

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л.Улина

« ___ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

Разработка и обоснование стратегии развития компании
(на примере дом-отеля «Solomin»)

Руководитель _____ ст. преподаватель М. И. Элияшева
Выпускник _____ А. М. Горлова

Красноярск 2023

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Разработка и обоснование стратегии развития компании на примере дом-отеля «Solomin» содержит 82 страницы текстового документа, 1 приложение, 48 использованных библиографических источников, 24 иллюстрации, 25 таблиц, 2 формулы.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ, ЛОЯЛЬНОСТЬ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ.

Объект исследования – дом-отель «Solomin».

Цель исследования – разработка и обоснование стратегии развития дом-отеля «Solomin».

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы разработки стратегии развития;
- охарактеризовать деятельность дом-отеля «Solomin»;
- провести анализ внешней и внутренней среды дом-отеля «Solomin»;
- разработать стратегию развития дом-отеля «Solomin»;
- оценить и обосновать эффективность разработанной стратегии.

В результате исследования деятельности дом-отеля «Solomin», а также анализа внешней и внутренней среды, были выявлены проблемы, связанные с высокой конкуренцией, а также с отсутствием системы лояльности в организации.

В итоге были разработаны мероприятия, направленные на усиление позиций отеля, рассчитаны затраты на их проведение, а также рассчитан экономический эффект от реализации мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия	5
1.1 Понятие стратегии развития предприятия	5
1.2 Этапы разработки стратегии развития	8
2 Стратегический анализ бутик-отеля «Solomin»	18
2.1 Характеристика рынка гостиничных услуг	18
2.2 Анализ внутренней среды бутик-отеля «Solomin»	32
2.3 Анализ внешней среды бутик-отеля «Solomin»	40
3 Рекомендации по формированию стратегии развития бутик-отеля «Solomin»	49
3.1 Разработка мероприятий, направленных на усиление позиции бутик- отеля «Solomin» на рынке гостиничных услуг	49
3.2 Оценка разработанных мероприятий для бутик-отеля «Solomin»	53
3.3 Расчёт показателей экономического эффекта от внедрения запланированных мероприятий	67
Заключение	73
Список использованных источников	75
Приложение А Анкета для экспертного опроса	80

ВВЕДЕНИЕ

Развитие бизнеса и получение прибыли компании – это не только итог работы сотрудников компании. Первоначально, это итог принятия грамотных управленческих решений руководителя. От принятого управленческого решения зависит дальнейшая судьба организации и достижение её стратегических целей. Стратегический менеджмент играет важную роль в управлении организации любого размера и различного вида деятельности.

Актуальность обусловлена важностью выбора правильной стратегии развития организации. Правильная постановка целей и задач позволит повысить эффективность функционирования организации в условиях неопределенности.

Объектом исследования является дом-отель «Solomin». Предметом исследования выступает методическое обеспечение выбора стратегии развития предприятия.

Цель работы – разработка рекомендаций по принятию стратегических решений для повышения лояльности гостей дом-отеля «Solomin».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы разработки стратегии;
- охарактеризовать деятельность дом-отеля «Solomin»;
- провести анализ внешней и внутренней среды дом-отеля «Solomin»;
- разработать стратегию развития дом-отеля «Solomin»;
- оценить и обосновать эффективность разработанной стратегии.

В результате был проведен стратегический анализ предприятия, что позволило обозначить направления дальнейшего развития предприятия и разработать мероприятия, направленные на усиление позиции отеля, которые наиболее актуальны для нынешней ситуации.

В работе были использованы такие методы исследования, как: анализ документов, контент-анализ, сравнительный анализ конкурентов, интервьюирование, экспертный опрос.

1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия

1.1 Понятие стратегии развития предприятия

Скоростные изменения окружающей среды, которые обусловлены развитием цифровых технологий, конкуренции и другими факторам увеличивают значимость стратегического анализа. Управление организацией в условиях быстрых перемен требует большого количества навыков и способностей: уметь видеть перспективы, владеть методами и технологиями оценки рыночной ситуации и тенденций ее развития, принимать обоснованные стратегические решения.

Современным инструментом управления организацией в условиях неопределенности за счет быстрых изменений во внешней среде является методология стратегического управления. Организации, в которых осуществляется осознанное стратегическое управление работают успешнее и прибыльнее относительно конкурентов в отрасли.

Определение О.С. Виханского гласит: «стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям»[1]. То есть стратегия это способ достижения цели. Если разбирать понятие «стратегический менеджмент» дословно, то получится «управление способом достижения цели». И правда, определение В.С. гласит: «стратегическое управление – это проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических рент»[2]. Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные особенности стратегического управления. Исследователь Шифрин М.Б., в свою очередь, трактует понятие стратегического управление по-другому:

«Стратегическое управление – это деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов» [3].

Все определения, предлагаемые различными авторами сходятся в одном, что стратегия – это осознанно выбранное поведение предприятия на рынке. Исходя из этого, можно дать следующее определение: стратегия – это действия предприятия по использованию имеющихся ресурсов и достижению результатов, которые влияют на позицию на рынке.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что стратегии необходимо разрабатывать для того, чтобы:

- эффективно сформулировать условия реализации бизнеса;
- объединить действия и решения менеджеров и всего персонала;
- придать всем процессам общую направленность;
- создать единый план действий.

В таблице 1 приведены основные характеристики стратегий, которые разделены на три группы.

Таблица 1 – Стратегии бизнеса по направлениям [4, 5]

Группа стратегий	Описание группы	Наименование стратегии
Три стратегии роста		
Рост 1 (концентрация)	Изменение продукта или рынка, не затрагивающее технологию, отрасль и положение компании в ней	Усиление позиции на рынке (или проникновение на рынок)
		Развитие рынка (выход на новые сегменты/новые рынки)
		Развитие продукта (модификация продукта, расширение/ углубление ассортимента)
Рост 2 (интеграция)	Расширение фирмы за счет добавления новых структур, влекущее за собой изменение положения компании внутри отрасли	Прямая интеграция (объединение по цепочке прироста ценности с покупателем)
		Обратная интеграция (объединение по цепочке прироста ценности с поставщиком)
		Горизонтальная интеграция (объединение конкурентов)

Окончание таблицы 1

Группа стратегий	Описание группы	Наименование стратегии
Рост 3 (диверсификация)	Освоение нового бизнеса в новой отрасли	Концентрическая диверсификация (новый бизнес в одной цепочке ценности, как продолжение технологии)
		Конгломератная диверсификация (новый бизнес в другой цепочке ценности, как новая/ другая технология)
		Горизонтальная диверсификация (новый бизнес в одной цепочке ценности, на новой технологии, на существующем рынке)
Четыре стратегии стабильности		
Стабильность 1	Сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Используют крупные фирмы, которые доминируют на рынке.	Пауза (приостановка продаж)
Стабильность 2		Осторожное продвижение (продолжение начатых программ в ожидании успеха)
Стабильность 3		Без изменений (замораживание ситуации)
Стабильность 4		Снятие прибыли (прекращение перспективных и текущих инвестиций в продукт)
Пять стратегий отхода		
Отход 1	Перегруппировка сил и повышение эффективности в условиях спадов в экономике	Сокращение расходов (установление минимально возможного уровня расходов)
Отход 2		Частичный отказ от операционной независимости (потеря контроля в кадрах, продажах, финансах)
Отход 3		Отсечение лишнего (распродажа непрофильных активов, долей в фирмах)
Отход 4		Банкротство (освобождение финансовых активов от своей организационной оболочки)
Отход 5		Ликвидация (форма высвобождения финансовых активов от организационной и от материальной оболочки)

Компания может выбрать стратегию на основе матрицы АДЛ, которая является удобным инструментом, позволяя планировать стратегию компании в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли. В основе матрицы лежит концепция жизненного цикла отрасли, в соответствии с которой переход от одной стадии к другой требует от компании изменения стратегических решений. Матрица жизненного цикла отрасли и стратегий приведена в таблице 2.

