



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

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Управление проектом разработки системы управления
конкурентоспособностью предприятия

Исполнитель Якуб Мария Игоревна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Каткова Татьяна Владимировна

«К защите **допускаю**»

И.о. заведующий кафедрой


кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

05 июня 2024г.

Санкт – Петербург
2024

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия...	5
1.1 Сущность и понятие конкурентоспособности предприятия	5
1.2 Теоретические основы управления проектами	14
2 Характеристика АО «Гостиничный комплекс «Выборг»	23
2.1 Анализ хозяйственной деятельности АО «Гостиничный комплекс «Выборг»	23
2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Гостиничный комплекс «Выборг» ...	32
3 Проект разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг»	39
3.1 Планирование проекта разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг»	39
3.2 Разработка бюджета проекта разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг»	46
Заключение	55
Список литературы	58

Введение

В условиях современной экономики, которая характеризуется высокой конкуренцией, предприятиям приходится постоянно искать новые пути повышения собственной конкурентоспособности. Повышение конкурентоспособности позволяет предприятиям оптимизировать работу, повысить эффективность использования ресурсов, а также усовершенствовать качество производимой продукции или услуг, вследствие чего может увеличиться количество клиентов, возрасти прибыль и в целом положительно скажется на его функционировании.

Оперативное реагирование на изменения внешней среды, поддержка сильных сторон и устранение слабых, разработка стратегии, ориентированной на долгосрочное существование в условиях современной экономики возможно обеспечить благодаря эффективной системе управления конкурентоспособностью. Поддержание показателей конкурентоспособности на высоком уровне представляет собой ключевой инструмент для обеспечения его успешного функционирования и перспективного развития в постоянно изменяющейся экономической среде.

Предметом данной работы являются процессы управления проектом разработки системы управления конкурентоспособностью предприятия.

В качестве объекта исследования выбрано АО «Гостиничный комплекс «Выборг».

Целью выпускной квалификационной работы является управление проектом разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг».

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия.
- 2) Провести анализ хозяйственной деятельности АО «Гостиничный комплекс «Выборг».

3) Разработать проект системы управления конкурентоспособностью предприятия АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

Данная работа состоит из 3 глав, каждая из которой включает еще 2 параграфа. В первой части работы рассматриваются теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий, а также основные понятия управления проектами. Во второй части представлена краткая характеристика деятельности исследуемого предприятия, анализ ее экономической деятельности и конкурентоспособности. Третья часть заключается в разработке проекта системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг».

1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия

1.1 Сущность и понятие конкурентоспособности предприятия

Конкуренция — процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара (услуги) за выбор покупателя [1].

Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 19.04.2024) «О защите конкуренции» гласит, что «конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [2].

Рыночная конкуренция — это борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка. В экономической сфере конкуренция проявляется в соперничестве за заключение сделок и долях участия в рыночной сфере. Конкурентная борьба представляет собой динамический (ускоряющий движение) процесс, который способствует лучшему обеспечению рынка товарами.

Признаки рыночной конкуренции:

- борьба, состязание в сфере экономики за лучшие условия производства, купли и продажи товара;
- борьба за общественное признание затрат и результатов производства;
- стремление к лидерству;
- наличие одной цели, возможной лишь для ограниченного числа потребителей (получение максимального личного дохода). Без этого признака конкуренция возникнуть не может, так как в противном случае нет причин для соперничества;

- наличие на рынках большого числа независимо действующих покупателей и продавцов любого конкретного продукта или ресурса;
- свобода выбора входа и выхода с рынка;
- невозможность каждого отдельного продавца воздействовать на предложение, цену, покупателя и манипулировать рынками для своей выгоды;
- экономическое подчинение производителя интересам потребителя.

В самом общем смысле под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей. Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Само слово конкурентоспособность, применительно к какому бы субъекту оно ни рассматривалось, означает способность данного субъекта (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию.

Для характеристики сущности понятия «конкурентоспособность» необходимо рассмотреть базовые подходы к определению экономической сущности категории «конкуренция», представленные в таблице 1.1 [13].

Таблица 1.1 – Характеристика основных подходов к определению конкуренции

Характеристика основных подходов к определению конкуренции	Автор
I подход- поведенческий	
Конкуренция – борьба за ограниченное количество экономических ресурсов и особенно за деньги потребителя, на которые их можно приобрести	А. Смит, А. Маршалл, П. Хейн
Поведение конкурирующей фирмы рассматривается в двух аспектах выгодного распределения ресурсов: сокращение издержек и дифференциации свойств продукта. При этом неизбежность влияния внешней среды оценивается им как фактор, который определяет состояние конкуренции.	М. Портер

II подход- структурный	
Конкуренция – наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его.	К.Р. Макконел, С.Л. Брю
Заложили фундамент современной западной теории четырех основных типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. По мнению Франка Найта, конкуренция представляет собой ситуацию, в которой конкурирует большое количество независимо действующих производителей и покупателей любого конкретного товара, дает волю каждому иметь дело с теми или иными индивидуалами и выбирать лучшие, на взгляд, среди предложенных условия для удовлетворения своих экономических интересов.	Ф. Найт
III подход- функциональный	
Конкуренция приносит преимущества для предприятия, но ставит под угрозу их жизнедеятельность, уменьшая их доходность.	А.П. Градов
Конкуренция - соперничество устаревшего новому. По его мнению, предприятия должны работать над совершенствованием технологий производства, чтобы производить более дешевую и качественную продукцию для привлечения покупателей, и внедрения инноваций. Применение нового, неизведанного всегда воспринимается скептически, поэтому производитель должен приложить максимум усилий, чтобы «новинка» стала популярной среди потребителей и вытеснила с рынка продукты или услуги, которые исчерпали себя, для получения прибыли.	Й. Шумпетер

Конкурентоспособность — это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [1].

Факторы конкурентоспособности — это 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.

Факторами конкурентоспособности являются:

- система менеджмента;
- качество разработки и производства товара;
- удовлетворение потребностей конкретного потребителя [18].

При этом нужно различать внешнюю конкурентоспособность, которую оценивают различные экономические субъекты (поставщики, потребители, кредиторы, инвесторы и др.), принимая решения о целесообразности и эффективности сотрудничества с предприятием, и внутреннюю, которую, в свою очередь, можно разделить на тактическую и стратегическую.

Тактическая конкурентоспособность отражает степень соответствия характеристик предприятия и его основных процессов требованиям внешних экономических субъектов (потребителей, инвесторов и т. п.) Таким образом, оценка тактической конкурентоспособности может быть сведена к выявлению используемых внешними пользователями критериев принятия решения и ее оценке «их глазами».

Стратегическая конкурентоспособность предприятия предполагает:

- наличие у предприятия устойчивых конкурентных преимуществ на длительную перспективу развития;
- существование отработанных управленческих решений (базовых стратегий) реагирования на изменение внешней и внутренней среды предприятия [16].

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые также можно считать ее компонентами. Среди наиболее важных конкурентных

преимуществ можно выделить: новые технологии, производственные факторы, факторы маркетинга, новые или изменившиеся запросы потребителей, факторы менеджмента и др. [12].

Конкурентоспособность предприятия должна приводить его к достижению конкурентных преимуществ, под которыми понимается превосходство, высокая компетентность предприятия в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурентами.

Конкурентное преимущество – это результат работы предприятия по целому ряду направлений в борьбе с другими участниками рынка:

- по снижению себестоимости товаров;
- высокой степени дифференциации товаров за счет сегментирования рынка и мониторинга;
- постоянному инновационному и инвестиционному обновлению;
- повышению производительности труда и росту квалификации персонала;
- стратегическому управлению.

Виды конкурентных преимуществ представлены на рисунке 1.1.

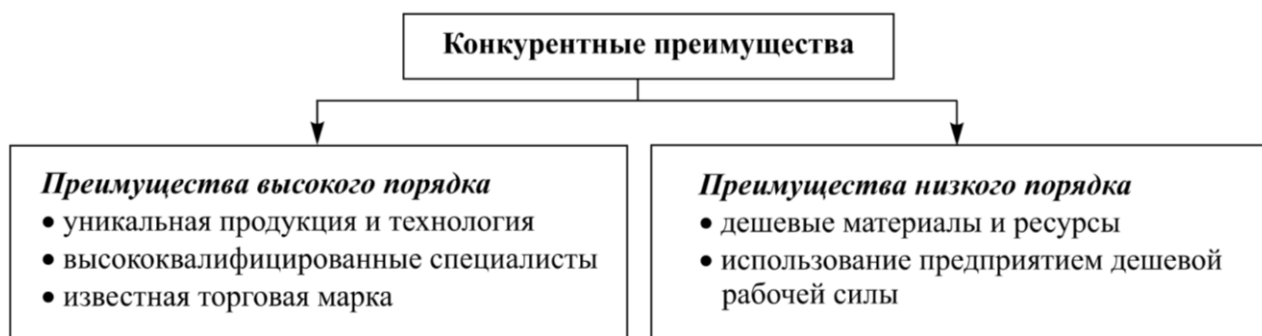


Рисунок 1.1 – Виды конкурентных преимуществ

В условиях рыночной экономики к исходным элементам для производственно-хозяйственной деятельности будет относиться оценка конкурентоспособности. Такая оценка имеет целый ряд обстоятельств, которые объясняют её важность. К ним относятся:

- обязательность организации специальных программ для повышения конкурентоспособности продукта;

- выбор партнёра для предприятия, направленный на совместный выпуск продукции для привлечения клиентов с соответствующих сторон;
- поиск инвестиций в предприятие, направленный на улучшение производства и повышение конкурентоспособности;
- правильно подобранный маркетинг, направленный на выход предприятия на новые рынки сбыта;
- своевременное принятие решений об оптимальной корректировке ассортимента товаров, разработке и изготовлении новых изделий, улучшенных по качеству и более точно отвечающих потребностям клиентов, развитию и улучшении производственных мощностей и др. [6].

Бенчмаркинг является одним из подходов к оценке конкурентоспособности предприятия.

Бенчмаркинг (англ. benchmarking — опорная точка) — это процесс, в котором сопоставляются деятельность успешно функционирующих предприятий рынка и деятельность действующего оцениваемого предприятия. В результате этого процесса составляются собственные проекты по развитию и совершенствованию оцениваемого предприятия.

К основной цели бенчмаркинга относится исследование методов, которые позволяют предприятиям быть эффективными и успешными в своём деле, и в последствии использование этих успешных методов для повышения конкурентоспособности своего предприятия и достижения успехов компании в доходах и качестве деятельности.

Объектом исследования бенчмаркинга может быть не только деятельность предприятия в целом, но и отдельные функциональные и обеспечивающие подсистемы управления предприятием, а также определяющие их процессы, методы и подходы.

На практике наиболее распространены внутренний, внешний (конкурентный), функциональный и общий бенчмаркинг.

Внутренний бенчмаркинг используется в крупных компаниях для выявления резервов путем сопоставления между собой деятельности дочерних фирм или отделений.

При внешнем (конкурентном) бенчмаркинге проводится сравнение предприятия с конкурентами, как правило, фирмами-лидерами в рамках одной отраслевой направленности.

При функциональном бенчмаркинге одна или несколько функций компании (маркетинг, исследования и разработки, производство, сбыт и т. п.) сопоставляются с аналогичными функциями другой компании, лидирующей в данном функциональном направлении.

Общий бенчмаркинг предполагает сравнение компании с непрямыми конкурентами по выбранным параметрам.

Процесс бенчмаркинга предусматривает выполнение следующих действий:

- 1) определение объектов для сравнения;
- 2) выбор лидера для сравнения;
- 3) установление процедур и методов сравнения;
- 4) сбор и анализ полученных данных;
- 5) выявление фактического уровня отставания объекта от лучшей практики;
- 6) оценивание перспектив внедрения лучшей практики на предприятии;
- 7) представление результатов бенчмаркинга руководству предприятия и получение одобрения;
- 8) разработка плана действий по совершенствованию деятельности;
- 9) реализация плана и оценивание его результатов.

Реализация основных операций бенчмаркинга должна осуществляться на основе определенных принципов поведения, которым должна соответствовать компания, проводящая бенчмаркинг. В связи с этим для российских предприятий представляется целесообразным опираться на Европейский кодекс поведения при бенчмаркинге.

