период времени, в течение которого имел место эффект от инвестиций	эффект от инвестиций тем выше, чем достигаемое ими качество удовлетворения потребностей покупателей, а чем выше это качество, тем выше доходы предприятия, его прибыль. Предприятие должно постоянно осуществлять инвестиции, чтобы быть конкурентоспособным	1 определяет зависимость доходов от инвестиций; 2 предусматривает осуществление инвестиций не только в развитие производственного потенциала предприятия, но и в меры, связанные с адаптацией предприятия к изменяющейся внешней среде, характеризуемой детерминантами «национального ромба»; 3 простота расчёта для сравнения с предприятиями-конкурентами	1) эффект от инвестиций учитывает качество удовлетворения потребностей покупателей (конкурентоспособность товара), но не учитывает достижения высокой эффективности производственной деятельности; 2) так как эффекты зависят последовательно от их стимулов, то снижение влияния одного из стимулов нарушит всю дальнейшую цепочку эффектов
Метод на основе расчёта интегрального показателя	конкретная потребность потребителя и даже при неоднородности товаров её удовлетворяющих	критерий, отражающий удовлетворение потребностей потребителей критерий эффективности производства	единичные и групповые показатели технических и экономических параметров характеристик продукции, соотношение их с нормативными, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, средняя норма рентабельности, интегральный показатель конкурентоспособности	конкурентоспособным является то предприятие, которое обладает конкурентоспособным товаром и имеет наиболее эффективное производство	1) комплексный подход к оценке конкурентоспособности предприятия, который полностью отражает его цели: и удовлетворение запросов потребителей (конкурентоспособность товара), и эффективность производственной деятельности; 2) возможно сопоставлять и неоднородные товары, но удовлетворяющие одну и ту же потребность	1) требует анализа не одного вида продукции, а товарной массы; 2) сложно выбрать одинаковые наборы технических и экономических параметров для сравнения их с аналогичными показателями конкурента; 3) часто недостаточно только качественного показателя для оценки эффективности производственной деятельности

продолжение приложения А

1	2	3	4	5	6	7
Матричный метод	концепция жизненного цикла товара и технологии	наилучшее место расположения предприятия на матрице	темпы роста ёмкости рынка, относительная доля рынка	все конкурирующие предприятия располагаются на матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка, привлекательности рынка и своих позиций в конкуренции (своего конкурентного статуса)	1) позволяет исследовать развитие процессов конкуренции в динамике; 2) матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции	1) экспертная оценка уровня показателей по двух- или трехбалльной шкале (высокий, средний и низкий уровень) делает подход упрощённым; 2) не учитывается значимость показателей; 3) больше качественный анализ конкурентоспособности, чем количественный; 4) сложность определения привлекательности рынка (ряд трудоёмких операций)
Метод оценки с точки зрения производственного потенциала	продуктивность использованя ресурсов – уровень полезности стратегического потенциала	модернизация производственного потенциала с учётом издержек производства, качества продукции, гибкости производства и его общего состояния	затраты на 1 руб. товарной продукции, удельный вес продукции соответствующей мировым стандартам в общем объёме производства, продолжительность перехода предприятия на выпуск новой продукции, индексы качества продукции, издержек производства и его гибкости	конкурентоспособность характеризует либо преимущество, либо отставание в развитии производства предприятия и определяется под влиянием индексов качества продукции, издержек производства и его гибкости	1) для каждого элемента потенциала с момента его очередного совершенствования может быть установлен предельный уровень его отрицательного влияния на интегральную оценку конкурентоспособности; 2) отображает и конкурентоспособность товара, и эффективность производственно-хозяйственной деятельности; 3) определяет зависимость каждого фактора от состояния производственного потенциала предприятия	1) не доступна информация о затратах на единицу товарной продукции конкурента, о продолжительности его перехода к производству новой продукции; 2) не характеризует способность предприятия адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, а только к внутренним факторам развития производства
Метод, основанный на анализе сравнительных преимуществ	теория международного разделения труда	наилучшие показатели по сравнению с аналогичными показателями конкурентов	издержки производства, объём прибыли, норма прибыли, объём продаж, доля на рынке, рентабельность	сопоставление уровня одного из показателей с аналогичными показателями предприятия-конкурента	1) анализ ёмкости рынка и распределения долей на нём между действующими конкурентами; 2) учёт фактора масштабности производства	1) статичность оценок; 2) не оценивается адаптация предприятия к изменениям внешней среды; 3) оценивается масштаб деятельности, но не эффективность производственно-хозяйственной деятельности

