

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
**КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**имени В.И. Вернадского»**  
(ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского»)  
**ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ (ФИЛИАЛ) В Г. ЯЛТЕ**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

Кафедра менеджмента и туристского бизнеса

**Хасанова Сабине Усеиновна**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ**

Выпускная квалификационная работа

**Обучающейся** V курса  
**Направления подготовки** 38.03.02 «Менеджмент»  
**Форма обучения** заочная

**Научный руководитель:**  
д.э.н., профессор

**Р.Р. Тимиргалеева**

**Ялта - 2020**

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность выбранной темы.** Глобализация рынка туристско-рекреационных услуг характеризуется высокой скоростью изменений, как на мировом уровне, так и на уровне отдельных предприятий. Под воздействием быстро изменяющейся внешней среды предприятиям туристско-рекреационной сферы необходимо пересматривать стратегию развития, изменять стандарты и технологии предоставления услуг для удержания конкурентных позиций.

Однако на сегодняшний день среди основных проблем отечественных предприятий туристско-рекреационной сферы выделяют несоответствие инфраструктуры современным рыночным стандартам связанное с изношенностью номерного фонда, использованием устаревшего оборудования и предоставление слишком узкого ассортимента услуг.

В этой связи возрастает актуальность применения теоретических концепций и практического инструментария маркетинговой деятельности, значимой частью которой является товарная политика. Товарная политика призвана обеспечить конкурентоспособность предлагаемого на рынке туристско-рекреационных услуг продукта путем выбора стратегии соответствующей рыночной ситуации и оптимизации товарной номенклатуры. Товарная политика как действенный инструмент маркетинговой деятельности влияет на повышение продаж и укрепление финансового состояния предприятия. Таким образом, товарная политика занимает ведущее место в маркетинговой деятельности и от ее эффективности зависит конкурентоспособность предприятия в целом.

Вышеизложенное обусловило выбор **темы** выпускной квалификационной работы – «Совершенствование товарной политики предприятия туристско-рекреационной сферы».

**Объектом** исследования является товарная политика предприятий туристско-рекреационной сферы.

**Предмет** исследования – совокупность подходов, принципов и методов по совершенствованию товарной политики туристической гостиницы «Палас».

**Целью** исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию товарной политики туристической гостиницы «Палас».

Для достижения поставленных целей необходимо решить ряд взаимосвязанных **задач**:

- провести обзор литературных источников по теме исследования;
- дать характеристику деятельности исследуемого предприятия;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности туристической гостиницы «Палас» за 2017-2019 гг.;
- исследовать товарную политику туристической гостиницы «Палас»;
- разработать рекомендации по совершенствованию товарной политики туристической гостиницы «Палас»;
- обосновать эффективность реализации предложенных рекомендаций.

**Методами исследования** явились общие методы научного познания, включающие методы теоретического (анализ, синтез, индукция, дедукция) и эмпирического (наблюдение, сравнение) исследования, а также обобщения имеющегося опыта и системного подхода.

**Выпускная квалификационная работа** состоит из трех основных разделов.

В первом разделе исследуются теоретические аспекты формирования товарной политики предприятий туристско-рекреационной сферы, раскрывающие ее сущность и содержание. Рассмотрены и классифицированы существующие стратегии разработки новых гостиничных продуктов. Раскрыт процесс оптимизации товарной номенклатуры туристско-рекреационного предприятия, обеспечивающий конкурентоспособность предлагаемого продукта.

Во втором разделе на основе собранной информации о туристической гостинице «Палас» проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и дана оценка состояния товарной политики.

В третьем разделе на основе проведенного анализа предоставлены рекомендации по совершенствованию товарной политики в туристической гостинице «Палас».

**Информационной базой подготовки** выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов (Л.В. Баумгартена, Е.А. Джанджугазовой, В.А. Квартальнова, М. Битнера, Л. Берри, Э. Гаммессона, К. Гренрооса, В. Зейтхамла, Ф. Котлера, Е. Ланггарда, А. Парасурамана, Д. Ратмела) по исследуемой проблеме, фактические сведения о деятельности туристической гостиницы «Палас» и результаты преддипломной практики.

Работа изложена на 78 страницах печатного текста и содержит 19 таблиц, 23 рисунка, список использованных источников из 54 наименований, размещен на 6 страницах, приложения.