Основные принципы европейского кодекса поведения при бенчмаркинге:

- Принцип подготовки.
- Принцип контакта.
- Принцип взаимообмена.
- Принцип конфиденциальности.
- Принцип использования.
- Принцип легальности.
- Принцип завершенности.
- Принцип понимания и согласия.
- Принцип взаимоотношений с конкурентами.

Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность, позволяет создать механизм управления конкурентоспособностью в организации [7]. (рис. 1.2)

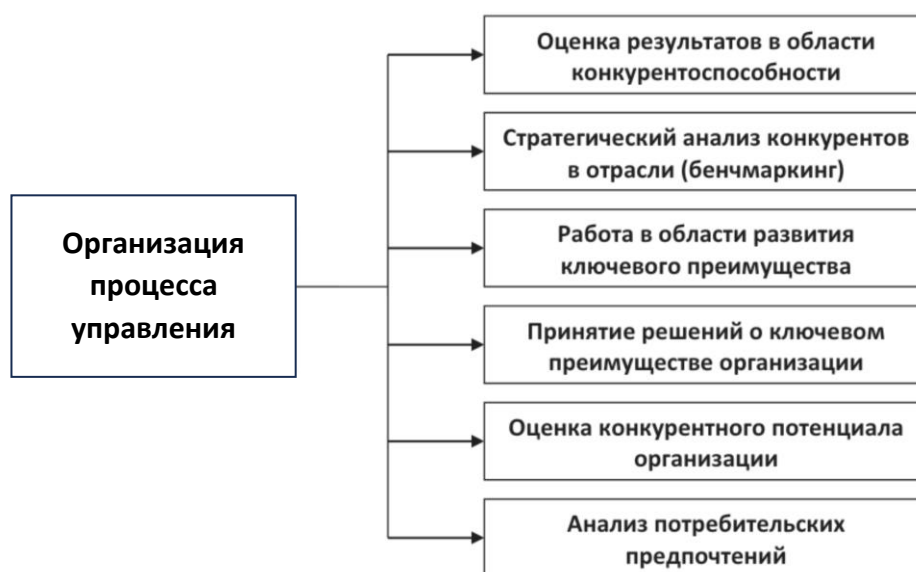


Рисунок 1.2 – Механизм управление конкурентоспособностью в организации

Конкурентоспособность гостиничных услуг – это способность гостиничных услуг достигать успеха в конкурентной борьбе за счет обладания лучшими конкурентными преимуществами (цена номера, безопасность, условия размещения, расположение, качество обслуживания, наличие дополнительных услуг, имидж и т. д.) в сравнении с гостиничными услугами предприятий одного класса [13].

Характеристика конкурентоспособности гостиничных услуг представлена на рисунке 1.3 [13].

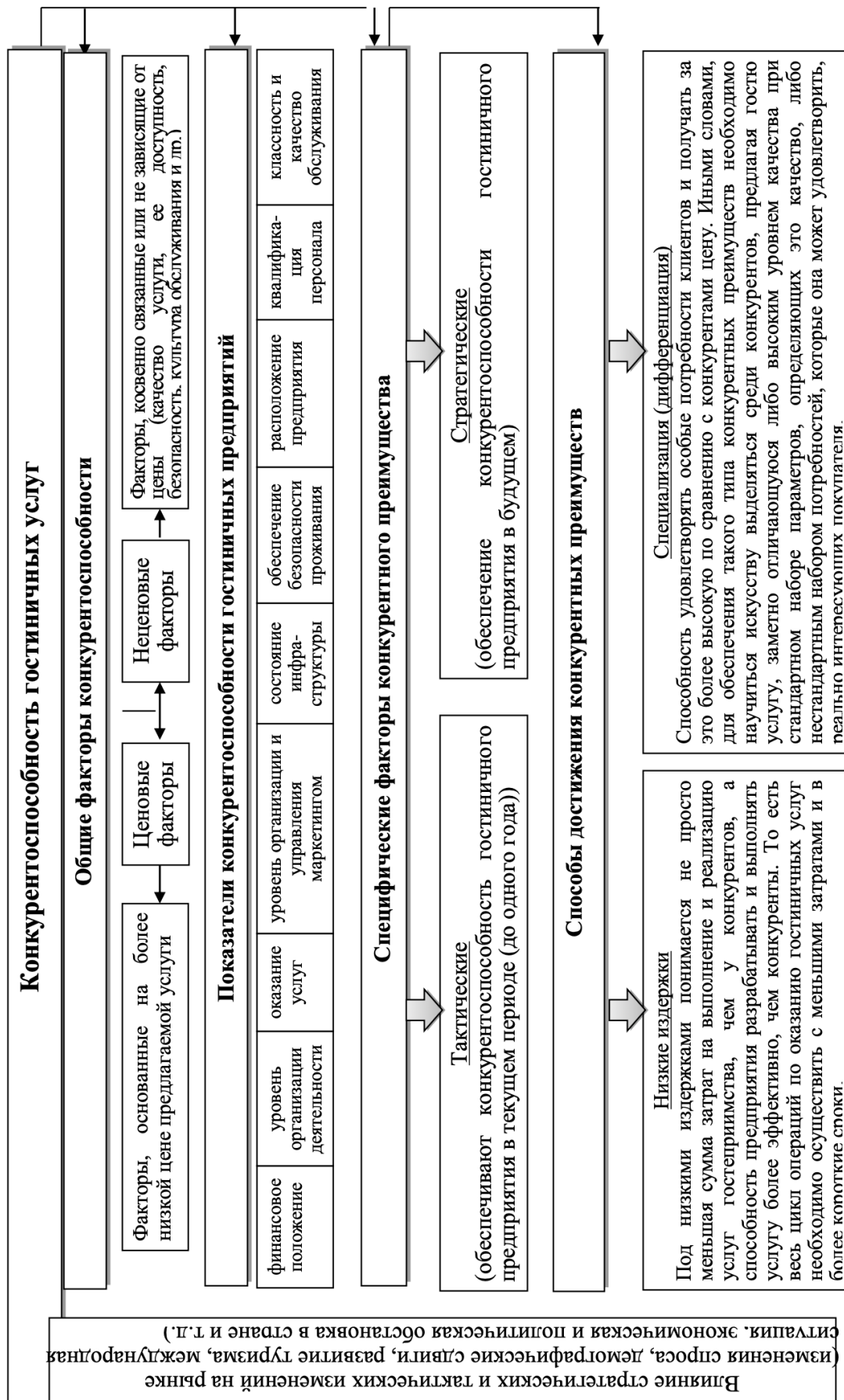


Рисунок 1.3 - Характеристика конкурентоспособности гостиничных услуг

Изучив научные материалы, автором было выявлено, что понятие «конкуренция» можно рассматривать, основываясь на 3 подходах, поведенческом, структурном и функциональном. Было дано определение понятию «конкурентоспособность», смысл которого заключается в способности объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, а также были названы факторы конкурентоспособности.

Изучая, конкурентоспособность предприятия, было выявлено, что конкурентоспособность можно разделить на внешнюю и внутреннюю, которая в свою очередь делится еще на тактическую и стратегическую.

В условиях рыночной экономики к исходным элементам для производственно-хозяйственной деятельности будет относиться оценка конкурентоспособности. Такая оценка имеет целый ряд обстоятельств, которые объясняют её важность. Одним из подходов к оценке конкурентоспособности предприятия является бенчмаркинг. Бенчмаркинг (англ. benchmarking — опорная точка) – это процесс, в котором сопоставляются деятельность успешно функционирующих предприятий рынка и деятельность действующего оцениваемого предприятия. В результате этого процесса составляются собственные проекты по развитию и совершенствованию оцениваемого предприятия.

1.2 Теоретические основы управления проектами

Управление проектами — это методология (говорят также - искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов в течение проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей через использование современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

В рамках управления проектами выделяют генеральную цель проекта, или миссию, от которой зависит цепочка целей последующих уровней и задач, а также содержание этапов и итоговые результаты.

Миссия — это генеральная цель проекта, которая четко формулирует причину его существования. Она конкретизирует статус проекта, предоставляет ориентиры для определения целей последующих уровней, а также стратегий на различных структурных уровнях.

Стратегия проекта - центральное звено в выработке направлений действий с целью получения, обозначенных миссией и системой целей результатов проекта.

Процесс подготовки стратегии проекта условно разделяется на 3 последовательных процедуры:

- стратегический анализ;
- разработка и выбор стратегии;
- реализация стратегии.

Отличительные признаки проекта:

- 1) определенная цель, на которую он ориентирован. Данная цель считается достигнутой тогда, когда проект завершен. Цель проекта должна пересекаться со стратегическими целями организации.
- 2) признак изменений. Система (вещественная или предметная), в которой реализуется проект, всегда изменяется. Данное изменение ориентировано на переход этой системы из нынешнего в определенное желаемое состояние
- 3) ограниченность во времени. Временной отрезок от начала до завершения проекта представляет собой его жизненным циклом. Начало проекта связано с началом затрат усилий и средств на его реализацию, а завершение проекта наступает тогда, когда цели проекта достигнуты или когда становится ясно, что достичь целей проекта не получится;

- 4) уникальность обычно связывают с проектом в целом, а не отдельными составляющими. Однако даже в проектах с высокой степенью уникальности могут присутствовать типовые процессы и части, используемые ранее;
- 5) ограниченность требуемых ресурсов – объем ресурсов (людских, материальных, финансовых и др.) связан с бюджетом и, как правило, ограничен;
- 6) комплексность и разграничение: предметная область конкретного проекта должна быть отделена от предметной области других проектов, однако проект можно рассматривать и как целостную комплексную систему с определенными параметрами;
- 7) специфическая организационная структура. Традиционная, функциональная организационная структура, ориентированная на управление устоявшимися бизнес-процессами, не справляется с изменениями внешней и внутренней среды и, как правило, не позволяет успешно реализовать большинство крупных проектов и требует на время реализации проекта создания специфической организационной структуры. При этом для отдельных мелких или относительно простых проектов создание такой специальной организации не требуется и (или) не оправдано.

Окружение проекта – это сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на него по мере реализации [15].

Большая часть проектов сама воздействуют на внешнюю среду. Факторы окружения сами меняются во время осуществления проекта.

Факторы ближнего окружения:

- руководство предприятия (определяет цели и основные требования к проекту);
- сфера финансов (определяет рамки бюджет, способы и источники финансирования);

- сфера сбыта (формирует основные требования и условия к проекту, связанные с рынком сбыта, поведением покупателей и действием конкурентов);
- сфера производства (связана с рынком средств производства, определяет выбор технологии, оптимизацию мощностей и затрат);
- сфера материального обеспечения (связана с рынком сырья и полуфабрикатов и формирует требования к обеспечению сырьем, материалами по приемлемым ценам);
- сфера инфраструктуры (связана с рынком услуг и выдвигает требования к рекламе, транспорту, связи, информационному и прочему обеспечению) [15].

Факторы внешнего окружения:

- политические (политическая стабильность, поддержка проекта правительством, уровень преступности);
- экономические (тарифы, налоги, уровень инфляции и стабильность валюты, банковская система);
- правовые (правовое и законодательное обеспечение инвестиционной деятельности);
- социальные (социокультурные и демографические характеристики населения, его отношение к проекту);
- инфраструктура (наличие и стоимость сырья, воды, энергии, сбытовая сеть, логистика, уровень конкуренции и пр.); природные и климатические условия[15].

Задачей управляющего проектом является анализ и учет всех значимых факторов окружения.