Таблица 2 - Матрица жизненного цикла отрасли и стратегий (матрица АДЛ)[4]

Конкурентная позиция	Относительный возраст отрасли			
	рождение	рост	зрелость	старение
Доминирующая	Рост 1	Рост 1,2	Рост 1-3	Рост 2,3 Стабильность 1-3
Сильная	Рост 1, 2	Рост 1-3	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1
Благоприятная	Рост 1-3	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 1-4	Стабильность 3.4 Отход 1,2
Проблематичная	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Стабильность 4 Отход 2-4
Слабая	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2,3 Отход 1,2	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Отход 2-5

После занесения в матрицу значения конкурентной позиции и относительного возраста отрасли, необходимо определить квадрат стратегий. Далее, необходимо заполнить матрицу SWOT-анализа, которая поможет определить мероприятия реализации стратегии.

1.2 Этапы разработки стратегии развития

Большое значение в стратегическом управлении отдается стратегическому планированию. Стоит отметить, что стратегическое управление и стратегическое планирование не являются тождественными понятиями. Планирование является частью стратегического управления.

Последовательность разработки стратегического плана развития компании:

1. Определение миссии, видения и целей организации;
2. Анализ внутренней и внешней среды, с помощью которого определяются сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы с внешней среды;
3. Выбор стратегии достижения целей компании;
4. План реализация стратегии;
5. Оценка и контроль.

Для того чтобы определить миссию и видение организации, важно понимать что это. Миссия – это философия и предназначение, смысл

существования организации. Видение – это главная стратегическая цель организации, описание картины будущего, согласно которой можно определить основные ориентиры развития организации [6]. На рисунке 1 показана связь таких понятий, как «миссия», «видение», «стратегия».

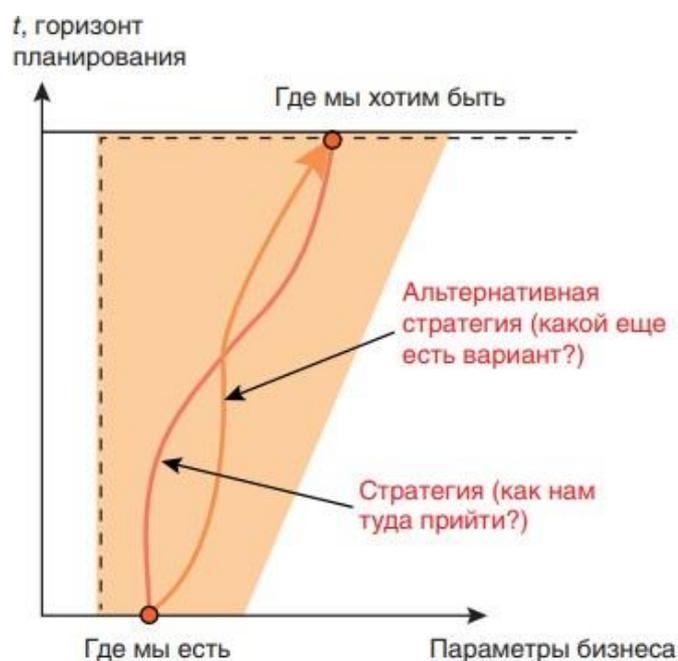


Рисунок 1 – Соотношение понятий «миссия», «видение», «стратегия»

То есть, для того, чтобы перейти из существующего состояния «Где мы есть» в «Где мы хотим быть», необходимо выбрать одну из стратегических альтернатив. Для того чтобы осуществить видение, его необходимо декомпозировать на цели, которые будут своеобразными «шагами» для достижения главной стратегической цели.

Цель – это желаемый конечный результат деятельности организации. Они являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивации, и наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов как отдельных работников и подразделений, так и организации в целом. Цели организации должны быть построены по SMART – методике (табл. 3). Название состоит из первых букв критериев, которыми должна обладать правильно поставленная цель: конкретная (specific), измеримая (measurable), назначаемая

(assignable), реалистичная (realistic), ограниченная во времени (time). Такой подход к определению цели не гарантирует простоту получения желаемого результата, но зато способствует появлению четкого видения того, что, как и когда нужно сделать для достижения желаемого результата. В таблице 3 приведены требования к цели по SMART – методике.

Таблица 3 – Требования SMART

Элемент		Требование к элементу цели
S	Specific	Цели должны быть конкретными
M	Measurable	Цели должны быть измеримыми
A	Assignable	Цели должны быть закреплены за конкретными людьми
R	Realistic	Цели должны быть реалистичными
T	Time	Цели должны быть иметь временной диапазон

Для того чтобы определить SMART – цель, необходимо задавать определенные вопросы при её постановке:

1. S (specific) – конкретная – Какого именно результата должна достигнуть организация?

2. M (measurable) – измеримая – По какому показателю можно понять, что цель достигнута?

3. A (assignable) – назначаемая – Кто закреплен за достижением данной цели?

4. R (realistic) – реалистичная – Можно ли добиться цели с имеющимися ресурсами?

5. T(time) – ограниченная во времени – Когда организация должна прийти к этой цели?

Постановка конкретных целей помогает фиксировать прогресс своей организации, а также понимать в правильном ли направлении движется деятельность.

Далее рассмотрим анализ внешней и внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации представлена совокупностью факторов, которые влияют на деятельность организации и контролируются самой

организацией. Организация является открытой системой, которая преобразует ресурсы извне и выпускает наружу в виде готового продукта. Важным организационным эффектом организации как структуры является синергия, то есть способность организации достигать большего эффекта при совместной деятельности всех элементов, чем порознь. Из этих элементов и состоит внутренняя среда. Традиционно к ним относятся: персонал, цели, задачи, структура и технология. Факторы внутренней среды организации представлены на рисунке 2.

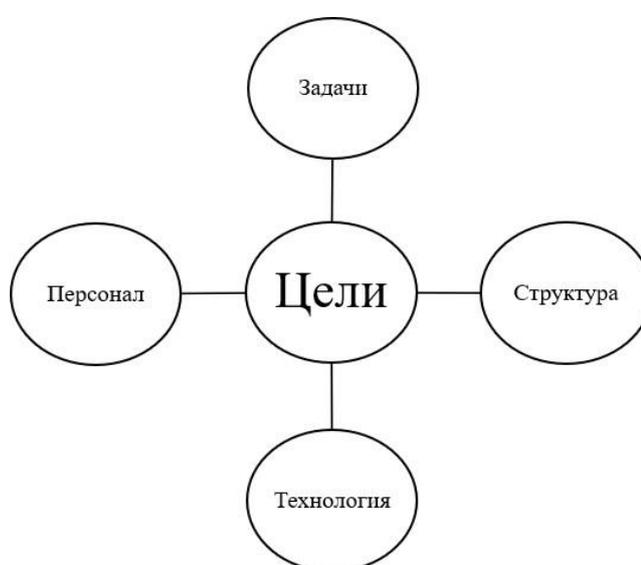


Рисунок 2 – Факторы внутренней среды организации

Ранее уже были рассмотрены цели организации. Достижение цели возможно только при выполнении задач, которые являются определенными шагами к достижению результата. Необходимо грамотно разделить цель на задачи, а задачи рационально разделить между подразделениями организации.

Структура организации – это взаимодействие и распределение функций по подразделениям и работникам. Построение правильной организационной структуры, учитывающей особенности сферы деятельности, способствует повышению результативности бизнес-процессов организации, четкое понимание порядка принятия решений и взаимодействия между подразделениями и

отдельными работниками, отсутствие дублирования каких-либо функциональных обязанностей.