## РАЗДЕЛ 1

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ

### 1.1 Товарная политика: сущность и содержание

Мировой опыт показывает, что успех в гостиничном бизнесе возможен в случае ориентации гостиничного предприятия на маркетинговый подход, главной целью которого является достижение наивысшего уровня качества обслуживания гостей, который невозможен без эффективной товарной политики.

Прежде чем раскрыть понятие «товарная политика», рассмотрим значение понятия «товар» в маркетинге.

Следует отметить, что товар является первым и важнейшим элементом комплекса маркетинга. Один из основателей маркетинга американский маркетолог Ф. Котлер определил товар как «... все, что может удовлетворять нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования и потребления» [54, с. 27]. Из определения следует, что главным предназначением товара с позиции маркетинга является решение проблем потребителя.

Вместе с тем в контексте нашего исследования при определении понятия «товар» необходимо учитывать специфику гостиничного бизнеса, относящегося к сфере услуг. Так, в маркетинге в туризме общепринято употребление термина «продукт», в случае маркетинга в гостиничном бизнесе – «гостиничный продукт».

На сегодняшний день в научной литературе существуют общепризнанные теоретические модели маркетинга продуктов, создателями которых являются такие ученые, как М. Битнер, Л. Берри, Э. Гаммессон, К. Гренроос, В. Зейтхамл, Ф. Котлер, Е. Лангеард, А. Парасураман, Д. Ратмел [3; 17; 20; 24; 50; 54].

Баумгартен Л. В. в учебнике «Маркетинг гостиничного предприятия» дает следующее определение: «Гостиничный продукт – это результат деятельности гостиничного предприятия, который предлагается рынку и создан для

удовлетворения нужд и потребностей клиентов» [3, с. 29]. Таким образом, гостиничным продуктом является товар или услуга, различие между которыми провести затруднительно, поскольку любой товар сопровождается разнообразными услугами.

Шемракова В. Н. определяет гостиничный продукт как «...неограниченный комплекс услуг, представляющихся проживающим и сторонним посетителям, разнообразных по форме и методам предоставления и объединенных единой концепцией» [50, с. 32]. Автор указывает на неограниченные возможности производства и предоставления гостиничного продукта. Более того представленное определение подчеркивает уникальность и разнообразие гостиничного продукта, которое зависит от творческого воображения отельеров.

Вместе с тем конкурентоспособность гостиничного предприятия определяется привлекательностью предлагаемого гостиничного продукта, зависящей от умения управлять его потребительскими качествами и свойствами. В этой связи необходимо учитывать особенности гостиничного бизнеса, иметь четкое представление об особенностях нематериального производства в целом и природе гостиничной услуги как продукта.

В научной литературе принято считать, что в случае если больше половины ценности продукта приходится на сервисные элементы, то продукт относится к услуге [54, с. 17].

Услуга – результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности покупателя [20, с. 15]. В свою очередь гостиничная услуга – это услуга, предоставляемая гостиничным предприятием.

Представитель Северной школы маркетинга Кристиан Гренроос подразделяет услуги на две группы [3, с. 42]:

- услуги, реализация которых зависит от персонала;
- услуги, исполнение которых зависит от технологий.

К. Гренроос подчеркивает, что в процессе оказания услуги включены оба ресурса, однако их соотношение различно и один из них доминирует.

Представим структуру гостиничного продукта при его реализации потребителю на рисунке 1.1 [3, с. 45].



Рисунок 1.1 – Структура гостиничного продукта [3, с. 45]

Как показано на рисунке 1.1, структура гостиничного продукта включает основные, дополнительные, сопутствующие услуги и систему предоставления услуг.

Среди составляющих гостиничного продукта, главной является основная услуга, указывающая на то, что приобретает гость – услуги номеров гостиницы и питание.

Дополнительные гостиничные услуги – это услуги, необходимые гостю для более комфортного использования основного продукта. К дополнительным гостиничным услугам относят услуги бронирования, регистрацию, обслуживание багажа, парковку, обслуживание номеров, наличие телефонов в номерах, услуги ресторана, услуги по предоставлению транспорта, услуги парикмахерской, прачечной, химчистки и т.д..

К сопутствующим гостиничным услугам относят услуги, которые придают основным услугам дополнительную выгоду и помогают отличить данную услугу от услуг гостиниц-конкурентов (оснащенный конференц-зал, салон красоты, СПА-центр, кинотеатр и т.д.).

Важно отметить, что разница между сопутствующими и дополнительными услугами на практике в ряде гостиничных предприятий стирается. Зачастую сопутствующие услуги в одной гостинице считаются дополнительными в другой.