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) представляет собой полный набор фаз проекта, которые выполняются последовательно, а также название и число которых определяется, основываясь на технологиях производства работ и потребности контроля со стороны организации или организаций, участвующих в реализации проекта [18]. (рис. 1.4)

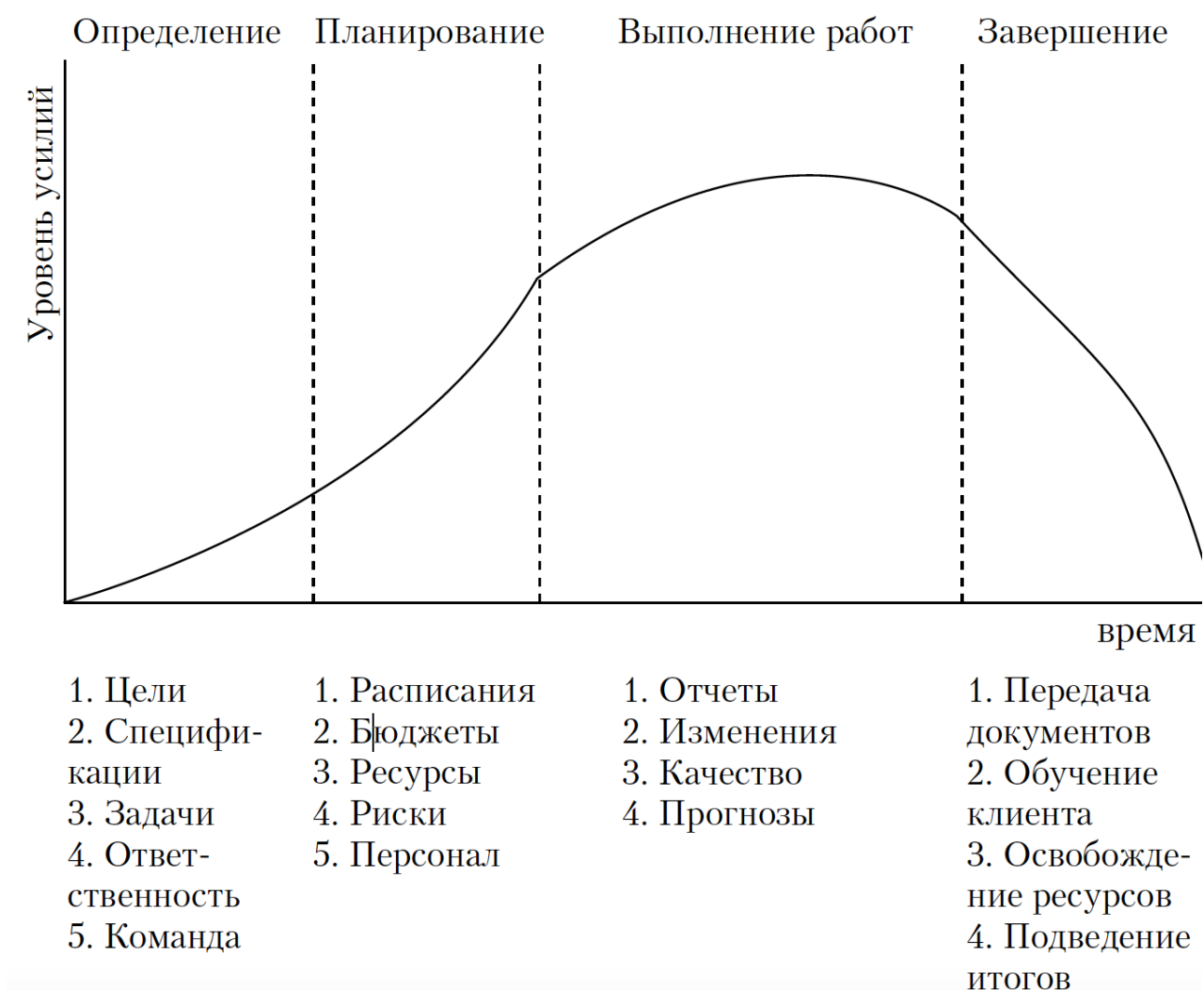


Рисунок 1.4 – Жизненный цикл проекта

Реализацию замысла проекта обеспечивают участники проекта, являясь ключевыми субъектами управления системы проектного менеджмента.

Типичными для любого проекта стейкхолдерами являются следующие:

- менеджер проекта — человек, ответственный за управление проектом;
- заказчик — физическое лицо или организация, которые будут использовать конечный продукт проекта;
- исполняющая организация (предприятие, фирма, учреждение и т.п.), персонал которой непосредственно вовлечен в деятельность по проекту;
- спонсор — физическое лицо или группа лиц в исполняющей организации, которые предоставляют наличные и безналичные финансовые ресурсы для проекта.

Управление проектами как сфера деятельности структурируется по функциональным областям. Принято выделять 9 базовых функциональных областей:

1. управление содержанием и объемами работ (то есть управление целями проекта);
2. управление временем (сроками);
3. управление стоимостью;
4. управление качеством;
5. управление материально-техническим обеспечением (материальными ресурсами);
6. управление человеческими ресурсами (персоналом);
7. управление рисками;
8. управление информацией и коммуникациями;
9. интеграционное управление [18].

Управление содержанием проекта (Project Scope Management) должно обязательно осуществляться в течение всего жизненного цикла проекта, а также быть тесно связано с управлением содержанием продукта проекта. В основу содержания проекта (Project Scope) входит система целей проекта и мероприятий (работ), направленных на их достижение.

Процесс управления временем (продолжительностью) (Project Time Management) проекта фокусируется на планировании, контроле, корректировке, анализе сроков и резервов выполнения работ для обеспечения своевременного завершения проекта. Данный процесс предполагает поэтапное распределение времени выполнения проекта, составление и последующий контроль за соблюдением графиков выполнения проекта и его отдельных задач.

Управление стоимостью (Project Cost Management) включает в себя деятельность по мониторингу бюджета проекта, планирование ресурсов, оценки стоимости, сметные расчеты и стоимостной контроль. Управление стоимостью основывается на системе учета затрат по проекту, бухгалтерской системе учета активов, задолженностей, обязательств, уплаты налогов, начисления

амортизации, движения материалов, закупок и продаж, ожидаемых и реальных прибылей.

Управление качеством проекта (Project Quality Management) включает в себя 3 процесса, которые обеспечивают выполнение проекта. На этапе планирования качества (Quality Planning) определяются стандарты качества, применимые к проекту, и меры, необходимые для их достижения. Обеспечение качества (Quality Assurance) включает регулярную оценку общего хода выполнения проекта для обеспечения соответствия принятым стандартам качества. Контроль качества (Quality Control) представляет собой контроль результатов проекта для определения их соответствия принятым стандартам качества и определение путей устранения причин неудовлетворительного выполнения.

Управление материальными ресурсами проекта начинается, начинается при разработке технико-экономического обоснования проекта, когда определяются первоначальные потребности в ресурсах. Во время этапа планирования прорабатываются потребности в ресурсах, а также способы и источники их обеспечения. Главная задача данной функциональной области заключается в обеспечении оптимального использования материальных ресурсов для достижения конечной цели управления проектом - формирование результата проекта с заранее определенными характеристиками.

Управление персоналом проекта (Project Human Resource Management) включает в себя следующие действия: организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта, а также реализует функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта для эффективного выполнения работ и успешного завершения проекта. Важнейшей задачей при этом являются руководство и координация деятельности команды проекта.

Процесс управления рисками проекта (Project Risk Management) состоит из 6 этапов: планирование управления рисками (Risk Management Planning) – разработка плана действий по управлению рисками в рамках проекта. Идентификация рисков (Risk Identification) – систематическое определение и

классификация событий, которые могут отрицательно сказаться на реализации проекта. Под качественным анализом рисков (Qualitative Risk Analysis) понимается процесс качественной оценки вероятности возникновения рисков и степени их потенциального влияния на проект. Целью количественного анализа рисков (Quantitative Risk Analysis) является количественный анализ вероятности каждого риска и оценка влияния его последствий на результаты и цели проекта. Планирование реагирования на риски (Risk Response Planning) представляет собой процесс разработки методов реагирования на риск, с целью повышения вероятности положительных и уменьшения вероятности отрицательных последствий риска. В процессе мониторинга и контроля рисков (Risk Monitoring and Control) происходит наблюдение за существующими рисками и идентификация новых рисков.

Обеспечение участников и процессов проекта информацией (Project Communications Management) включает каналы связи, накопление данных, обмен и актуализацию данных, ведение баз данных, распределение информации по потребителям. Управление информацией обеспечивает предоставление, оценку, переработку, мониторинг, анализ информации, информационных потоков в течение жизненного цикла проекта.

Под интеграцией проекта (Project Integration Management) понимается деятельность, направленная на обеспечение согласованности всех действий по управлению проектом, относящихся к различным функциональным областям. Такая согласованность обеспечивается путем взаимной увязки всех генеральных и частных планов проекта, его сетевых моделей и иных организационных инструментов.

Таким образом, в результате исследования теоретических основ управления проектами автором было выявлено определение термина «управление проектами», который представляет собой методологию (говорят также - искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов в течение проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей через

использование современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Также было выявлено, что генеральная цель (миссия) проекта — это четко сформулированная причина его существования. Процесс подготовки стратегии проекта условно разделяется на 3 последовательных процедуры: стратегический анализ, разработка и выбор стратегии, реализация стратегии.

Окружение проекта – это сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на него по мере реализации.

Жизненный цикл проекта представляет собой полный набор фаз проекта, которые выполняются последовательно, а также название и число которых определяется, основываясь на технологиях производства работ и потребности контроля со стороны организации или организаций, участвующих в реализации проекта.

Управление проектами как сфера деятельности структурируется по функциональным областям. Принято выделять 9 базовых функциональных областей.

2 Характеристика АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

2.1 Анализ хозяйственной деятельности АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

АО «Гостиничный комплекс «Выборг» было зарегистрировано 23 ноября 2011 года. Единственным учредителем АО «Гостиничный комплекс «Выборг» является Администрация МО «Выборгский район». Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – генеральным директором Дубовым Алексеем Валерьевичем.

Основным видом деятельности является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. АО «Гостиничный комплекс «Выборг» также имеет 47 дополнительных видов деятельности.

АО «ГК «ВЫБОРГ» применяет упрощенную систему налогообложения с объектом налогообложения «доходы минус расходы». В целях признания доходов и расходов при расчете УСН компания использует кассовый метод.

Миссия АО «Гостиничный комплекс «Выборг» состоит в обеспечении клиентов удобным размещением и услугами. Организация фокусирует свое внимание на индивидуальных и групповых деловых путешествиях, а также проведении торжественных мероприятий. Предназначением АО «Гостиничный комплекс «Выборг» является предоставление услуг по размещению и питанию с целью создания прочного, длительного, взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, акционерами и обществом.

Деятельность АО «Гостиничный комплекс «Выборг» осуществляется путем функционирования основных служб гостиницы, каждая из которых выполняет свои задачи, в каждой службе есть свои отделы, которые возглавляются начальником службы.

Среднесписочная численность работающих сотрудников АО «Гостиничный комплекс «Выборг» в 2022 году составляет 57 человек. Данный показатель не изменился по сравнению с 2021 г.

Количество работников АО «Гостиничный комплекс «Выборг» на момент исследования составляет 66 человек:

- Администрация – 4 человек
- Бухгалтерия – 3
- Служба бронирования, приема и размещения – 20 человек
- Служба организации питания – 26 человек
- Инженерно-техническая служба – 10 человека
- Служба безопасности – 3 человека

Формировании кадрового состава происходит путем собеседования. Основываясь на полученной информации, отдел кадров выбирает наиболее компетентных работников.

Организационная структура АО «Гостиничный комплекс «Выборг» представлена на рисунке 2.1.