окончание приложения А

1	2	3	4	5	6	7
Метод, основанный на теории качества товара	теория качества товара	потребительская ценность продукции – различные критерии удовлетворения запросов потребителя	ёмкость рынка сбыта, степень удовлетворения требований покупателей, степень соответствия реальных характеристик товара требуемым, изменение рентабельности производства и сбыта	сопоставление важнейших параметров продукции с соответствующими параметрами продукции конкурентов	1) детальный анализ конкурентоспособности выпускаемой продукции; 2) учитывается значимость и иерархия различных критериев удовлетворения запросов потребителей; 3) предусматривает разработку действий подразделений предприятия по повышению качества продукции	1) не учитывает эффективность производственно-хозяйственной деятельности; 2) конкурентоспособность предприятия идентифицируется с конкурентоспособностью продукции; 3) для предприятий, производящих только один вид продукции
Метод, основанный на теории эффективной конкуренции	теория эффективной конкуренции	лучшее положение предприятия по сравнению с конкурентами, а также со среднеотраслевыми показателями	эффективность производственно-сбытовой деятельности, эффективность собственно производственной деятельности, финансовая устойчивость предприятия	сопоставление единичных и групповых показателей с соответствующими показателями конкурентов и со среднеотраслевыми	1) позволяет оценить место предприятия в отрасли; 2) детальный анализ финансового состояния предприятия	1) показатели тесно взаимосвязаны и их разграничение условно; 2) затруднительно обобщение результатов; 3) не позволяет оценить динамику факторов, воздействующих на уровень конкурентоспособности; 4) большие объёмы расчётов
Метод, основанный на теории равновесия предприятия и отрасли	теория равновесия предприятия и отрасли А.Маршалла и теория факторов производства	наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у конкурентов, производительностью	процентные ставки по кредитам, относительная стоимость закупаемого оборудования, относительные ставки заработной платы, относительная стоимость материальных ресурсов	чем ниже показатели относительной стоимости факторов производства по сравнению с конкурентами, тем выше конкурентоспособность	1) анализ внешней среды предприятия; 2) сравнительная простота расчётов	1) не характеризует способность предприятия к адаптации; 2) теория равновесия предприятия соответствует условиям совершенной конкуренции; 3) предполагает, что отрасли в результате развития должны прийти к равновесию, а это невозможно

## Приложение Б

### Организационная структура управления предприятия



## Приложение В

### Финансовая отчетность (бухгалтерские показатели)

Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Основные средства, тыс. руб	15655	16570	17499	18460	19521
Прочие внеоборотные активы, тыс. руб	33	33	33	33	33
Итого по разделу I - Внеоборотные активы, тыс. руб	15688	16603	17532	18493	19554
Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Запасы, тыс. руб	3877	3890	4363	3246	1730
Дебиторская задолженность, тыс. руб	5961	7655	2535	1219	2100
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб	940	6352	3267	1205	1869
Итого по разделу II - Оборотные активы, тыс. руб	10778	17897	10165	5670	5699
<b>БАЛАНС (актив), тыс. руб</b>	<b>26466</b>	<b>34500</b>	<b>27697</b>	<b>24163</b>	<b>25253</b>

продолжение приложения В

Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Уставный капитал, тыс. руб	6063	6063	6063	6063	6063
Добавочный капитал (без переоценки), тыс. руб	268	268	268	268	268
Резервный капитал, тыс. руб	488	488	488	488	488
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), тыс. руб	2248	23962	18140	14408	17771
Итого по разделу III - Капитал и резервы, тыс. руб	9067	30781	24959	21227	24590
Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Заемные средства, тыс. руб	15202	0	0	0	0
Кредиторская задолженность, тыс. руб	648	2690	2303	2501	663
Оценочные обязательства, тыс. руб	1549	1029	435	435	0
Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства, тыс. руб	17399	3719	2738	2936	663
БАЛАНС (пассив), тыс. руб	26466	34500	27697	24163	25253