Технология организации - это доступный и наиболее подходящий способ преобразования ресурсов. Технология необязательно связана с материальной сферой. Это может быть технология в сфере услуг, например, технология обслуживания клиентов. Выбор технологии определяется с помощью цели и задач предприятия. Существует множество классификаций технологий изготовления товаров, но классификация британского профессора Джоан Вудворд является наиболее известной [7].

Персоналом является совокупность людей, как участников преобразования ресурсов. Это наиболее ценный актив организации, так как прогресс или регресс организации напрямую зависит, во-первых, от деятельности людей, которая связана непосредственно с производством товаров, во-вторых, от людей, которые управляют самой организацией.

Для успешного функционирования организации необходимо использовать эффективные методы управления людьми для достижения высокой производительности. Для того чтобы люди были продуктивными и работали на пользу организации, необходимо, чтобы они разделяли ценности и стратегии организации, в которой работают. Для повышения производительности труда необходимо сформировать эффективную кадровую политику, которая будет функционировать в рамках стратегических направлений организации.

Так как организация является открытой системой, то она функционирует в определенной среде, которая связана с поставкой различных ресурсов. В начале становления рыночных отношений в России организации сталкивались с проблемами, связанными с неопределенностью внешней среды. В ходе развития внешнюю среду стали рассматривать не как проблему, а как возможность дальнейшего развития на рынке, выявляя угрозы и возможности.

Внешняя среда организации – это совокупность различных субъектов и внешних факторов, действующих в окружении организации и влияющих на её деятельность.

Внешняя среда имеет несколько важных и отличительных характеристик. Во-первых, факторы внешней среды компании взаимосвязаны – изменение одного фактора приводит к изменению другого. Во-вторых, внешняя среда является сложной системой, так как существует большое количество факторов, которые компания должна учитывать при функционировании. Чем больше организация, тем больше факторов будут оказывать влияние на её деятельность. Также, внешняя среда является динамичной и подвижной системой. Но самый сложный аспект внешней среды это неопределенность, которая выражается в количестве информации у организаций о факторах влияния.

В конце 1980-х годов ученые пытались сформировать базовое объяснение всех происходящих событий в мире для того, чтобы контролировать последствия [8]. Ими была сформирована концепция VUCA-мира для понимания процессов, происходящих в мире после холодной войны.

Аббревиатура расшифровывается как:

1. V-Volatility: непостоянство. Мир не стоит на месте, он имеет свойство меняться и к этим изменениям необходимо приспосабливаться;

2. U-Uncertainty: неопределенность. Мир не только изменчив, но еще и неопределен: никто не может предвидеть и спрогнозировать завтрашний день с точности до минуты;

3. C-Complexity: сложность. Сложность состоит в увеличении объемов информации, что усложняет понимание ситуации в целом и принятие решения касательно её;

4. A-Ambiguity: неоднозначность. Из-за большого объема информации зачастую сложно проследить причинно-следственные связи и логично воспринять ситуацию.

Но мир настолько быстро развивается, что данная концепция уже устарела и необходимо применять новую терминологию для характеристики внешней среды.

Профессор Калифорнийского университета Жаме Кассио в статье «Перед лицом эпохи Хаоса» предложил новое понятие – VANI-мир [9].

Он предполагает, что нынешний мир не просто нестабилен, а еще и хаотичен настолько, что результаты действий не просто трудно предвидеть, они абсолютно непредсказуемы. Аббревиатура расшифровывается как:

1. B-Brittle: хрупкость. Мир достаточно хрупок. Из-за одного явления могут порушаться различные сферы общества. Например, при появлении коронавируса пошатнулась экономика многих стран, а ресторанный бизнес оказался на грани выживания;

2. A-Anxious: беспокойство. Осознание того, что мир хрупкий вызывает тревогу и беспокойство внутри каждого. Нам приходится принимать молниеносно решения в условиях стресса. Медиасреда является основным источником усиления беспокойства посредством большого количества информации, преувеличения, псевдонауки и поддельных новостей;

3. N-Nonlinear: нелинейность. В современном мире причины и следствия кажутся несвязанными. Небольшие действия могут привести к огромным последствиям, и огромные усилия могут внести незначительный вклад в ситуацию;

4. I-Incomprehensible: непостижимость. Мир склонен к необъяснимым действиям, которые кажутся нелогичными. И для поиска логичного объяснения, мы ищем дополнительную информацию, которая может наоборот увеличить непонимание ситуации.

Как компаниям приспособиться к VANI-миру? Им придется функционировать в условиях нестабильности и эффективные ресурсы для этого это – культура совместной работы, инвестиции в обучение персонала, в увеличение их гибкости. Организациям необходимо внедрять инновации в свою деятельность, пробовать что-то новое. Это позволит адаптироваться к внешней среде и сформировать конкурентное преимущество.

Внешняя среда организации состоит из двух частей:

- внешняя среда прямого воздействия (микросреда);
- внешняя среда косвенного воздействия (макросреда).

Среда прямого воздействия состоит из тех факторов, которые оказывают непосредственное прямое влияние на деятельность организации, а так же испытывают прямое влияние операций самой организации.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые влияют на деятельность организации косвенно, возможно, через факторы прямого воздействия. Факторы внешней среды представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Факторы внешней среды организации

Разберем факторы прямого воздействия на организацию.

Поставщики обеспечивают поставки ресурсов, необходимые для осуществления деятельности компании. Например, материальные ресурсы, оборудование, капитал, трудовые ресурсы. Если рассматривать организацию как систему преобразования входов в выходы, то поставщики как раз и отвечают за разновидности входов. Поставщики и организация взаимосвязаны и функционируют друг с другом ради определенных собственных целей, что доказывает тот факт, что поставщики являются фактором прямого воздействия на организацию.

Конкуренты являются важным фактором развития организации. Именно конкуренты способствуют развитию конкурентных преимуществ организации. В данном случае организации необходимо оценивать преимущества и недостатки конкурентных организаций для того, чтобы улучшить свою деятельность. Так же, конкуренция в современных условиях основывается не только на борьбе за долю рынка, но и на борьбе за научные достижения и новшества.

Потребители - отдельные лица, домохозяйства, а также организации, которые используют товары или услуги для удовлетворения своих потребностей. Они оказывают наиболее значимое влияние на деятельность организации на рынке. Поведение потребителей можно и нужно изучать с целью снижения его негативного влияния и использования возможностей, которые оно может предоставить организации. Но самое главное, для решения проблем потребительского влияния сегодня важно не только изучать поведение потребителей, но и формировать его для достижения рыночных целей предприятия.

Контактные аудитории - любая группа людей, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей. Контактная организация может либо способствовать, либо противодействовать усилиям организации по обслуживанию рынков. Виды контактных аудиторий: финансовые круги, контактные аудитории СМИ, государственных учреждений, общественные организации, местные контактные аудитории, широкая общественность, внутренние контактные аудитории [10].

Эффективное взаимодействие с внешней средой прямого воздействия позволяет организации заполучить конкурентные преимущества и развиваться в сторону совершенствования своей деятельности.

Рассмотрим внешнюю среды косвенного воздействия. Научно-технические факторы касаются возможностей производства новой продукции и осуществления маркетинговой деятельности в соответствии с достижениями научно-технического прогресса. Главным фактором улучшения организационно-

технического уровня является научно-технический прогресс. Совершенствование научно-технических факторов производства в организации позволяет снизить себестоимость продукции путем снижения издержек, тем самым увеличив конкурентные преимущества организации [11]. Также, увеличить конкурентоспособность организации помогает применение технологий, которые позволяют увеличить уровень качества производимых товаров или услуг.

Прогнозирование научно-технического прогресса часто связано с трудностями различного характера. Темпы развития научно-технического прогресса постоянно возрастают, направление его развития часто изменяется. Очень часто решение об установке дорогостоящего производственного оборудования принимается в условиях высокой вероятности того, что развитие технологии может вскоре привести к устареванию продукта, который планируется выпускать на этом оборудовании.