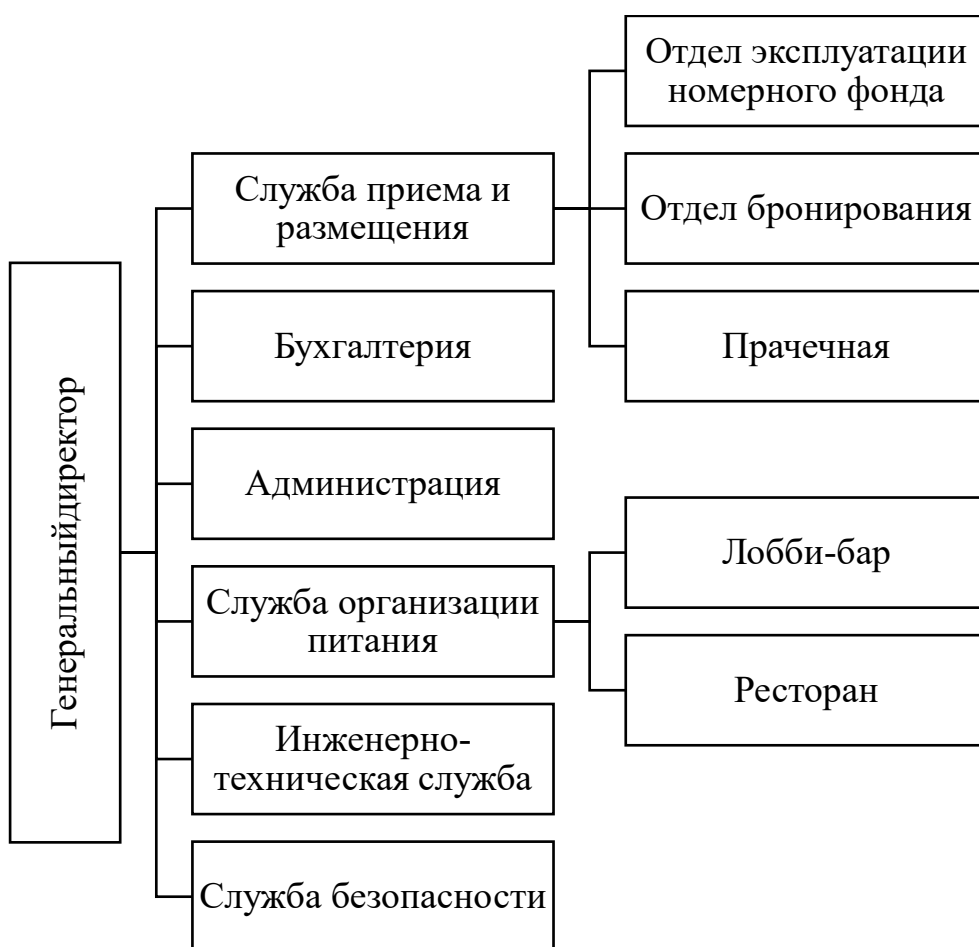


Рисунок 2.1- Организационная структура АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

Система стимулирования АО «Гостиничный комплекс «Выборг» включает в себя различные способы. Сотрудникам выплачиваются премии за перевыполнение плана (например, план бронирования), проводятся корпоративные мероприятия к профессиональному празднику «День туризма». Система оплаты труда предусматривает надбавки и единовременные выплаты за выслугу лет. В гостиничном комплексе очень внимательное отношение к персоналу, руководство, по мере возможности, всегда идет навстречу.

Для повышения уровня обслуживания сотрудники АО «Гостиничный комплекс «Выборг» регулярно проходят курсы повышения квалификации. Наиболее часто данные курсы посещают повара, официанты и работники службы приема и размещения.

Гостиничный комплекс занимает 7 этажей, общей площадью 5594 кв. м. Гостиничный комплекс «Выборг» имеет категорию «три звезды» и включает в себя 89 номеров. В данной гостинице существуют четыре категории номеров: стандарт, комфорт, улучшенный и люкс.

С 2024 года в АО «Гостиничный комплекс «Выборг» действует система динамических цен. Тарифы на проживания различаются в зависимости от сезона. В исследуемом предприятии сезоны делятся на «высокий» и «низкий». Высокий сезон длится с 30.12 по 08.01 (включительно) и с 28.04 по 30.09 (включительно), низкий сезон длится с 09.01 по 27.04 (включительно) и с 01.10 по 29.12 (включительно). В таблице 2.1 представлен перечень номеров и цен в зависимости от сезона.

В гостиничном комплексе также есть лобби-бар и ресторан, рассчитанный на 80 человек. Действует специальное банкетное, фуршетное меню, меню для корпоративных клиентов и туристических групп. Разработан специальный пакет услуг по организации и проведению свадеб. В соответствии с требованиями заказчика предоставляются дополнительные услуги: организация кофе-брейка, аренда рабочих мест для деловых встреч, семинаров.

Гостиничный комплекс «Выборг» предоставляет клиентам 2 банкетных зала для проведения корпоративных и торжественных мероприятий, которые

рассчитаны на 30 и 50 посадочных мест и находится на втором этаже гостиницы.
Общая площадь банкетных залов составляет 128 кв. м.

Таблица 2.1 – Перечень номеров и цены АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

№ п/п	Категория номера	Высокий сезон, руб./сут.		Низкий сезон, руб./сут.	
		1 человек	<u>2 человека</u> доп.кровать	1 человек	<u>2 человека</u> доп.кровать
1	Стандартный одноместный	3800	-	3400	-
2	Стандартный двухместный	3800	4300	3400	3800
3	Стандартный двухместный номер «Плюс»	4400	<u>4900</u> 5600	4100	<u>4500</u> 5200
4	Стандарт «Улучшенный» с общей кроватью	6000	6400	5600	6000
5	Стандарт «Улучшенный» с раздельными кроватями	6000	<u>6400</u> 7100	5600	<u>6000</u> 6700
6	Улучшенный одноместный	6000	-	5600	-
7	Семейный улучшенный	6200	<u>6600</u> 7300	5800	<u>6200</u> 6900
8	Люкс «Президент»	9500	9500	8500	8500

Проанализировав таблицу 2.1 можно сделать вывод, что стоимость гостиничных номеров гостиничного комплекса «Выборг» в зависимости от сезона отличается в среднем на 300-500 руб./сут. Наибольшая разница в цене за

сутки оказалась у категории люкс «Президент», которая составила 1 тыс. руб./сут.

Для своих гостей «Гостиничный комплекс «Выборг» предоставляет ряд дополнительных услуг, таких как: заказ такси для клиента, услуга пробуждения по телефону, бесплатное пользование сейфом, утюгом, феном, предоставление комнаты для хранения багажа, гость может воспользоваться услугами прачечной и химчистки, также гостям отеля предоставляется бесплатная парковка. Гостиница сотрудничает с туристическим агентством, которое предлагает индивидуальные пешие и автомобильные экскурсии, а также групповые автобусные туры.

Согласно отчету о финансовых результатах АО «Гостиничный комплекс «Выборг», представленному в таблице 2.2 выручка от продажи за 2022 год составила 93198 тыс. руб., что на 28 601 тыс. руб. больше показателя 2021 года. Такой показатель, как чистая прибыль, также представил положительный рост за рассматриваемый период 2021–2022 г. Данный показатель вырос на 2600 тыс. руб. с 10688 тыс. руб. до 13288 тыс. руб.

Таблица 2.2 – Отчет о финансовых результатах АО «Гостиничный комплекс «Выборг», тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
Выручка	2110	93 198	64 597
Себестоимость продаж	2120	(32 049)	(19 368)
Валовая прибыль (убыток)	2100	61 149	45 229
Коммерческие расходы	2210	(19 084)	(13 056)
Управленческие расходы	2220	(29 171)	(23 980)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	12 894	8 193
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-

Проценты к получению	2320	1 485	124
Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
Прочие доходы	2340	1 598	4 628
Прочие расходы	2350	(1 725)	(1 609)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14 252	11 336
Налог на прибыль	2410	(964)	(648)
в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(964)	(648)
отложенный налог на прибыль	2412	-	-
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	13 288	10 688
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	13 288	10 688

АО «Гостиничный комплекс «Выборг», как было сказано выше, не только оказывает услуги проживания, но в то же время выполняет иные различные виды

деятельности и получает от этого доход. В таблице 2.3 представлены показатели выручки по различным видам деятельности.

Таблица 2.3 – Объем реализации услуг по видам деятельности АО «Гостиничный комплекс «Выборг», тыс. руб.

Показатель выручки	2022	2021	Увеличение (+), снижение (-)
Проживание в гостинице	67243	45262	+21981
Услуги ресторанов и кафе	23691	16172	+7519
Услуги по аренде	2149	2996	-847
Розничная торговля	113	85	+28
Прочее	2	82	-80
Итого	93198	64597	+28601

Из таблицы 2.3 видно, что наибольший объем реализации как в 2022 году, так и в 2021 году был у такого показателя, как проживание в гостинице, который в рассматриваемом периоде увеличился на 21981 тыс. руб. Услуги ресторанов и кафе показали второй по размеру выручки результат, который увеличился на 7519 тыс. руб. Наименьшее значение представил такой показатель как «прочее», который в 2022 году составил 2 тыс. руб., что на 80 тыс. руб. меньше, чем в 2021 году. Общий объем реализации услуг показал положительный рост в 28601 тыс. руб. и составил 93198 тыс. руб.

Для анализа хозяйственной деятельности также необходимо проанализировать бухгалтерский баланс. В таблице 2.4 представлен бухгалтерский баланс АО «Гостиничный комплекс «Выборг» в тыс. руб.

Таблица 2.4 – Бухгалтерский баланс АО «Гостиничный комплекс «Выборг», тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	2022	2021
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	1150	12738	9386
Итого по разделу I	1100	12738	9386
II. Оборотные активы			
Запасы	1210	1617	1101
Дебиторская задолженность	1230	3765	571
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	18080	10969
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	658	374
Прочие оборотные активы	1260	-	9
Итого по разделу II	1200	24120	13024
Баланс	1600	36858	22410
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	11465	11465
Резервный капитал	1360	573	573
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	18663	5375
Итого по разделу III	1300	39791	17413
IV. Долгосрочные обязательства			
V. Краткосрочные обязательства			

Заемные средства	1510	-	-
Кредиторская задолженность	1520	4663	3986
Оценочные обязательства	1540	1494	1011
Итого по разделу V	1500	6157	4997
Баланс	1700	36858	22410

Основываясь на информации, представленной в таблице 2.4, можно сделать несколько выводов. Итог баланса в рассматриваемом периоде вырос на 18106 тыс. руб., так как значительно выросли все показатели, представленные в бухгалтерском балансе. Единственным параметром, который показал отрицательный рост, является «прочие оборотные активы».

В структуре активов финансовые вложения имеют наибольший удельный вес.

Наибольшую долю в источниках финансирования занимает нераспределенная прибыль, которая увеличилась на 13288 тыс. руб.

Проанализировав все вышесказанное, можно сделать следующие выводы. В АО «Гостиничный комплекс «Выборг» представлены 89 номеров, относящиеся к 8 различным видам и 4 разным категориям. Цены на проживание варьируются от 3400 руб./сут. до 9500 руб./сут. Гостиничный комплекс также предоставляет услуги ресторана, аренды банкетного зала, прачечной, а также услуги по организации досуга.

Также были изучены финансовые отчеты АО «Гостиничный комплекс «Выборг» за 2022 год, согласно которым выручка составила 93198 тыс. руб., что превысило тот же показатель за 2021 год на 28601 тыс. руб. Чистая прибыль за 2022 год составила 13288 тыс. руб., в то время как данный показатель в 2021 году составил 10688 тыс. руб.

Наибольший объем реализации как в 2022 году, так и в 2021 году был у такого показателя, как проживание в гостинице, который в рассматриваемом периоде увеличился на 21981 тыс. руб. Услуги ресторанов и кафе показали второй по размеру выручки результат, который увеличился на 7519 тыс. руб.

Итог баланса за период 2021–2022 г. вырос на 18106 тыс. руб., так как значительно выросли все показатели, представленные в бухгалтерском балансе. Единственным параметром, который показал отрицательный рост, является «прочие оборотные активы». В структуре активов финансовые вложения имеют наибольший удельный вес. Наибольшую долю в источниках финансирования занимает нераспределенная прибыль, которая увеличилась на 13288 тыс. руб. в 2022 году.

2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

В данной части работы будет проанализирована деятельность исследуемого предприятия и его основных конкурентов.

Главными конкурентами АО «Гостиничный комплекс «Выборг» являются ООО «Виктория К» и АО «ГК «Дружба».

ООО «Виктория К»- бизнес-отель, расположенный в самом центре города Выборг, из номеров которого открывается вид на достопримечательности города. Отель имеет 63 номера различных категорий, от «стандарта» до «делюкса», 3 конференц-зала и 2 переговорные комнаты, 2 ресторана и лобби-бар, фитнес-клуб и банный комплекс. Отель «Виктория» имеет 4 звезды.

АО «ГК «Дружба»- отель расположен в центральной части Выборга на живописном берегу залива Салакка-Лахти, в непосредственной близости от автовокзала и железнодорожного вокзала. Гостиничный комплекс состоит из 102 номеров, в которых могут одновременно разместиться до 200 гостей. Из окон номеров открывается вид на исторические памятники города. Среди предоставляемых услуг есть такие как: ресторан, сауна с купелью, конференц-зал, банкетный зал, охраняемая парковка. Отель «Дружба» имеет категорию 3 звезды.