Под системой предоставления услуг понимается процесс оказания основной услуги, показывающий, каким образом гостиничный продукт предоставляется гостю, какова его роль в данном процессе, стиль выполнения услуги, длительность и в целом эффективность. В связи с тем, что в гостинице процесс предоставления основного продукта направлен на гостя, для него характерна высокая степень вовлеченности потребителя в этот процесс и высокая степень контакта с обслуживающим персоналом.

В свою очередь для реализации каждой дополнительной и сопутствующей гостиничной услуги, требуется собственная система предоставления и соответствующего уровня обслуживания.

Таким образом, представленная структура гостиничного продукта выступает основой для расчета его ценности, усиления желаемых для гостя преимуществ, сокращения нежелательных издержек и в целом повышения качества. На практике в целях повышения качества гостиничного продукта, бывает эффективным проведение значительной модернизации всей производственной деятельности гостиничного предприятия и системы предоставления услуг.

Кроме того, гостиничные услуги классифицируют по функциональному назначению на материальные услуги (удовлетворение материально-бытовых потребностей) и социально-культурные услуги (удовлетворение духовных и интеллектуальных потребностей).

Отечественными авторами продолжают исследования в направлении разработки модели гостиничного продукта, обеспечивающей эффективность гостиничных предприятий в современных условиях хозяйствования. Так, О. А. Алексеева сформулировала основные элементы маркетинговой модели гостиничного продукта, где выделила основные технологии по формированию уникальных продуктовых предложений гостиничными предприятиями, определила факторы, сдерживающие развитие гостиничного продукта и разработала предложения по решению возникающих при этом проблем [17, с. 22].



Наиболее известной считается многоуровневая интегральная модель гостиничного продукта разработанная Л. П. Дуровичем [3, с. 29], в которой выделены следующие уровни:



Рисунок 1.2 – Многоуровневая интегральная модель гостиничного продукта (по Л. П. Дуровичу) [3, с. 29]

Так, к продукту по замыслу автор относит основную выгоду для гостя, к продукту в реальном исполнении относит товарную марку, дополнительные и сопутствующие услуги. В качестве продукта с подкреплением Л. П. Дурович рассматривает доступность гостиничного предприятия, атмосферу, легкость общения, участие гостей в обслуживании, их взаимодействие, цену.

Для описания гостиничных продуктов и их положения на рынке в маркетинге используется концепция жизненного цикла продукта (ЖЦП) одну из фундаментальных основ маркетинга, которую в 1965 году ввел в научную литературу американский экономист Теодор Левитт [24, с. 69]. Позже Филипп Котлер доработал концепцию с позиций изучения конкурентоспособности товара на рынке.

Жизненный цикл продукта (ЖЦП) – это период времени, в течение которого продукт присутствует на рынке, начиная от зарождения идеи до снятия его с производства [20, с. 58]. Представим ЖЦП на рисунке 1.3.