Под экономическими факторами косвенного влияния понимают совокупность экономических условий как в стране, так и за пределами её границ. К ним можно отнести уровень безработицы, распределение доходов населения, покупательскую способность населения, темп экономического развития, уровень инфляции. Также, к экономическим факторам можно отнести процентную ставку по кредитам и налоговые показатели.

Социально-демографические факторы касаются демографии населения и социальных ценностей в обществе. К ним можно отнести численность населения, возрастную структуру, уровень образования и процессы миграции. Изменение социальных ценностей может повлиять не только на конкретную организацию, но и на всю отрасль в целом. Например, если увеличивается количество людей с установкой «Курить плохо!», то спрос на сигаретную продукцию может снизиться в значительной степени.

Важными факторами, влияющими на организацию, являются природно-климатические условия. К ним относятся природные ресурсы и состояние окружающей природной среды, которые сама организация и субъекты

микросреды должны учитывать в своей хозяйственной деятельности, так как они оказывают непосредственное влияние на условия и возможности ведения этой деятельности.

В современных условиях возросло значение движения за охрану окружающей среды. Это привело к принятию законодательных актов, которые отрицательно сказались на развитии некоторых отраслей промышленности (например, металлургическая, автомобильная). Организации должны быть готовыми к появлению новых возможностей и угроз, которые несут с собой сокращение запасов природных ресурсов, удорожание энергоносителей, рост загрязнения окружающей среды и ориентацию государства на ее защиту.

Политические факторы оказывают большое воздействие на принятие стратегии организации. Политическая среда состоит из законов, государственных учреждений и влиятельных групп, воздействующих и ограничивающих деятельность организаций. Политическая стабильность уменьшает риск неопределенности для организаций и позволяет осуществлять развитие по начертанному плану [12].

Международные факторы оказывают влияние преимущественно на организации, действующие на международном уровне. К ним относят экономику, культуру, количество и качество материальных ресурсов других стран, которые влияют на деятельность организации.

2 Стратегический анализ бутик-отеля «Solomin»

1.1 Характеристика рынка гостиничных услуг

Гостиничный бизнес - одна из самых быстро и успешно развивающихся сфер в мире, и в том числе, в России. Регулярные исследования рынка гостиничных услуг позволяет выделить основные тенденции рынка, основных участников, что позволяет компаниям принимать оптимальные управленческие решения и выходить на ведущие позиции рынка.

В настоящее время индустрия гостеприимства и туризма трудности из-за пандемии Covid-19 в 2020 году. В 2021 году рынок гостиничных услуг и туризма начал восстанавливаться после введения жестких ограничительных мер, но текущий год предоставил новые сложности для российского рынка гостиничных услуг [13]. Уход зарубежных брендов является возможностью для российских компаний, позволяющей интенсивно расти на собственном рынке из-за сокращения числа крупных конкурентов.

Ограничения на путешествия за границу в период пандемии стали первой возможностью развития внутреннего рынка туризма России. Большая часть населения, которая отдавала предпочтение отдыху за рубежом, была вынуждена переориентироваться на отдых внутри страны. В итоге направления туризма России, которые не имели высокий спрос ранее, столкнулись с большим потоком клиентов.

В 2022 году ограничения на путешествия сохранились, но уже по другой причине, что позволяет рынку гостиничных услуг и туризму России продолжать интенсивное развитие. Таким образом, внутренний туризм России является и будет являться на ближайшие несколько лет фактором развития рынка гостиничных услуг в России.

Государство также заинтересовано в развитии внутреннего туризма и гостеприимства России, что выражено различными мерами поддержки. Льготы помогут уже существующим гостиницам сохранить свои позиции на рынке, а новым проектам – воплотиться в рамках осложненной ситуации в мире.

Согласно комплексу мер государственной поддержки бизнеса в области банковского кредитования, гостиницы могут рассчитывать на льготные условия: получение кредита на сумму по ставке 3 % - 5 % на открытие новых гостиниц и реконструкцию существующих. Программа Ростуризма будет рассчитана до 2024 года [14].

В рамках реализации мероприятий федерального проекта «Развитие туристической инфраструктуры» национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» Федеральным агентством по туризму в 2022-2024 гг.

планируются государственная поддержка туристического бизнеса с помощью субсидий на осуществление грантовой поддержки инициатив, направленных на развитие внутреннего туризма России.

Впервые в истории российского туризма была запущена грантовая поддержка предпринимательских инициатив, на реализацию которой было выделено 1,2 млрд рублей.

Также, в августе 2021 года Федеральное агентство по туризму совместно с платежной системой МИР реализовали программу туристического кэшбэка, а также детского туристического кэшбэка. 10 сентября 2022 года закончился очередной этап туристического кэшбэка. По заявлению главы Ростуризма Зарины Догузовой, в период кэшбэка продажи туров возросли в 2-3 раза.

По данным Ростуризма, с 2020 года по программе кэшбэка россияне купили туров на 84 млрд рублей. 15,5 из них вернулось на карты в виде кэшбэка. Данная программа позволяет увеличить спрос на развитие направлений внутреннего туризма России, что является стратегической возможностью развития рынка гостиничных услуг России [14].

По данным Ростуризма качественные и современные гостиницы составляют пока около 10 % от всего фонда, при этом сконцентрированы в крупных городах России. Меры государственной поддержки ориентированы на то, чтобы исправить данную ситуацию в стране, повысить рентабельность гостиничного бизнеса и улучшить качество отдыха для посетителей.

Данные об основных показателях деятельности гостиниц и аналогичных средств размещения представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели деятельности гостиниц и аналогичных средств размещения в Российской Федерации [15]

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Число коллективных средств размещения	15368	18753	21302	21312	20410	21575	21896
Число номеров, тыс	433	482	508	585	593	583	603
Число ночевок, тыс	100156	115175	135905	151564	157153	121971	159623
Численность размещенных лиц, тыс. человек	36817	42981	48412	57243	61059	38310	62033

Динамика численности размещённых лиц в период 2011–2022 гг. представлена на рисунке 4.

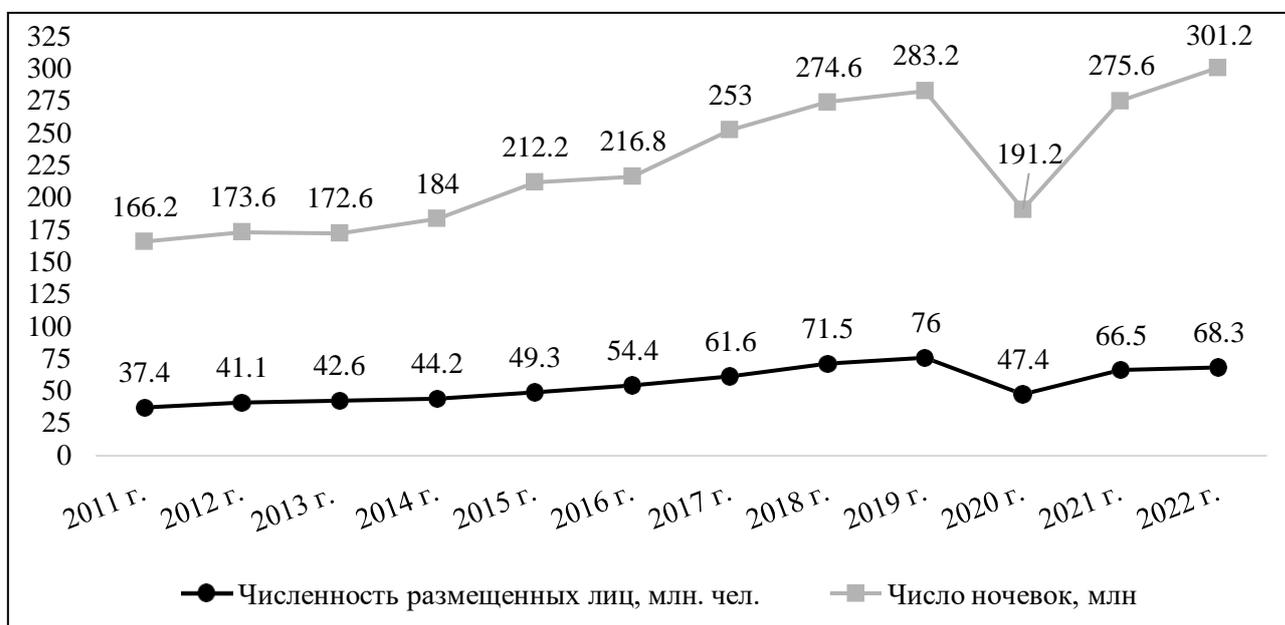


Рисунок 4 - Динамика численности размещённых лиц в период 2011–2022 гг.