АО «Гостиничный комплекс «Выборг» и его конкуренты, ООО «Виктория К» и АО «Гостиничный комплекс «Дружба», помимо предоставления услуг

проживания, которые классифицируются по нескольким категориям, оказывают также другие услуги различного характера. Для сравнения исследуемого предприятия с его конкурентами необходимо провести анализ структуры ассортиментной политики всех отелей. Анализ ассортимента предоставляемых отелями услуг представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структура ассортимента гостиничных услуг АО «Гостиничный комплекс «Выборг» и его конкурентов

№ п/п	Наименование услуги	АО «ГК «Выборг»	ООО «Виктория К»	АО «ГК «Дружба»
1	Одноместный стандартный номер	+	-	-
2	Двухместный стандартный номер	+	+	+
3	Трех- и более местный стандартный номер	+	-	+
4	Семейный	+	-	-
5	Комфорт	+	-	+
6	Полулюкс	-	+	-
7	Люкс	-	+	+
8	Делюкс	-	+	-
9	Президент	+	+	+
10	Апартаменты	-	+	-
11	Конференц-зал	-	+	+
12	Фитнес-центр	-	+	-
13	Баня/сауна	+	+	+
14	Парковочные места	+	-	+
15	Ресторан	+	+	+
16	Лобби-бар	+	-	+
17	Банкетный зал	+	+	+

18	Переговорные комнаты	+	+	-
19	Трансфер	-	+	-
20	Прачечная	+	+	+
21	Организация культурной программы	+	+	+
22	Сейф	+	+	+
23	Спецпредложения	+	+	-
24	Комната хранения багажа	+	-	+
25	Магазин	+	-	-
Итого		18	17	15

Проанализировав таблицу 2.5, можно сказать, что гостиничный комплекс «Выборг» по количеству услуг не уступает своим конкурентам. В АО «ГК «Выборг», так же, как и в ООО «Виктория К» услуги проживания подразделяются на 6 категорий, в АО «ГК «Дружба» номера представлены в 5 категориях. Помимо услуг проживания гостиничный комплекс «Выборг» предоставляет еще 12 услуг, чем опережает своих конкурентов. Предоставляемые гостиничным комплексом «Выборг» услуги ориентированы на довольно широкий круг людей: туристы, люди, находящиеся в командировке, молодожены, люди, которым необходимо отметить какое-либо событие или поужинать.

При выборе того или иного отеля потребитель чаще всего обращает внимание на цены. В таблице 2.6 представлен сравнительный анализ цен на предоставляемые услуги исследуемого предприятия и его основных конкурентов. Цены, представленные в таблице, включают проживание в номере в течение суток 2 человек (за исключением одноместных номеров), завтрак и возможность бесплатной отмены брони. Тарифы на проживание во всех предприятиях представлены за «высокий сезон».

Таблица 2.6 – Цены на услуги проживания, руб./сут.

№ п/п	Наименование услуги	АО «ГК «Выборг»	ООО «Виктория К»	АО «ГК «Дружба»
1	Одноместный стандартный номер	3800	-	-
2	Двухместный стандартный номер	4300	8180	4600
3	Трех- и более местный стандартный номер	5600	-	6100
4	Комфорт	6400	-	6200
5	Семейный	6600	-	-
6	Полулюкс	-	11930	-
7	Люкс	-	13100	7600
8	Делюкс	-	17850	-
9	Президент	9500	16250	9000
10	Апартаменты	-	21000	-

Сравнив данные в таблице 2.6 можно сделать вывод, что АО «ГК «Выборг» и АО «ГК «Дружба» находятся приблизительно в одном ценовом диапазоне. Цены в отеле «Виктория» существенно выше, как и категории предоставляемых номеров. В гостиничном комплексе «Выборг» большинство помещений номерного фонда, а именно 87 номеров, относятся к категориям стандарт, комфорт, улучшенный и всего 2 номера представляют категорию «Президент», примерно такая же ситуация обстоит и в гостиничном комплексе дружба. В отеле «Виктория» основная масса номеров также принадлежит категории «стандарт», однако в наличии имеются еще 5 различных категорий более высокого ранга.

Особое внимание при анализе конкурентных преимуществ хотелось бы акцентировать на оформлении помещений номерного фонда.

На рисунке 2.1, 2.2, 2.3 представлены примеры дизайна номеров АО «ГК «Выборг», ООО «Виктория К» и АО «ГК «Дружба» соответственно.



Рисунок 2.1 – Двухместный стандартный номер АО «ГК «Выборг»



Рисунок 2.2 – Двухместный стандартный номер ООО «Виктория К»



Рисунок 2.3 – Двухместный стандартный номер АО «ГК «Дружба»

Рассмотрев данные рисунки, можно сделать вывод о том, что дизайн номерного фонда АО «Гостиничный комплекс «Выборг» является устаревшим по сравнению с конкурентами. Оформление номерного фонда играет не последнюю роль при выборе отеля потребителями. Соответствующий современным требованиям дизайн жилых помещений отеля более привлекателен для потребителя, поэтому он окажет положительное влияние на функционирование отеля.

Дизайн гостиничного номера — это целое искусство. В конечном счете необходимо создать идеальное сочетание рабочей зоны и пространство для отдыха, чтобы учесть интересы любого гостя. Деловому человеку вряд ли понравится номер, состоящий из большой кровати и барной стойки. Туристу, который приехал отдохнуть и исследовать достопримечательности города не понравится слишком строгий интерьер, напоминающий кабинет или офис. Для гостиничного предприятия реализация дизайн-концепции — это инструмент повышения конкуренции и способ быть запоминающимся объектом для гостя.

В данной части работы был проведен анализ конкурентоспособности АО «Гостиничный комплекс «Выборг» и двух основных конкурентов ООО «Виктория К» и АО «ГК «Дружба». Анализ проводился по количеству предоставляемых отелями услуг, ценам на проживание, а также дизайну интерьера номерного фонда.

По первому параметру сравнения, количество предоставляемых услуг, исследуемое предприятие несущественно, но превосходит своих конкурентов.

Рассматривая цены на проживание, было выявлено, что цены в АО «Гостиничный комплекс «Выборг» и АО «ГК «Дружба» приблизительно совпадают, но в рассматриваемом гостиничном комплексе они все же немного ниже. В ООО «Виктория К» цены на рассматриваемые услуги почти в 2 раза выше.

Дизайн помещений номерного фонда в АО «Гостиничный комплекс «Выборг» отстает от конкурентов. В ООО «Виктория К» и АО «ГК «Дружба» дизайн жилых помещений более современный.

3 Проект разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

3.1 Планирование проекта разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

Номерной фонд является ключевым элементом в деятельности отелей. Основным показателем качества номерного фонда является уровень удовлетворенности гостей отеля. Номерной фонд отвечает за обеспечение безопасности и чистоты, скорости обслуживания, удобства в соответствии с современными требованиями.

Постояльцы отелей и гостиниц зачастую обращают внимание и на внешний вид номера, его дизайн. На качество номерного фонда влияют такие факторы как: удобная планировка и качественная отделка помещений гостиницы, оснащение ее общественных помещений и жилых номеров комфортабельной мебелью и оборудованием, полные комплекты высококачественного белья, современное высокопроизводительное кухонное оборудование. В связи с этим необходимо периодически обновлять оформление номеров, согласно нынешним предпочтениям клиентов. Данные изменения также положительно скажутся на конкурентоспособности гостиницы.

В данной части работы будет проведен анализ проблемных мест, подлежащих капитальному и косметическому ремонту в АО «Гостиничный комплекс «Выборг».

В связи с протечкой кровли в районе водосточной трубы произошло затопление номера 711. В результате протечки пострадали потолок, три стены (смежные с улицей) и пол (деревянное покрытие сгнило).

После обследования лицензированной организацией левого крыла седьмого этажа было выявлено следующее:

- в четырех номерах сгнил деревянный пол;
- в двух номерах необходима замена окон (большие потери тепла по раме);

- отсутствует вентиляция во всех номерах;
- инженерные сети находятся в сильно изношенном состоянии;
- необходимо усиление арочных перекрытий.

На основании указанного обследования в левом крыле седьмого этажа необходимо произвести капитальный ремонт номерного фонда и коридора. Необходимо заменить инженерные сети (трубы холодного, горячего водоснабжения и канализации; всю электрическую проводку и кабельные сети), произвести усиление, арочных перекрытий. Провести работу по прочистке девяти вентиляционных каналов левого крыла от чердака до третьего этажа. Сделать отдельный вывод вентиляционного канала в общую систему по всей длине левой части чердака. Отремонтировать аварийные участки кровли и водосточной системы. Также заменить все двери номерного фонда и коридора, установить новое освещение, сантехнику, оборудование и мебель.

Для улучшения конкурентоспособности и поддержания репутации организации, в АО «Гостиничный комплекс «Выборг» необходимо провести косметический ремонт в некоторых номерах, где устаревший дизайн требует обновления. Это необходимо, так как АО «Гостиничный комплекс «Выборг» является одним из самых популярных мест для проживания в городе Выборг.

Предполагается сделать капитальный ремонт 11 номеров, коридора и холла на 7 этаже. Общая площадь капитального и косметического ремонта помещений составит 341 кв.м.

Перечень номеров АО «Гостиничный комплекс «Выборг», подлежащих ремонту:

- Стандартный двухместный – 3 шт.
- Стандартный двухместный номер «Плюс» – 1 шт.
- Стандарт «Улучшенный» с общей кроватью – 2 шт.
- Стандарт «Улучшенный» с отдельными кроватями – 2 шт.
- Улучшенный одноместный – 3 шт.

Данный проект нацелен на туристов и людей, приезжающих в Выборг в командировки. Успешная реализация данного проекта повысит качество

предоставляемых услуг, из чего последует повышение удовлетворенности потребителей от пользования услугами гостиничного комплекса, а также увеличение спроса.

На реализацию проекта выделяется 5 месяцев, с февраля по июль, чтобы успеть закончить ремонтные работы пока идет «высокий сезон», чтобы не потерять выручку.

Для успешного выполнения проекта АО «Гостиничный комплекс «Выборг» определил зону ответственности. Ответственным за проведение ремонтных работ является главный инженер гостиничного комплекса.

Для выполнения капитального ремонта АО «Гостиничный комплекс «Выборг» необходимо выбрать и заключить сделки с подрядными организациями для выполнения основных работ, в том числе оказание услуг по разработке дизайн-проекта, сделать закупку новой мебели, электроники и т. д.

Ответственным за разработку дизайн-проекта является ООО «Софт-Декор» в лице генерального директора. Общая стоимость услуг составляет 160 тыс. руб., в том числе 10 тыс. руб. за авторский надзор за реализацией данного проекта, то есть личный контроль ответственного лица.

Оплата услуг по разработке проекта дизайна интерьера производится в 2 этапа: аванс, который должен быть выплачен исполнителю в день подписания договора, окончательный расчет производится заказчиком исполнителю не позднее 5 банковских дней после полного завершения работ и подписания акта приема выполненных работ. Оплата услуг авторского надзора за реализацией данного проекта регулируется отдельным договором.

Дизайн-проект разрабатывается по техническому заданию АО «Гостиничный комплекс «Выборг», согласованному с ООО «Софт-Декор» и представляет собой рабочий проект, существующий в виде эскизов и чертежей.

После подписания договора на оказание услуг по разработке дизайн-проекта ООО «Софт-Декор» начинает выполнение обмеров помещений и разработку вариантов планов расстановки мебели и оборудования. Цель данного этапа состоит в рассмотрении возможных вариантов перепланировок помещений

номерного фонда АО «Гостиничный комплекс «Выборг». Затем на выбор гостиничному комплексу предлагается три варианта планов расстановки мебели и оборудования. АО «Гостиничный комплекс «Выборг» рассматривает предложенные варианты, если необходимо, то вносит корректировки, предварительно согласовав их с исполнителем, затем утверждает и согласовывает с исполнителем один план, в котором его устраивает абсолютно все. Утвержденный и согласованный план расстановки объектов становится основанием для дальнейшей разработки оставшихся разделов дизайн-проекта. Следующим шагом ООО «Софт-Декор» выполняет работы по разработке концепции интерьера объекта (не более трех концепций), комплектует необходимыми чистовыми отделочными материалами, предметами мебели и оборудования, поставляемыми магазинами г. Санкт-Петербурга:

- ООО «Альянс»
- ООО «Леруа Мерлен Восток»
- ООО «Еврономер»

Затем исполнитель выполняет чертежи и перспективы помещений, согласно одному из приложений договора, которое называется «Состав дизайн-проекта» по предварительно подобранным и согласованным с АО «Гостиничный комплекс «Выборг» материалам.