продолжение приложения В

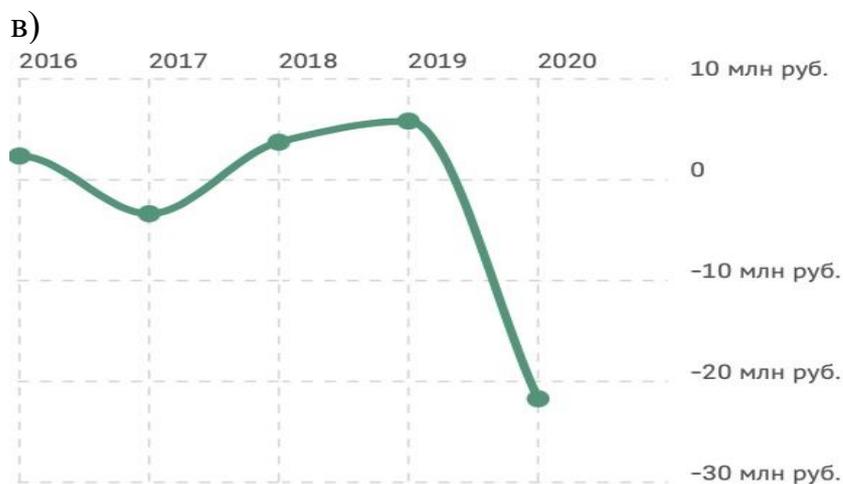
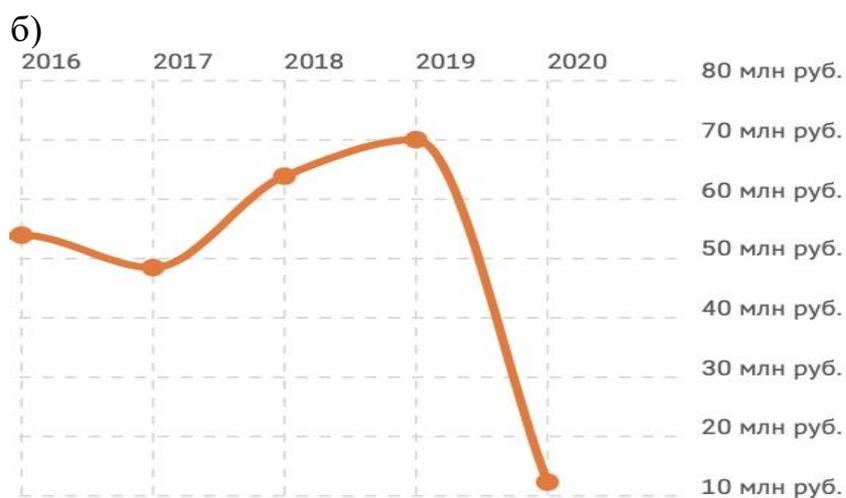
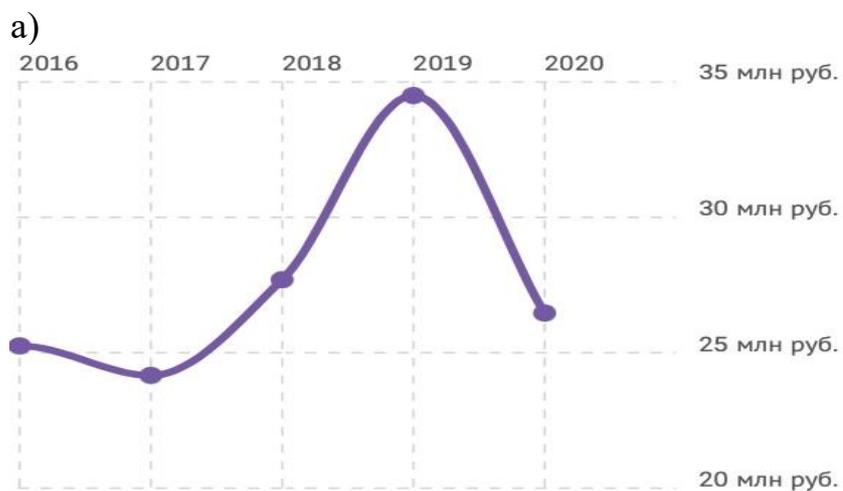
Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Выручка, тыс. руб	12308	70040	63888	48482	53946
Себестоимость продаж, тыс. руб	34873	61171	57157	49653	49133
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб	-22565	8869	6731	-1171	4813
Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Коммерческие расходы, тыс. руб	0	0	0	0	0
Управленческие расходы, тыс. руб	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб	-22565	8869	6731	-1171	4813
Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Прочие доходы, тыс. руб	1560	101	48	85	127
Прочие расходы, тыс. руб	648	1095	1096	764	939
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб	-21653	7875	5683	-1850	4001
Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Текущий налог на прибыль, тыс. руб	-61	-2053	1951	1514	1640
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб	-21714	5822	3732	-3364	2361

продолжение приложения В

Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Совокупный финансовый результат периода, тыс. руб	-21714	5822	3732	-3364	2361
Показатель	2020	2019	2018	2017	2016
Разводненная прибыль (убыток) на акцию, тыс. руб	0	0	0	0	0
Базовая прибыль (убыток) на акцию, тыс. руб	0	0	0	0	0
Чистые активы, тыс. руб	9067	30781	24959	21227	23444

## Приложение Г

Изменение а) активов, б) выручки и в) прибыли гостиницы «Приморье-64»



## Приложение Д

### Проект организационной структуры управления предприятия