Согласно данным, можно сделать вывод, что рынок гостиничных услуг в России динамично развивается. С каждым годом появляется всё больше новых гостиниц, увеличивается количество номеров. Темп роста отрасли является ускоряющимся. Данные о численности размещенных лиц говорят о растущем спросе на гостиничные услуги. Снижение в 2020 году обусловлено коронавирусными ограничениями.

Ниже, на рисунке 5, представлена диаграмма численности лиц, размещенных в гостиницах по целям поездок. Из диаграммы видно, что

население в большинстве случаев останавливаются в гостиницах с целью отдыха (30-55 % от всего числа размещённых лиц) и по деловым, профессиональным поездкам (35-45 %).

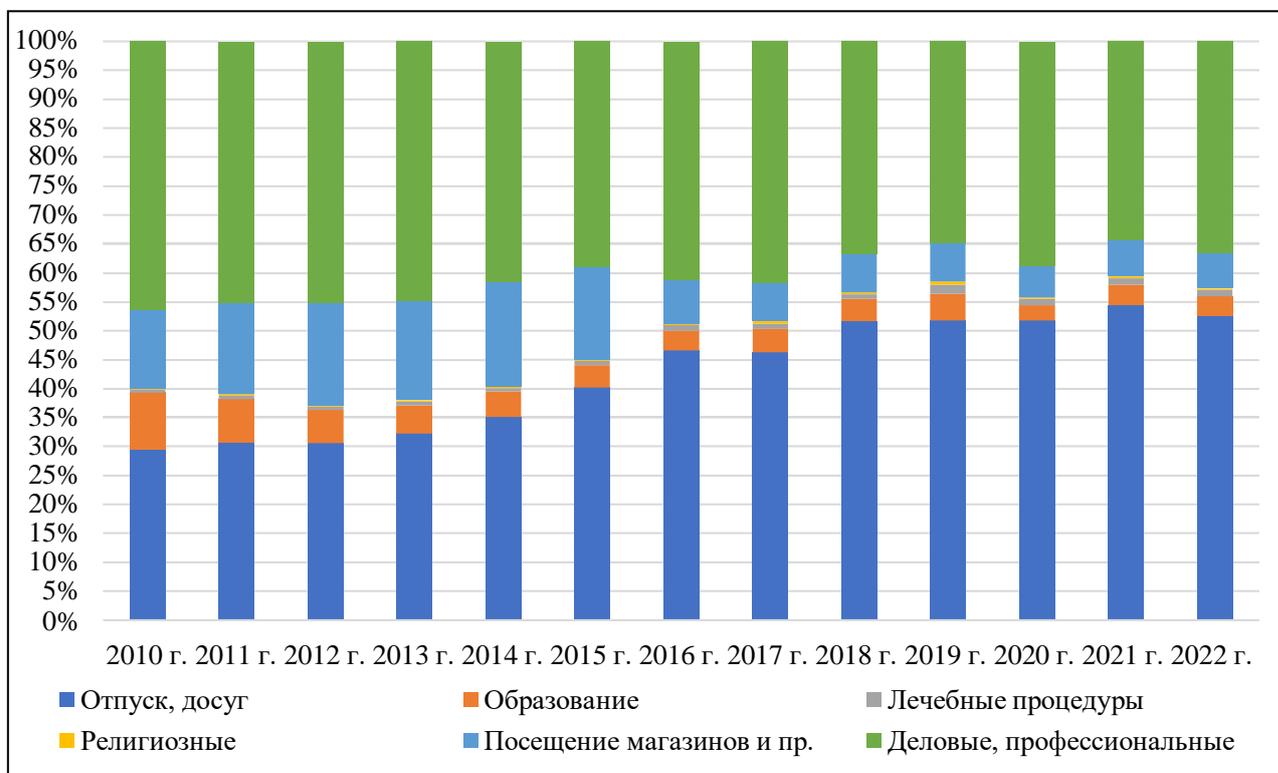


Рисунок 5 - Доли лиц, размещенных в гостиницах, по целям поездок, % [15]

Далее рассмотрим такой вид отелей как бутик-отель.

В настоящее время среди потребителей гостиничных услуг большую популярность приобретают «бутик-отели». Бутик-отелем является отель, который располагается в здании, имеющем историческую или иную ценность. На российском рынке четкого формата бутик-отелей не сформировалось, так как данное направление считаем относительно новым. Однако есть некоторые отличительные признаки данной категории:

1. Небольшие размеры. Бутик-отель не должен быть больше, чем на 100 номеров. Задача бутик-отеля – установить особую связь с потребителем через близкий индивидуальный контакт;

2. Индивидуальность. Хоть бутик-отели имеют малые размеры, но они отличаются высококачественным уровнем обслуживания. Бутик-отель стремится к уникальности в интерьере, стиле, сервисе;

3. Современная атмосфера. Бутик-отели отличаются современным дизайном, необычным интерьером и сочетанием цветов. Все элементы интерьера гармонично сочетаются между собой;

4. Еда и напитки. В бутик-отеле обязательно должен быть великолепный ресторан и стильный бар с современным меню.

Бутик-отели отличается высококлассное обслуживание и индивидуальный подход к каждому гостю. Помимо основных услуг, отель предлагает также дополнительные услуги отличные от услуг других отелей.

Также, важной особенностью бутик-отелей является тот факт, что они не входят в сеть гостиничных предприятий, а чаще всего являются одиночными компаниями. Это связано с тем, что бутик-отели стремятся к уникальности. Однако, это сказывается на их популярности среди других сетевых гостиниц и отелей.

Бутик-отели отличаются высокими ценами. Это связано не только с большими затратами на высококлассное обслуживание, но и с их позиционированием, ведь бутик-отели ориентируются на гостей с доходом «выше среднего», которым важно высокое качество услуг и красивая трендовая форма предоставления.

На данный момент рынок бутик-отелей развит в таких странах, как США и Великобритания. Лондон – это сочетание развитой дизайнерской мысли и культурно-исторического наследия. Например, гостиница «London Outpost» окружает гостя атмосферой времён короля Эдуарда: средневековые каминные, роскошные кресла, дизайнерская средневековая атрибутика [16].

Перед тем как говорить о бутик-отелях в Красноярске, остановимся на их развитии в России. До 2007 года сфера бутик-отелей была не развита, в России насчитывалось всего 5 гостиниц, подходящих под описание. Данный сегмент малых средств размещения находится только на стадии становления и развития.

Рентабельность бутик-отелей составляет примерно 18 %, когда для крупных отелей показатель находится в пределах 8–10 %.