Каждый выполненный этап и работы, осуществленные на его протяжении, оформляются актом сдачи-приёмки, который необходимо подписать обеим сторонам. Затем в течение двух рабочих дней со дня представления к приемке выполненного этапа работ заказчику необходимо подписать акт сдачи-приемки или в случае, если заказчика что-то не устраивает, он направляет мотивированный отказ от приемки работы. При мотивированном отказе исполнитель вместе с заказчиком составляет протокол с замечаниями и перечнем необходимых доработок, сроков их выполнения.

На рисунках 3.1, 3.2, 3.3 представлен окончательный вариант концепции интерьера одного из номеров, подлежащих ремонту.

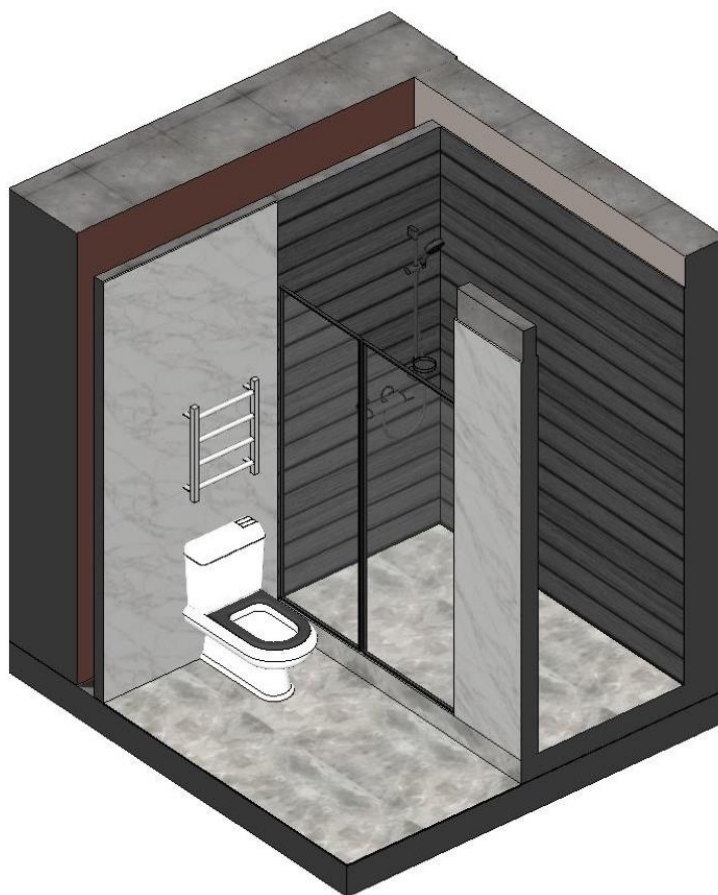


Рисунок 3.1 – Концепция интерьера санузла 711 номера

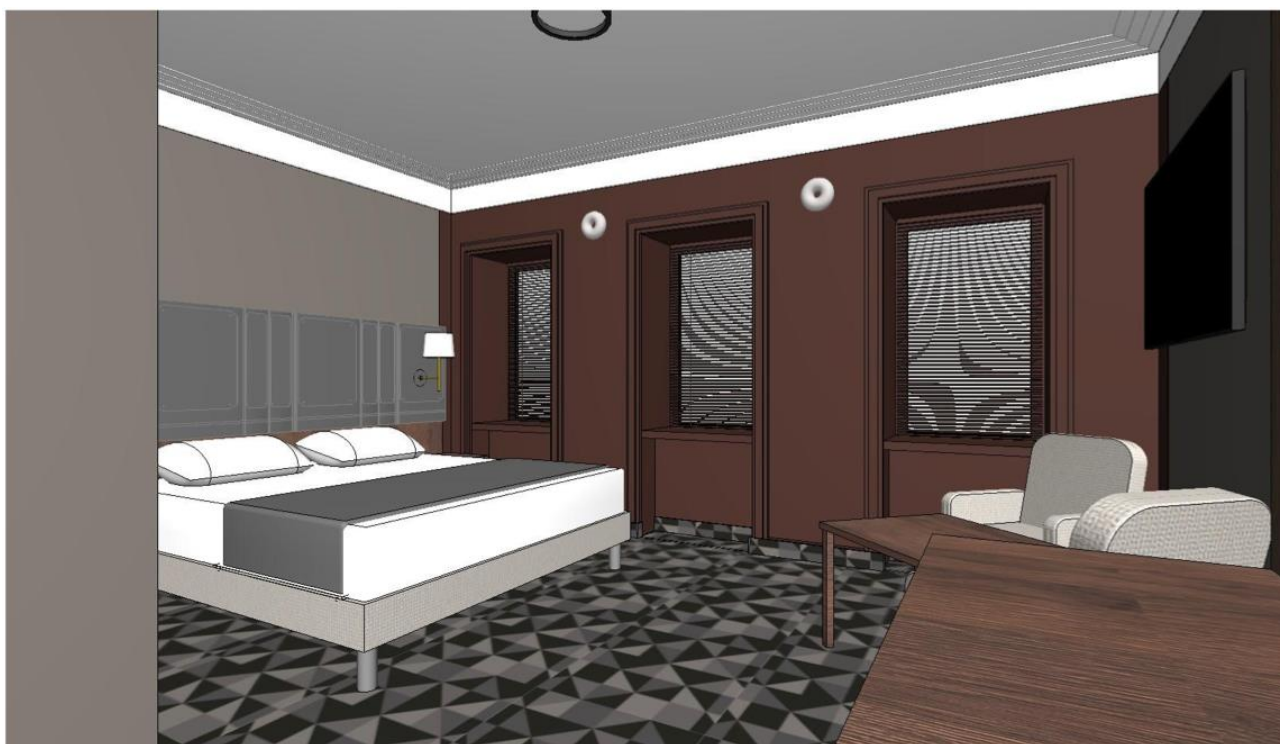


Рисунок 3.2 – Концепция интерьера 711 номера



Рисунок 3.3 – Концепция интерьера 711 номера (вид с другого ракурса)

Для разработки дизайн проекта выделяется 1 календарный месяц, с 1 февраля 2024 года по 1 марта 2024 года.

Для выполнения основных ремонтных работ АО «Гостиничный комплекс «Выборг» заключил договор подряда с ООО «Строитель», предварительно проведя тендер. Общая стоимость работ составляет 3400 тыс. руб. Оплата производится в 3 этапа: аванс в течение 3 дней со дня подписания договора, до 30 апреля вторая часть суммы и оставшуюся сумму гостиничный комплекс уплачивает в течение 5 дней после подписания без замечаний сторонами акта выполненных работ на все работы по договору. Срок выполнения работ с 17 марта до 7 июня.

По окончании каждого этапа работ по капитальному ремонту номеров подрядчик уведомляет заказчика о готовности этапа работ к приемке и передает заказчику два экземпляра актов о приемке выполненных работ. АО «Гостиничный комплекс «Выборг» в течение пяти дней с момента получения уведомления об окончании выполнения работ (этапа работ) должен принять предъявленные работы, подписать акты о приемке выполненных работ и передать подписанный со своей стороны акт подрядчику. В случае

мотивированного отказа заказчика в приёмке предъявленных работ сторонами составляется акт с перечнем необходимых доработок (дефектов, недостатков). Все выявленные недоделки подрядчик устраняет за свой счет в срок, указанный заказчиком. После выполнения подрядчиком указанных доработок, ООО «Строитель» повторно предъявляет заказчику к приемке результаты выполненных работ. При сдаче результатов работ заказчику подрядчик обязан сообщить ему о требованиях, которые необходимо соблюдать для эффективного и безопасного использования результата работы, а также о возможных для заказчика и других лиц последствиях несоблюдения соответствующих требований, а также передать документацию на используемые материалы, оборудование, работы и т. п.

С ООО «Строитель» 3 апреля был заключен второй договор подряда на усиление (обваривание металлическим уголком) дверных проемов помещений номерного фонда в количестве 9 штук. Срок выполнения работ с момента подписания договора подряда до 15 мая.

Для выполнения более мелких работ и закупки материалов и товаров АО «Гостиничный комплекс «Выборг» заключила сделки еще с 25 компаниями, в том числе самозанятыми в количестве 2 человек, представленными в таблице 3.1.

Подводя итоги вышесказанного, можно сказать, что для повышения конкурентоспособности АО «Гостиничный комплекс «Выборг» решило провести капитальный ремонт 11 номеров на 7 этаже, а также коридора и холла. Общая площадь ремонта составляет 341 кв.м. Результатом данного проекта будет обновленный дизайн помещений номерного фонда и общих помещений гостиничного комплекса, который более соответствует современным требованиям.

На реализацию данного проекта выделяется 5 месяцев с февраля по июль. Ответственным за качественное выполнение услуг со стороны АО «Гостиничный комплекс «Выборг» назначен главный инженер.

Выполнение основных работ по реализации проекта находятся в зоне ответственности ООО «Строитель». За разработку дизайн-проекта помещений

отвечает ООО «Софт-Декор» в лице генерального директора. В общей сложности в реализации данного проекта участвуют 27 компаний, в том числе самозанятые в количестве 2 человек.

3.2 Разработка бюджета проекта разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

Для проведения ремонтных работ АО «Гостиничный комплекс «Выборг» заключит сделки с 27 компаниями различных видов деятельности, предварительно проведя тендер для выбора компании по выполнению основных работ капитального ремонта на сумму в 3400 тыс. руб. В таблице 3.1 представлен список компаний и сумма сделки.

Таблица 3.1 – Перечень компаний, будущих участников, проведения ремонтных работ в АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

№ п/п	Название компании	Предмет сделки	Сумма сделки, тыс. руб.
1	ООО «Строитель»	Капитальный ремонт 10 гостиничных номеров, усиление дверных проемов	3400 + 80
2	ИП Лобанов Д.В.	Капитальный ремонт 1 гостиничного номера	310
3	ООО «Еврономер»	Мебель	1720
4	ООО «Альянс»	Изготовление и установка мебельных щитов	450
5	ООО «СТД «Петрович»	Материалы для ремонта	2136
6	ООО «БИОФА»	Интерьерная краска	262
7	ООО «Леруа Мерлен Восток»	Материалы для ремонта и наполнения номеров	792

8	ООО «ТД Фенси флор»	Ковровое покрытие	795
9	ООО «Двери Северо-Запад»	Дверные блоки	597
10	ООО «Авентадор»	Дверные блоки	180
11	Чекалев В.Г.	Установка дверей и врезка замков	133
12	ИП Криворотенко А.В.	Укладка ковролина	218
13	Кривошта И.А.	Демонтажные работы в помещениях	452
14	ИП Жданов П.А.	Изготовление и монтаж двухстворчатой двери (в коридор)	112
15	ИП Смолянская О.Я.	Изготовление деревянных жалюзи	250
16	ИП Вульферт И.В.	Постельные принадлежности, шторы	194
17	ООО «ДНС Ритейл»	Техника для оснащения номеров	224
18	ООО «Эдил импорт»	Холодильники	33
19	ИП Присивко А.В.	Электронные замки	192
20	ООО «Все инструменты»	Товары для наполнения номеров	155
21	ООО «Мир света СПб»	Светильники в номера	58
22	ООО «Электротехмонтаж»	Электрические товары	74
23	ООО «Новак групп»	Металл для укрепления дверных проемов в номерах	38
24	ООО «Сигма»	Лесоматериалы для ремонта	79

25	ИП Петрыкин А.П.	Оверлок коврового покрытия	30
26	ООО «Акватерм»	Товары для наполнения номеров	18
27	ООО «Софт-Декор»	Разработка дизайн-проекта	160
Итого			13142

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод о том, что все работы производились сторонними организациями, следовательно основные затраты на данный проект представлены в таблице.