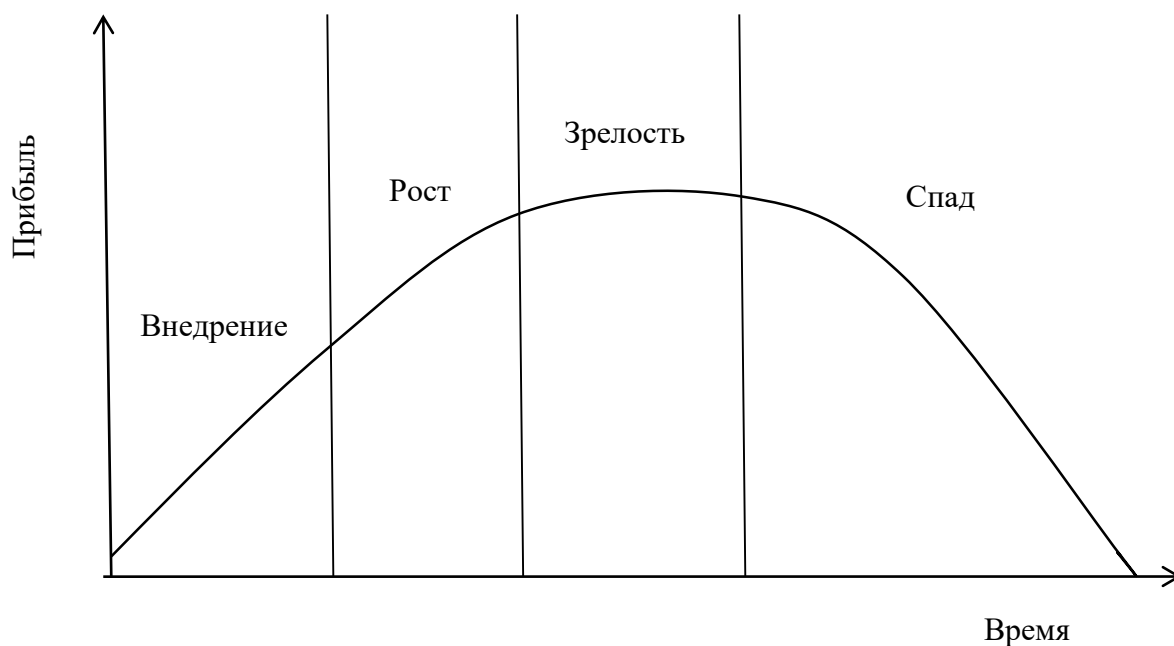


Рисунок 1.3 – Жизненный цикл продукта [20, с. 58]

Как показано на рисунке 1.3, графическое представление ЖЦП указывает на факт ограниченности срока использования гостиничного продукта, прохождение определенных этапов, указывающих на наличие возможностей и проблем для гостиничного предприятия, и изменение уровня дохода на отдельных этапах. Следовательно, необходимо знать на каком этапе ЖЦП находится гостиничный продукт, так как каждая стадия имеет маркетинговые особенности. Более того, для разных гостиничных продуктов продолжительность этапов будет отличаться.

Таким образом, концепция ЖЦП показывает, что продукты находятся в постоянном изменении и для создания необходимых условий для развития предприятия, особенно в гостиничном бизнесе, эти изменения следует прогнозировать. Прогнозирование позволяет эффективнее управлять продуктовым портфелем предприятия, обеспечивает его сбалансированность с помощью:

- своевременной разработки и вывода на рынок новых гостиничных продуктов;
- путем вложения финансовых средств в развитие перспективных гостиничных продуктов;

- поддержки гостиничных продуктов, приносящих прибыль без дополнительных инвестиций;
- своевременной элиминации неперспективных продуктов, находящихся в стагнации.

Далее рассмотрим понятие «товарная политика». В рамках маркетинговой концепции товарная политика определяется как: «... комплекс мероприятий, ориентированных на производство и удовлетворение потребностей потребителей, и получение на этой основе прибыли [54, с. 42]. Таким образом, данное понятие охватывает различные аспекты товарной стратегии и тактики гостиницы, куда входит формирование товарного ассортимента и модификация существующих услуг, элиминация, а также разработка и выведение новых гостиничных продуктов. Важно отметить, что главным в товарной политике считается обеспечение необходимого уровня качества и конкурентоспособности. Укрепление позиции гостиничного продукта на рынке обеспечивается за счет организации сервисного обслуживания, что в целом составляет сущность товарной политики гостиничного предприятия направленной на удовлетворение потребностей гостей.

Товарная политика гостиничного предприятия направлена на управление товарной номенклатурой, ассортиментом и отдельными товарными единицами.

На практике управление товарной номенклатурой осуществляется в двух направлениях:

- 1) модификация товарной номенклатуры (разработка новых или элиминация существующих ассортиментных групп);
- 2) модификация ассортиментных групп (сокращение или элиминация ассортиментных линий).

Сущность товарной политики заключается в поддержании оптимальной структуры производимых гостиничных услуг и реализуется для достижения поставленных целей предприятия. Следовательно, товарная политика подразумевает определение оптимальной номенклатуры гостиничных услуг и их обновления.

В качестве предмета товарной политики гостиничного предприятия выступает качество предоставляемых гостиничных услуг, точнее соответствия его ожиданиям гостей. Важно принимать во внимание дополнительную пользу, оказываемую гостям по сравнению с предприятиями-конкурентами и частоту обновления номенклатуры. В общем, товарная политика гостиничного предприятия нацелена на выработку совокупности действий и мер, благодаря которым обеспечивается преемственность стратегических и тактических решений в области управления товарным ассортиментом. Иначе решение относительно оптимизации структуры товарного ассортимента будет приниматься ситуационно под давлением внешних факторов.