На данный момент насчитывается около 70 бутик-отелей в России. Большинство бутик-отелей расположено в Москве, Санкт-Петербурге, где большое количество объектов исторической ценности, и курортном городе Краснодаре. Рассмотрим некоторые бутик-отели России, чтобы лучше разобраться в данном сегменте:

1. Бутик-отель «39» 5*. Лучший бутик-отель России по версии Travel Time Awards 2021, входит в ТОП-10 лучших бутик-отелей мира по версии ELLE Decoration [17]. К услугам гостей 44 номера, ресторан с фьюжн-блюдами, терраса-бар на крыше и 3 конференц-зала. Отель расположен на одной из центральных улиц Ростова-на-Дону, где в прошлом кипела купеческая жизнь. В доме №39 располагалась бильярдная, где в своё время Булгаков проиграл браслет своей супруги. Историческое прошлое переплетается с современными технологиями и высококлассным уровнем предоставления услуг;

2. Бутик-отель «DOM» 5*. Отель находится в самом центре Санкт-Петербурга в бывшем доходном доме, построенном в 1876 году, и сочетает в себе оригинальные элементы дизайна и предметы роскоши. В отделке отеля в современном английском стиле использовались уникальные материалы. Гости чувствуют себя не как в гостиничном номере, а как в частном доме с особым отношением к каждому гостю. К услугам гостей 60 номеров, гастрономический ресторан со стеклянной крышей, фитнес-зал, экскурсии по городу и прогулки по каналам Санкт-Петербурга [18];

3. Бутик-отель «Сенешаль» 5*. Признан в 2022 году лучшим бутик-отелем среди роскошных мини-отелей России по версии Национальной гостиничной премии [19]. Отель располагается на берегу озера Сенеж в Подмосковье. Дизайн отеля выполнен во французском стиле с использованием мебели ручной работы. Из окон номеров открывается прекрасный вид на озеро. К услугам гостей 7 авторских номеров, несколько террас, банный комплекс, 3 банкетных зала, прогулки на катере, на лошадях и пикники;

4. Бутик-отель «Морской клуб» 5*. Расположен в Геленджике на берегу Черного моря. Отель напоминает замок, окруженный со всех сторон парком. С окон номеров открывается вид на море и сад. К услугам гостей 10 номеров, собственный пляж, причал для яхт, ресторан, терраса, лобби-бар, бильярдная, бассейны с подогревом, сауна, аква-бар, смотровая площадка [20].

Бутик-отели предлагают ряд преимуществ и гарантию качественного обслуживания. В большинстве случаев бутик-отели имеют рестораны высокого качества, СПА-комплексы, которые имеют возможность работать не только с гостями отеля, но и с клиентами извне.

Успех бутик-отелей говорит о том, что это не просто гостиница, в которой люди могут остановиться на ночь. Это место, которое гарантирует высококлассный комфорт, удовольствие от уникальных интерьерных задумок, воплощенных в реальность, и индивидуальное отношение к каждому гостю. Далее рассмотрим рынок гостиничных услуг г. Красноярск для выявления тенденций развития местного рынка.

Красноярский край имеет огромный потенциал в сфере туризма и гостиничных услуг. В крае проводится большое количество культурных и спортивных мероприятий, а также край славится уникальной сибирской природой, притягивающей к себе туристов.

Если рассматривать рынок гостиничных услуг в Красноярском крае, то динамика схожа с динамикой по России. С каждым годом число коллективных средств размещения растет. В среднем, на одно размещенное лицо приходится около двух средств коллективного размещения. С каждым годом наблюдается рост как числа ночевок, так и рост численности размещенных лиц в средствах коллективного размещения. Данные по Красноярскому краю представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные показатели деятельности гостиниц и аналогичных средств размещения в Российской Федерации в Красноярском крае [21]

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Число коллективных средств размещения	325	370	418	420	408	458	493
Число номеров	10 095	11 457	13 047	13 081	13 098	13 763	14 523
Число ночевок, тыс	100156	115175	135905	151564	151453	157271	168659
Численность размещенных лиц, тыс. человек	673	645	771	862	538	898	1021

Данные таблицы позволяют сказать, что с каждым годом растет как спрос на гостиничные услуги, так и предложение. Появляется всё больше новых гостиниц, увеличивается число ночевок в гостиницах, растет количество людей, останавливающихся в гостиницах. Опять же, наблюдается снижение показателей в 2020 году на фоне пандемии.

Если говорить о рынке труда в сфере гостиничного бизнеса, то текучесть персонала в сфере гостеприимства РФ остается одной из самых высоких по сравнению с другими отраслями. По данным рекрутинговых порталов (superjob.ru, hh.ru), по итогам последних лет уровень текучести кадров в сфере гостеприимства составляет около 11 % (средний показатель по другим отраслям – 8 %). Показатель текучести, который считается нормальным – 3-5 % в год. В гостиничном бизнесе Красноярска в пиковые периоды текучесть кадров иногда достигает до 30 %.

На рисунке 6 показаны доли вакансий и резюме к общему количеству вакансий и резюме в сфере гостеприимства в Красноярском крае. Доля вакансий сегмента гостеприимства в Красноярском крае по отношению к общему количеству вакансий находится примерно на отметке 7 %, в то время как доля резюме лишь на 3 %. Можно заметить ощутимую разницу в спросе и предложении на рынке труда в сфере гостеприимства.

Поэтому гостиницам необходимо проводить обучение уже имеющегося персонала, повышать его квалификацию для достижения конкурентных преимуществ.

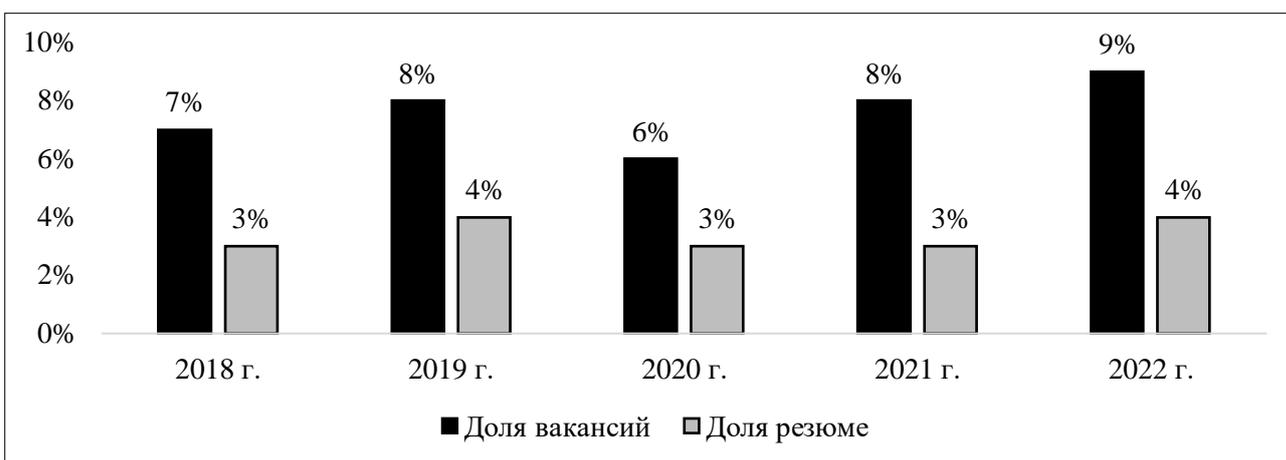


Рисунок 6 – Доли вакансий и резюме к общему количеству вакансий и резюме в сфере гостеприимства в Красноярском крае, % [21]

На текущий момент под управлением международных марок работают 3 гостиницы – это Hilton Garden Inn, его открытие в январе 2014 года стало большим событием для гостиничного рынка города, Ibis и Novotel открытие которых состоялось в ноябре 2016 года на Театральной площади Красноярска.

Заполняемость гостиниц обеспечивается в первую очередь деловыми туристами, их доля в общем количестве гостей составляет около 80 % и 20 % туристы прибывшие с целью отдыха. Таким результатам способствует как рост деловой активности в Красноярске, так и недостаточная развитость в городе туристической инфраструктуры.