В бюджет проекта также следует включить управленческие расходы, которые в данном проекте составят 1000 тыс. руб.

Таким образом, все затраты условно можно поделить на 4 категории: затраты на оплату услуг, затраты на материалы, затраты на товары для наполнения номеров и управленческие расходы. Представим обобщенную информацию по категориям затрат в сводной таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Категории затрат на проект разработки системы управления конкурентоспособностью предприятия АО «Гостиничный комплекс «Выборг»

№ п/п	Категория затрат	Сумма, тыс. руб.
1	Затраты на оплату услуг	5595
2	Затраты на материалы	3381
3	Затраты на товары для наполнения номеров	4166
4	Управленческие расходы	1000
Итого		14142

Для наглядного отображения затрат по различным категориям представим таблицу 3.2 в виде диаграммы. На рисунке 3.4 представлена структура затрат.

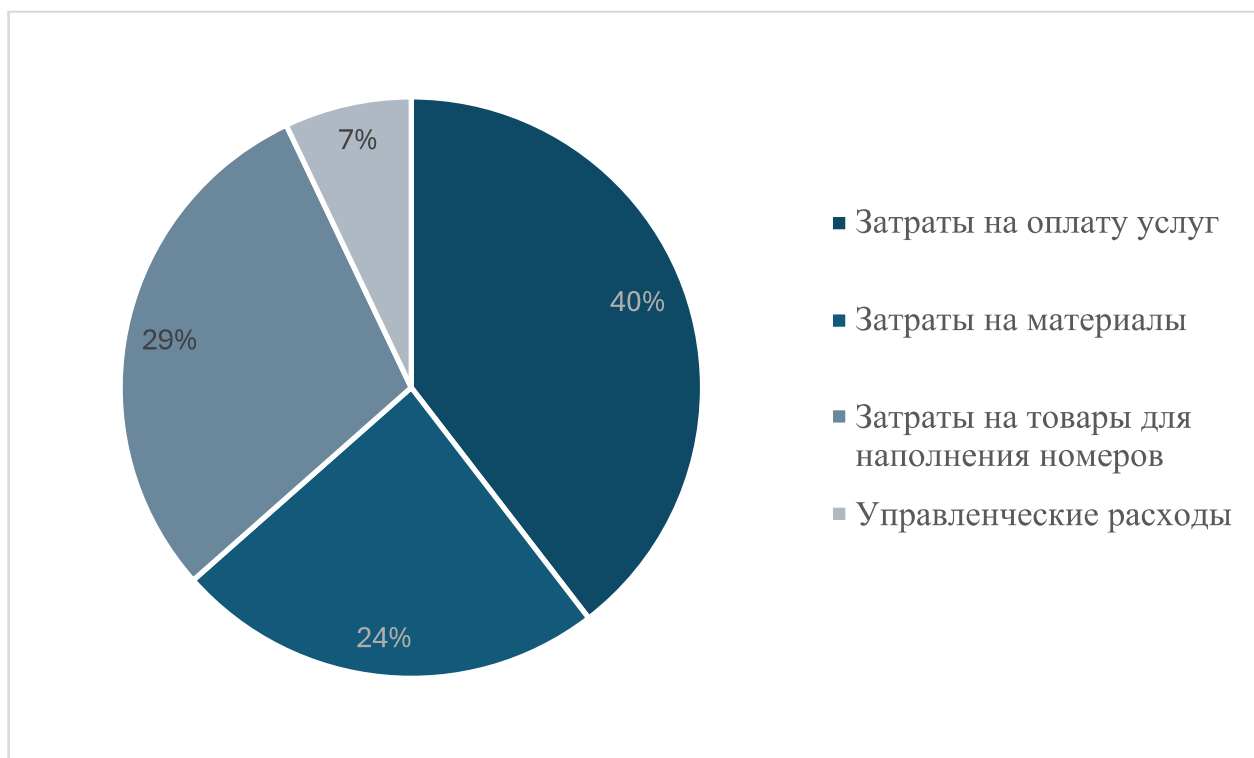


Рисунок 3.4 – Структура затрат проекта разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг», %

Рассмотрев данные таблицы 3.2 и рисунка 3.4 автором выявлено, что наибольшие затраты приходятся на оплату услуг (40%), следующие по удельному весу затраты – затраты на товары для наполнения номеров (29%).

В процессе разработки проекта особое внимание уделяется созданию календарного плана-графика, который демонстрируется в таблице 3.3. Данный элемент планирования играет решающую роль, позволяя не только точно определить, но и визуально проследить, как будут распределены все финансовые ресурсы на протяжении всего периода реализации проекта. Такой подход обеспечивает полное понимание и контроль над процессом, позволяя эффективно планировать и координировать работу команды, а также оптимизировать использование ресурсов, что, в свою очередь, ведет к повышению общей эффективности и успешности проекта.

Таблица 3.3 – Календарный план-график проекта повышения конкурентоспособности АО «Гостиничный комплекс «Выборг», тыс. руб.

Затраты/ месяц	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Затраты на оплату услуг	160	4162		948	325
Затраты на материалы		3343	38		
Затраты на товары для наполнения номеров		795	2497	701	173
Управленческие расходы		250	250	250	250
Итого	160	8550	2785	1899	748

Для более точного и детального отслеживания затрат на протяжении всего проекта и обеспечения максимальной наглядности календарного плана, представим его в виде диаграммы на рисунке 3.5.

Как видно из рисунка 3.5, наибольшие затраты по проекту приходятся на март, второй месяц реализации проекта, когда происходит закупка основных материалов и оплата услуг подрядчиков. В последующие три месяца затраты касаются в основном закупки мебели, техники и остального наполнения номеров, и лишь малая часть затрат идет на оплату услуг. Самые низкие затраты пришлись на первый месяц реализации проекта, так как в феврале, кроме оплаты услуг по разработке дизайн-проекта интерьера помещений никаких затрат не было.

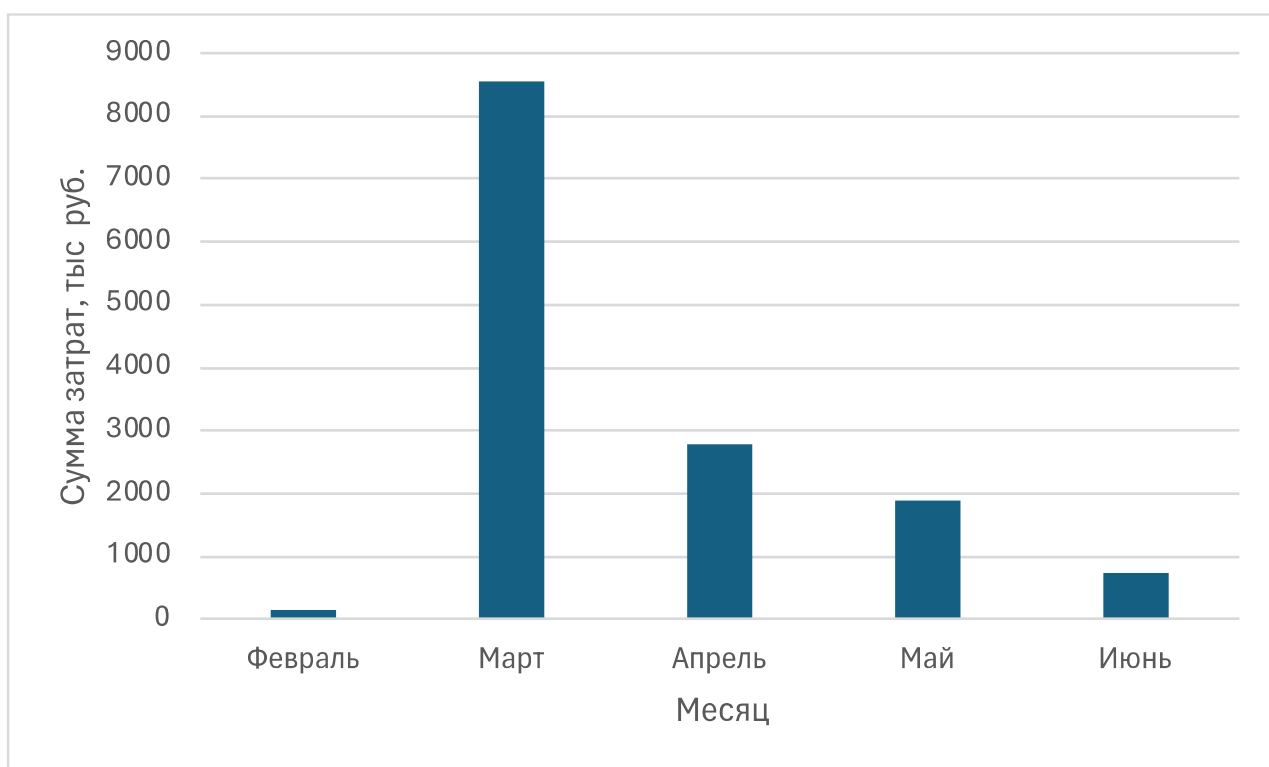


Рисунок 3.5 – Распределение затрат проекта разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг» по месяцам, тыс. руб.

Основываясь на всей представленной выше информации, для реализации проекта разработки системы управления конкурентоспособностью организации потребуется 14142 тыс. руб.

Для реализации данного проекта АО «Гостиничный комплекс «Выборг» будет недостаточно собственных средств, поэтому по мнению автора необходимо будет привлечь дополнительные средства, например кредит.

Несмотря на то, что предполагаемые затраты на данный проект могут показаться весьма внушительными, необходимо осознавать, что риски, связанные с простоями пострадавших номеров, могут оказаться крайне существенными для общего благополучия АО «Гостиничный комплекс «Выборг». В этом контексте особенно важно отметить, что номера, которые подлежат ремонту, являются самыми ходовыми и востребованными. Поэтому, несмотря на потенциально высокие затраты, реализация данного проекта становится не просто желательной, но и абсолютно необходимой мерой для

обеспечения стабильности и продолжения успешного развития исследуемого предприятия.

Для того чтобы провести расчеты и определить доход от сдачи номеров АО «Гостиничный комплекс «Выборг», подлежащих ремонту, который может быть упущен в случае, если данный проект не будет реализован, мы приступим к детальному анализу данных.

Стоит отметить, что стоимость аренды номеров в отеле может варьироваться в зависимости от различных факторов. Одним из таких факторов является количество постояльцев, проживающих в определенном номере. Учитывая данный фактор, для того чтобы провести расчеты максимально точно, примем за основу стоимость номера, рассчитанного на проживание одного человека.

Во время проведения расчетов, также будет учитываться тот факт, что номера будут находиться в использовании постояльцами каждые сутки.

Кроме того, в рамках нашего расчета, мы будем учитывать сезонные колебания цен на аренду номеров. Это необходимо для того, чтобы учесть как «высокий», так и «низкий» сезоны, которые оказывают существенное влияние на общую выручку отеля. В АО «Гостиничный комплекс «Выборг» «высокий сезон» включает в себя 256 дней, а «низкий сезон» – 109 дней.

В таблице 3.4, которая будет представлена в дальнейшем, будут представлены все рассчитанные данные о доходах, от сдачи номеров.

Согласно данным, представленным в таблице 3.4 можно сделать вывод, что суммарный доход от сдачи номеров, участвующих в реализации проекта разработки системы управления конкурентоспособностью АО «Гостиничный комплекс «Выборг» составит 23700 тыс. руб. за год. Следовательно, убыток, который понесет гостиничный комплекс в случае неисполнения проекта, представляет собой сумму аналогичную доходу от сдачи номеров, участвующих в проекте.