Эффективность товарной политики обеспечивается за счет соблюдения процедуры анализа и принятия управленческих решений, предполагающая следующие действия:

- определение цели и миссии предприятия;
- разработка стратегии производственно-сбытовой деятельности гостиничного предприятия;
- исследование специфики функционирования рынка гостиничных услуг;
- анализ потенциала внутренней среды.

Важно учитывать в решении задач товарной политики стратегический подход, ориентацию на достижение главной цели деятельности гостиничного предприятия, что требует принятия ответственных решений с тщательным изучением вопросов формирующих товарную политику:

- оптимизации ассортимента гостиничных услуг с учетом потребительских характеристик и особенностей технологии производства;
- возможности ускорения темпов обновления услуг в общем и по отдельным видам с учетом жизненного цикла гостиничного продукта;
- определения оптимального соотношения «старых» и «новых» услуг в производственной программе, а также новых и уже освоенных рынков;
- выведения на рынок принципиально новых гостиничных услуг;
- выбора времени выведения новой гостиничной услуги на рынок и элиминация малоэффективных услуг [54, с. 88].

Товарная политика гостиничного предприятия включает не только производственную деятельность, но и деятельность, направленную на исследование спроса и предпочтений.

Основными задачами товарной политики гостиничного предприятия являются:

- 1) изучение и удовлетворение спроса на услуги гостиничного предприятия;
- 2) разработка стратегии гостиничного предприятия;
- 3) управление ассортиментом гостиничных услуг [54, с. 69].

Формирование товарной политики гостиничного предприятия является процессом, начинающимся с маркетингового исследования рынка и потенциальных возможностей. Каждый этап – это подсистема, которая выполняет функции, без реализации которых становится невозможным достижение выдвинутых гостиничным предприятием целей (рисунок 1.4) [17, с. 65]:



Рисунок 1.4 – Этапы разработки товарной политики [17, с. 65]

Результатом проведенных маркетинговых исследований должна стать разработка стратегии поведения предприятия на рынке гостиничных услуг. В этой связи нужно провести анализ конъюнктуры рынка, степень соответствия услуг предприятия требованиям рынка гостиничных услуг, сегментировать рынок и оценить спроса на гостиничные услуги предприятия. Кроме того, следует принимать во внимание свойства гостиничных услуг, которые отражают потребности целевого сегмента.

Формирование товарной политики предприятия должно быть обеспечено информационно-методической базой, на всех этапах проводится сбор маркетинговой информации, и рассчитываются производственно-экономические показатели.

Таким образом, проведенное исследование позволило раскрыть сущность и содержание товарной политики, в рамках которой были исследованы взгляды ученых на ключевые понятия, позволившие дать определения понятиям «товар» и «гостиничный продукт», представить структуру гостиничного продукта и концепцию его жизненного цикла. Определено, что важной составляющей товарной политики является товарная стратегия, которая регулирует вопросы объема и качества предоставления гостиничных услуг, чему и будет посвящен следующий параграф.

## **1.2 Стратегии разработки новых гостиничных продуктов**

Как выше было сказано, одной из задач товарной политики является разработка товарной стратегии. В научной литературе данному вопросу посвящены работы зарубежных и отечественных ученых (И. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, П. Завьялова, А. Телетова) [3; 17; 20; 24; 54].

Под товарной стратегией понимают подсистему маркетинговой стратегии, направленную на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству, объему продаж и предоставлению гостиничных услуг на рынке.

Сущность товарной стратегии гостиничного предприятия заключается в разработке и выведении новых гостиничных продуктов и выводе устаревших с рынка.

Разработка товарной стратегии в свою очередь также проходит ряд этапов:

1. Анализ товарной номенклатуры гостиничных услуг и ее классификация по группам.
2. Формирование содержания стратегических групп гостиничных услуг.
3. Предложение вариантов стратегических решений.
4. Выбор конкретного варианта товарной стратегии [3, с. 112].