Выявим стадию жизненного цикла отрасли гостиничных услуг в городе Красноярске на основе таких параметров, как: темп роста отрасли, входные барьеры, выручка, конкуренция, цены.

Как уже было отмечено ранее, темп роста отрасли ускоряющийся, так как с каждым годом появляется всё больше новых гостиниц, увеличивается число ночевок в гостиницах, растет количество людей, останавливающихся в гостиницах.

Входным барьером на рынке гостиничных услуг является острая конкуренция среди существующих гостиниц, которые предоставляют по сути один и тот же продукт, добавляя дополнительную потребительскую ценность для клиента.

Объем выручки представлен на рисунке 7. Можно сказать, что выручка от предоставления гостиничных услуг растет с каждым годом. Наблюдается отрицательная тенденция в 2020 году на фоне пандемии и связанных с нею ограничительных мер.

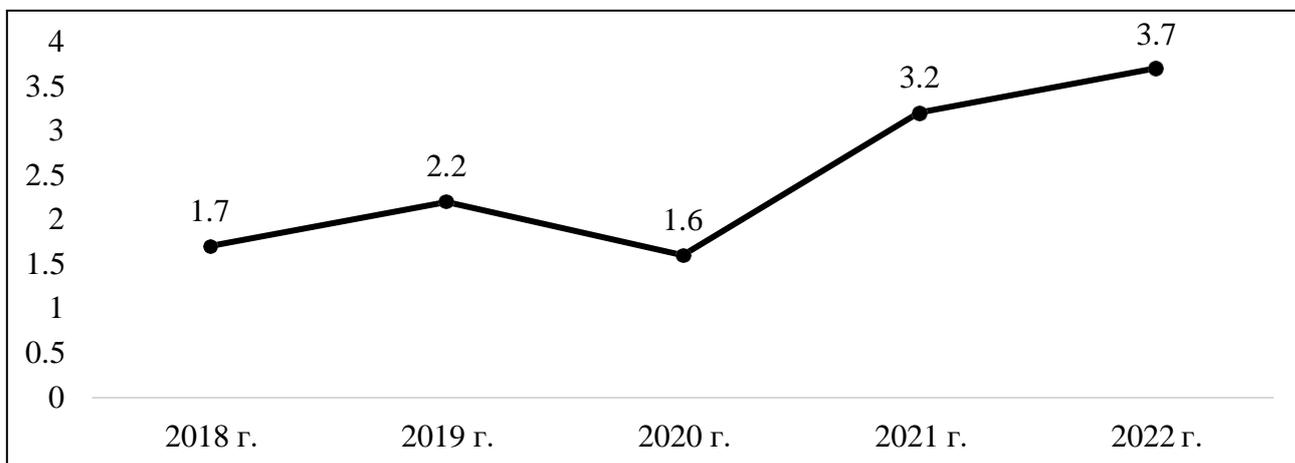


Рисунок 7 - Динамика выручки на рынке гостиничных услуг Красноярского края, млрд. руб. [21]

Если говорить о конкуренции, то в настоящее время, согласно сайту Ostrovok.ru, в Красноярске на рынке гостиничных услуг функционирует 77 гостиниц и 798 организаций по типу хостелов и гостевых домов. Из гостиниц 5 звезд имеет один отель, 4 звезды – 15 гостиниц, 3 звезды – 49 гостиниц и 2 звезды – 17 гостиниц. Организации по типу хостелов и гостевых домов имеют либо одну звезду, либо не имеют вообще. На рисунке 8 представлено расположение гостиниц, имеющих 2 звезды и больше.



Рисунок 8 – Расположение гостиниц в г. Красноярск

Исходя из рисунка 8, большинство гостиниц расположено в Центральном районе города, где хорошо развита инфраструктура: большое количество музеев, выставочно-деловых центров, парков, точек общественного питания, а так же длинная набережная. Так же, некоторые гостиницы располагаются в Советском районе, поскольку в нем расположено большое количество деловых центров и торгово-развлекательных комплексов. На правом берегу города Красноярска не так много гостиниц по причине неразвитой инфраструктуры относительно левого берега.

Наиболее интересными и часто посещаемыми гостиницами остаются гостиницы города Красноярска, расположенные ближе к музейным и выставочно-деловым центрам, сетям общественного питания, концертно-развлекательным центрам, транспортным развязкам и т.д.

Это местоположение таких гостиниц как:

- «Сибирь» и «Hilton Garden Inn» в Советском районе г. Красноярска со стремительно развивающейся инфраструктурой;
- гостиница «Amaks», расположенная в центре правого берега с хорошей транспортной развязкой;
- гостиницы «Красноярск», «Ibis» и «Novotel» в центре города и встречающие деловых гостей прямо у городской администрации.

Это позволяет сделать вывод о том, что конкуренция на рынке постоянно растущая, с каждым годом появляется всё больше гостиниц различной категории.

Стоимость гостиничного номера зависит от категории гостиницы и типа номера. Средняя стоимость размещения в двухместном стандартном номере представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Средняя стоимость размещения в двухместном стандартном номере

Категория гостиницы	Средняя стоимость, руб
4 звезды	4000 – 6000
3 звезды	2100 – 5000
2 звезды	1500 – 2500
1 звезда	800 – 2000

Если говорить о ценах на рынке гостиничных услуг, то, во-первых, у разной категории гостиниц, разный уровень цен, что зависит от качества предоставляемых номеров. Гостиницы из одной категории формируют цены на основе уровня качества собственных номеров и уровня цен других конкурентов. Также, цены колеблются из-за факторов внешней среды, например, в период пандемии, а также специальной военной операции, гостиницы снижают цены, предоставляя скидки для привлечения клиентов.

Представим полученные данные исходя из анализа рынка гостиничных услуг в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика стадий жизненного цикла отрасли

Параметр	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп роста отрасли	Медленно растущий	Ускоряющийся	На одном уровне	Снижающийся
Барьеры входа	Технология	Конкуренты	Конкуренты	-
Прибыль	Отрицательная	Максимум	Снижение	Низкая или 0-я
Выручка	Отрицательная	Небольшая	Высокая	Низкая
Потребители	Новаторы	Специфические сегменты рынка.	Массовый рынок	Аутсайдеры
Конкуренция	Незначительная	Постоянно растущая	Много последователей	Снижающаяся
Цены	Дифференциация	Дифференциация и колебания	Стабильные	Защитная ценовая политика

Проанализировав параметры рынка гостиничных услуг, можно сделать вывод, что отрасль находится на стадии роста. На стадии роста вхождение в отрасль новых "игроков" оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают.

Исходя из анализа, можно сказать, что ключевым фактором воздействия внешней среды является конкуренция, так как рынок гостиничных услуг в Красноярске представлен большим количеством участников, который борются за клиентов с помощью предоставления различных и качественных услуг.

Рынок бутик-отелей в Красноярске представлен малым количеством организаций. Под строгое определение бутик-отеля попадает только один отель – «Solomin». Остальные отели имеют малое количество номеров, но не имеют 5 звезд. Приближенными к бутик-отелям можно отнести такие отели, как:

- бизнес-отель «Купеческий»;
- бизнес-отель «Метелица»;
- отель «Английский клуб».