Таблица 3.4 – Доход от сдачи номеров АО «Гостиничный комплекс «Выборг», подлежащих ремонту

Категория номера	Кол-во номеров	Стоимость за сутки, руб.		Стоимость за сезон, тыс. руб		Стоимость за год, тыс. руб.
		«Низкий сезон»	«Высокий сезон»	«Низкий сезон»	«Высокий сезон»	
Стандартный двухместный	3	10 200	11 400	1 112	2 918	4 030
Стандартный двухместный номер «Плюс»	1	4 100	4 400	447	1 126	1 573
Стандарт «Улучшенный» с общей кроватью	2	11 200	18 000	1 221	4 608	5 829
Стандарт «Улучшенный» с раздельными кроватями	2	11 200	18 000	1 221	4 608	5 829
Улучшенный одноместный	3	16 800	18 000	1 831	4 608	6 439
Итого	11	53 500	69 800	5 832	17 869	23 700

Для ускорения окупаемости проекта компания может повысить стоимость номерного фонда. Повышение цен в данном случае будет обоснованным, так как обновился дизайн жилых помещений, следовательно, улучшилось качество предоставляемых услуг. За счет удачного расположения отеля, в самом центре города, и высокого качества обслуживания гости не перестанут выбирать именно этот отель, даже при условии повышения цен.

Экономическая эффективность — относительный показатель, который соизмеряет полученный результат с затраченными на него ресурсами. Его можно определить по формуле:

$$\mathcal{E} = P/Z, \quad (1)$$

где

$\mathcal{E}$ — эффективность;

P — результаты производства;

Z — затраты на получение данного результата.

$$\mathcal{E} = 23700000 / 14142000 = 1,68$$

Экономическая эффективность данного проекта больше 1 и равняется 1,68, следовательно, данный проект можно назвать экономически эффективным.

В данной части работы был разработан бюджет проекта повышения конкурентоспособности АО «Гостиничный комплекс «Выборг» путем обновления дизайна жилых помещений. Резюмируя все вышесказанное, можно сделать следующие выводы. Общая стоимость проекта составляет 14142 тыс. руб. Все затраты на реализацию проекта условно можно разделить на 4 вида

Самой объемной статьей затрат считается «затраты на оплату услуг», которая занимает 40% в структуре затрат.

Рассмотрев количество затрат по месяцам, можно сказать, что наибольшие затраты приходятся на март, когда происходит закупка основных материалов и оплата услуг подрядчиков, наименьшие затраты в феврале, когда идет разработка дизайн-проекта.

Данный проект является эффективным. Реализовав проект, компания получит выручку в размере 23700 тыс. руб. В обратном случае АО «Гостиничный комплекс «Выборг» потеряет аналогичную сумму.

Заключение

В современных экономических условиях, где преобладает жесткая конкуренция предприятия, должны постоянно находить новые способы повышения своей конкурентоспособности. Повышение конкурентоспособности позволяет компаниям оптимизировать свою работу, повышать эффективность использования ресурсов и улучшать качество своей продукции или услуг. Таким образом, количество клиентов может увеличиться, прибыль может увеличиться и в целом положительно сказаться на их деятельности.

Согласно Федеральному закону «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 19.04.2024), конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Конкурентоспособность – это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, а также были названы факторы конкурентоспособности.

Конкурентоспособность гостиничных услуг – это способность гостиничных услуг достигать успеха в конкурентной борьбе за счет обладания лучшими конкурентными преимуществами (цена номера, безопасность, условия размещения, расположение, качество обслуживания, наличие дополнительных услуг, имидж и т. д.) в сравнении с гостиничными услугами предприятий одного класса.

В результате исследования теоретических основ управления проектами автором было выявлено определение термина «управление проектами», который представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов в течение проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей через использование современных методов, техники и технологии управления

для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Окружение проекта – это сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на него по мере реализации.

Жизненный цикл проекта представляет собой полный набор фаз проекта, которые выполняются последовательно, а также название и число которых определяется, основываясь на технологиях производства работ и потребности контроля со стороны организации или организаций, участвующих в реализации проекта.

Управление проектами как сфера деятельности структурируется по 9 функциональным областям.

АО «Гостиничный комплекс «Выборг» является одной из самых популярных мест временного пребывания в городе Выборг. В АО «Гостиничный комплекс «Выборг» представлены 89 номеров, относящиеся к 8 различным видам и 4 разным категориям. Цены на проживание варьируются от 3400 руб./сут. до 9500 руб./сут. Гостиничный комплекс также предоставляет услуги ресторана, аренды банкетного зала, прачечной, а также услуги по организации досуга.

Согласно финансовым отчетам АО «Гостиничный комплекс «Выборг» за 2022 год выручка составила 93198 тыс. руб., что превысило тот же показатель за 2021 год на 28601 тыс. руб.

Наибольший объем реализации как в 2022 году, так и в 2021 году был у такого показателя, как проживание в гостинице, который в рассматриваемом периоде увеличился на 21981 тыс. руб.

Анализ конкурентоспособности АО «Гостиничный комплекс «Выборг» и двух основных конкурентов ООО «Виктория К» и АО «ГК «Дружба» проводился по количеству предоставляемых отелями услуг, ценам на проживание, а также дизайну интерьера номерного фонда.

По первому параметру сравнения, количество предоставляемых услуг, исследуемое предприятие несущественно, но превосходит своих конкурентов.

Рассматривая цены на проживание, было выявлено, что цены в АО «Гостиничный комплекс «Выборг» и АО «ГК «Дружба» приблизительно совпадают, но в исследуемом предприятии они все же немного ниже. В ООО «Виктория К» цены на рассматриваемые услуги значительно выше.

Дизайн помещений номерного фонда в АО «Гостиничный комплекс «Выборг» отстает от конкурентов. В ООО «Виктория К» и АО «ГК «Дружба» дизайн жилых помещений более современный.

Для повышения конкурентоспособности Гостиничный комплекс «Выборг» решил провести капитальный ремонт. Общая площадь ремонта составляет 341 кв.м. Результатом данного проекта будет обновленный дизайн помещений номерного фонда и общих помещений гостиничного комплекса, который соответствует современным требованиям.

На реализацию данного проекта выделяется 5 месяцев с февраля по июль.

В общей сложности в реализации данного проекта участвуют 27 компаний, в том числе самозанятые в количестве 2 человек.

В заключительной части работы был разработан бюджет проекта разработки системы управления конкурентоспособностью АО «ГК «Выборг» путем обновления дизайна жилых помещений. Бюджет проекта составляет 14142 тыс. руб. Все затраты на реализацию проекта условно можно разделить на 4 вида.

Самой объемной статьей затрат считается «затраты на оплату услуг», которая занимает 40% в структуре затрат.

Рассмотрев количество затрат по месяцам, можно сказать, что наибольшие затраты приходятся на март, когда происходит закупка основных материалов и оплата услуг подрядчиков, наименьшие затраты в феврале, когда идет разработка дизайн-проекта.

Данный проект является эффективным. Реализовав проект, компания получит выручку в размере 23700 тыс. руб. В обратном случае АО «Гостиничный комплекс «Выборг» потеряет аналогичную сумму.

Основываясь на всем вышесказанном, можно сделать вывод, что все задачи выпускной квалификационной работы выполнены, а цель достигнута.

Список литературы

1. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 N 223-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW116964/?ysclid=lw98xrxazi552085821 (дата обращения: 30.04.2024).
2. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 19.04.2024) [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102108256&ysclid=lvnudp24s262337805> (дата обращения: 02.04.2024).
3. Антонов, Г.Д. Конкурентоспособность организаций и территорий : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, П.А. Костромин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 375 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1852439. - ISBN 978-5-16-017416-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1939033> (дата обращения: 15.03.2024).
4. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — 2-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 300 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/2076. - ISBN 978-5-16-018402-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1993529> (дата обращения: 15.03.2024).
5. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 336 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/650. - ISBN 978-5-16-006617-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2110484> (дата обращения: 21.04.2024).

6. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532435> (дата обращения: 15.03.2024).
7. Горфинкель, В.Я. Бизнес-планирование : учебник / под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 296 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-9558-0617-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2021415> (дата обращения: 17.03.2024).
8. Ефремова, М. В. Управление качеством гостиничных услуг : учебник и практикум для вузов / М. В. Ефремова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12253-4. — Текст : электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518272> (дата обращения: 30.04.2024).
9. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536083> (дата обращения: 02.04.2024).
10. Иванов, И. Н. Экономический анализ деятельности предприятия : учебник / И.Н. Иванов. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 348 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005608-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2094502> (дата обращения: 30.04.2024).
11. Кобяк, М. В. Управление качеством гостиничного предприятия : учебник для вузов / М. В. Кобяк, С. С. Скобкин ; под редакцией

- С. С. Скобкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 502 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15142-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 320 — URL: <https://urait.ru/bcode/539412/p.320> (дата обращения: 02.05.2024).
12. Кусакина, О.Н. Экономика организаций : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика» (квалификация «Бакалавр») : [16+] / О. Н. Кусакина, Ю. В. Рыбасова, О. А. Чередниченко [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет. — Ставрополь : АГРУС, 2021. — 124 с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 402-403. — ISBN 978-5-9596-1803-2. — Текст : электронный. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700613> (дата обращения: 25.04.2024).
13. Куценко, Е. В. Повышение конкурентоспособности гостиничных предприятий: организация и методика : монография / Е. В. Куценко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2019. — 195 с. — ISBN 978-620-0-47901-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/170474> (дата обращения: 30.04.2024).
14. Латышова, Л.С. Маркетинговый анализ : инструментарий и кейсы : учебник / под ред. Л. С. Латышовой. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 150 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — ISBN 978-5-394-05282-8. — DOI 10.29030/978-5-394-05282-8-2023.— URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697013> (дата обращения: 15.03.2024).
15. Масловский, В. П. Управление проектами : учебное пособие / В. П. Масловский. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-7638-4361-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1819357> (дата обращения: 27.03.2024).

16. Петухова, Ж. Г. Конкурентоспособность предприятий : учебное пособие / Ж. Г. Петухова. — Норильск : ЗГУ им. Н.М. Федоровского, 2021. — 113 с. — ISBN 978-5-89009-743-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/224555> (дата обращения: 15.03.2024).
17. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002337-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2117169> (дата обращения: 27.03.2024).
18. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. : ил. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0308-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1860010> дата обращения: 28.03.2024).
19. Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент : учебник / Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 261 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1863109. - ISBN 978-5-16-017616-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1863109> (дата обращения: 09.04.2024).
20. Трофимов В. В. Управление проектами: учебное пособие / В. В. Трофимов. — 2-е изд. испр. и доп. — СПб: СПбГЭУ, 2019. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат) — ISBN 978-5-7310-4531-5 Текст: электронный — URL: http://wtrofimov.ru/wp-content/uploads/2019/04/УП_Трофимов_2019.pdf (дата обращения: 28.03.2024).
21. Федоров, С. Я. Дизайнерские решения как элемент повышения конкурентоспособности на российском рынке гостиничных услуг / С. Я. Федоров, Д. Д. Макарова. — Текст : непосредственный // Молодой

- ученый. — 2020. — № 24 (314). — С. 125-137. — URL: <https://moluch.ru/archive/314/71509/>. (дата обращения: 11.05.2024).
22. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542968> (дата обращения: 15.03.2024).
23. Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д. Д. Цителадзе. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 361 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1817091. - ISBN 978-5-16-018658-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2091376> (дата обращения: 27.03.2024).
24. Чудновский, А.Д. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления : учебное пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, Ю. М. Белозерова, Е. Н. Кнышова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 400 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0787-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1872110> (дата обращения: 02.05.2024).
25. Бухгалтерский баланс АО «Гостиничный комплекс «Выборг» за 2022 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/281986?ysclid=lu8qi04> (дата обращения: 26.04.2024).
26. Отчет о финансовых результатах АО «Гостиничный комплекс «Выборг» за 2022 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/281986?ysclid=lu8qi04> (дата обращения: 26.04.2024).
27. Официальный сайт АО «Гостиничный комплекс «Выборг» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vyborgvbg.ru> (дата обращения: 15.04.2024).

28. Официальный сайт АО «Гостиничный комплекс «Дружба» [Электронный ресурс]. URL: <https://druvbg.ru> (дата обращения: 28.04.2024).
29. Официальный сайт ООО «Виктория К» [Электронный ресурс]. URL: <https://ibc-victoria.com> (дата обращения: 28.04.2024).
30. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах АО «Гостиничный комплекс «Выборг» за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/281986?ysclid=lu8qi04> (дата обращения: 26.04.2024).
31. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах АО «Гостиничный комплекс «Выборг» за 2022 год [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/281986?ysclid=lu8qi04> (дата обращения: 26.04.2024).