Каждый отель детально рассмотрим в следующей главе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва. : Гардарика, 1998. – 296 с. – ISBN 5-7762-0055-5.
2. Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / Санкт-Петербургский государственный университет. – 1. – СПб : Издательство "Высшая школа менеджмента", 2011. – 548 с. – ISBN 978-5-9924-0037-3
3. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 321 с. – ISBN 978-5-534-03440-0.
4. Гурков, И. Б. Алгоритм преподавания курса «Стратегический менеджмент». Заметки на полях конспекта собственных лекций // Бизнес-образование. – 2000. – № 1 (8). – С. 85-95. – ISBN 978-5-321-02372-3.
5. Макуха, Н. Г. Стратегический менеджмент (основы стратегического менеджмента) : учеб.-метод. пособие / Макуха, Н. Г. ; Сиб. федерал. ун-т. – Красноярск : СФУ, 2012. – 50 с.
6. Стратегический менеджмент : учебник / Т. Ю. Агеева, А. В. Бухаров, Л. С. Драганчук [и др.]. ; Сибирский федеральный университет, Институт экономики, государственного управления и финансов. – Красноярск : СФУ, 2022. – 406 с.
7. Сулимова, Е. А. Внутренняя среда организации как основа стратегического анализа / Е. А. Сулимова, Е. А. Степанова // Инновации и инвестиции. – 2020. – №1. – С. 129-133.
8. Концепции VUCA и BANI: как мы воспринимаем реальность // Русская школа управления : официальный сайт. – 2002. – URL: <https://uprav.ru/blog/kontseptsii-vuca-i-bani> (дата обращения: 15.04.2023).

9. Перед лицом эпохи Хаоса / Перевод статьи, Жаме Кассио // Платформа для предпринимателей и высококвалифицированных специалистов малых, средних и крупных компаний : официальный сайт. – 2019. – URL: <https://vc.ru/u/1122159> (дата обращения: 15.04.2023).
10. Молочников, Н. Р. Роль контактных аудиторий в маркетинговой среде предприятия / Н. Р. Молочников, М. Л. Филипповский // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №4. – С. 309–312.
11. Иванов, В. Н. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений / В. Н. Иванов, О. М. Куликова // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2013. – № 1. – С. 252– 256.
12. Мезенцева, Е. Д. Анализ внутренней и внешней среды организации для принятий управленческих решений / Е. Д. Мезенцева, Н. В. Шаропова // Ученые записи Тамбовского отделения РОСМУ. – 2020. – № 20. – С. 205–212.
13. Новые реалии гостиничного рынка России. Июль 2022. // CORE.XP Аналитика : официальный сайт. – 2019. – URL: <https://logistics.ru/riteyl/novye-realii-gostinichnogo-rynka-rossii-iyul-2022> (дата обращения: 20.04.2023).
14. Федеральное агентство по туризму : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://tourism.gov.ru> (дата обращения: 21.04.2023).
15. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.gks.ru> (дата обращения: 21.04.2023).
16. Щербина, М. В. Бутик–отель: особенности формата и перспективы развития / М. В. Щербина // Академия Гостеприимства : журнал для владельцев ресторанного и гостиничного бизнеса. – 2021. - № 4. – С. 136-145.
17. Дом–отель «39*» by SATEEN GROUP : официальный сайт. – Ростов-на-Дону. – URL: <https://www.boutiquehotel39.ru> (дата обращения: 24.04.2023).

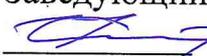
18. DOM Бутик Отель : официальный сайт. – Санкт-Петербург. – URL: <https://domboutiquehotel.com> (дата обращения: 24.04.2023).
19. Бутик–отель Сенешаль 5* Отель : официальный сайт. – Солнечногорск. – URL: <https://seneshal.com> (дата обращения: 24.04.2023).
20. Бутик–отель «Морской клуб» : официальный сайт. – Геленджик. – URL: <https://seaclubvip.com> (дата обращения: 24.04.2023).
21. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва : официальный сайт. – Красноярск. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://krasstat.gks.ru> (дата обращения: 24.04.2023).
22. Дом–отель «Solomin» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://solomin-hotel.ru> (дата обращения: 24.04.2023).
23. Портер, М. , Конкуренция / М. Портер. – пер. с англ. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2016. – 608 с. – ISBN 5-8459-0794-2 – Текст : непосредственный.
24. Отель «АМАКС» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://krasnoyarsk.amaks-hotels.ru> (дата обращения: 25.04.2023).
25. Гостиница «Hilton Garden Inn» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://hilton-krasnoyarsk.ru> (дата обращения: 25.04.2023).
26. Гостиница «Красноярск» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://www.hotelkrs.ru> (дата обращения: 25.04.2023).
27. Гостиница «МВДЦ Сибирь» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://www.siberiahotel.ru> (дата обращения: 25.04.2023).
28. Гостиница «Огни Енисея» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://www.hotel-oe.ru> (дата обращения: 25.04.2023).
29. Отель «Ibis» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://all.accor.com/hotel/8121/index.ru.shtml> (дата обращения: 25.04.2023).
30. Гостиница «Снежная сова» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://snowyowlhotel.ru> (дата обращения: 25.04.2023).

31. Гостиница «Октябрьская» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://hoteloctober.ru> (дата обращения: 25.04.2023).
32. Гостиница «Sky центр» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://skyotel.ru/center> (дата обращения: 25.04.2023).
33. Бизнес-отель «Купеческий» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://www.kupecheski.ru> (дата обращения: 25.04.2023).
34. Гостиница «Метелица» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://hotel-metelitsa.ru> (дата обращения: 25.04.2023).
35. Дом-отель Апартаменты : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://dom-hotel24.ru/hotel-krasnoyarsk/appart> (дата обращения: 26.04.2023).
36. Бутик-отель «Английский клуб» : официальный сайт. – Красноярск. – URL: <https://dom-hotel24.ru/hotel-krasnoyarsk/appart> (дата обращения: 26.04.2023).
37. Красноярский край. Законы. О краевом бюджете на 2022 год и плановый период 2023–2024 годов № 2-255 : [принят Законодательным Собранием Красноярского края 9 декабря 2021 года : подписан Губернатором Красноярского края 24 декабря 2021 года]. – Красноярск. – 2021. – 1237 с.
38. Красноярский край. Подзаконные акты. Постановление от 14 ноября 2022 года № 884 Об утверждении муниципальной программы «Развитие молодежной политики и туризма в городе Красноярске» на 2023 год и плановый период 2024 – 2025 годов : [принят Законодательным Собранием Красноярского края 9 ноября 2022 года : подписан Губернатором Красноярского края 14 ноября 2022 года]. – Красноярск. – 2022. – 68 с.
39. Несостоявшуюся гостиницу отдают под офис федеральной компании / А. Ибрагимов. – Текст : электронный // NGS24.ru [сайт]. – 2020. – URL: <https://ngs24.ru> (дата обращения: 1.05.2023).
40. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. В. Романов ; Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова. – 2, перераб. и доп. – Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. – 160 с. – ISBN 978-5-16-005135-2

41. Синяева, И. М. Управление маркетингом : учеб. пособие / И.М. Синяева ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2, перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник, 2019. – 416 с. – ISBN 978–5–9558–0112–4.
42. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский ; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса. – 6, перераб. и доп. – Москва : Издательство "Магистр", 2022. – 656 с. – ISBN 978–5–9776–0320–1.
43. Российская Федерация. Законы. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации : Федеральный закон № 132-ФЗ : [принят Государственной Думой 4 октября 1996 года : одобрен Советом Федерации 14 ноября 1996 года]. – Москва : Финансы и статистика, 2020. – 111 с. – ISBN 978-5-279-03604-2.
44. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
45. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 207 с. – ISBN 978-5-534-12817-8.
46. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 469 с. – ISBN 978-5-534-11138-5.
47. Хамитова, С. Р. Влияние и преодоление кризиса индустрии гостеприимства России в период пандемии коронавируса / С. Р. Хамитова // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 5. – С. 562-564.
48. Квита, Г. Н. Особенности сегментации услуг размещения / Г. Н. Квита, Н. А. Лучина, А. Н. Аршинова и др. // Креативная экономика. – 2020. - № 10. – С. 2481-2504.

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина

« 19 » 06 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

Разработка и обоснование стратегии развития компании
(на примере дом-отеля «Solomin»)

Руководитель



ст. преподаватель

М. И. Элияшева

Выпускник



А. М. Горлова

Красноярск 2023