Прежде чем рассмотреть стратегии разработки новых гостиничных продуктов необходимо отметить три основных вида стратегий в зависимости от охвата рынка (рисунок 1.5).[20, с. 75]:

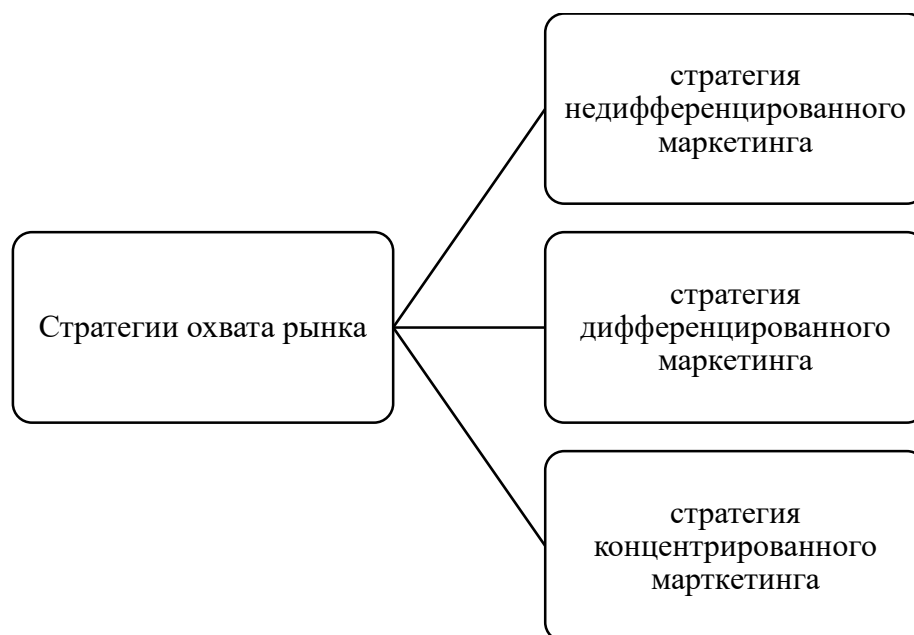


Рисунок 1.5 – Маркетинговые стратегии охвата рынка [20, с. 75]

Охарактеризуем представленные на рисунке 1.5 стратегии.

1. Стратегия недифференцированного маркетинга не предполагает сегментирование рынка гостиничных услуг. Разрабатывается один комплекс маркетинга для всего рынка. Цель гостиничного предприятия заключается в охвате наибольшего количества потребителей. Применение данной стратегии возможно в случае, когда предприятие производит однотипный гостиничный

продукт. Гости одинаково реагируют на предложения гостиницы и не выдвигают специфическими требованиями.

2. Стратегия дифференцированного маркетинга направлена на охват как можно больше числа потребителей, однако, за счет сегментации рынка гостиничных услуг. Комплекс маркетинга разрабатывается для отдельного сегмента и позволяет гостиничному предприятию обслуживать большее количество гостей, что приводит к росту прибыли. Однако это требует больших ресурсов и затрат от предприятия, чем при предыдущей стратегии.

3. Концентрированная стратегия маркетинга направлена на сосредоточение сначала на одном, а далее на нескольких не освоенных конкурентами сегментах рынка, для того чтобы занять на них большую рыночную долю. Данная стратегия подходит гостиничным предприятиям с ограниченными ресурсами, либо гостиницам, имеющим сильных конкурентов. Комплекс маркетинга в данном случае разрабатывается один для всех сегментов.

Для того чтобы приступить к рассмотрению стратегии разработки новых гостиничных продуктов следует определить понятие «новый гостиничный продукт». Так в научной литературе выделены три подхода, основанных на критериях:

- временной критерий – подход основан на времени появления гостиничного продукта;
- критерий удовлетворения принципиально новой потребности;
- применение комплекса критериев, которые определяют различные элементы нового гостиничного продукта.

Таким образом, на основе выше изложенных подходов «новый гостиничный продукт» – это новый продукт, который вышел на рынок гостиничных услуг и имеет существенные отличительные потребительские свойства от уже существующих продуктов. Следовательно, новый гостиничный продукт должен иметь более высокий уровень качества и в большей степени удовлетворять потребности гостей.



Существуют различные варианты получения нового гостиничного продукта гостиничными предприятиями:

- приобретение нового гостиничного продукта посредством покупки у других предприятий гостиничной индустрии;
- вступление в гостиничное объединение (цепь, договор на управление, франчайзинг);
- привлечение на договорных началах специализированных фирм для разработки нового гостиничного продукта.

Если указанные выше варианты применить неприемлемо, то возможна модификация уже освоенного гостиничного продукта, либо самостоятельная разработка нового продукта.

В процессе разработке новых гостиничных продуктов возможно применения двух маркетинговых подходов:

1. маркетинг отклика – установление потребностей гостей и уровня удовлетворенности, развитие существующего или латентного рыночного спроса;
2. маркетинг предложения – нахождение нового способа удовлетворения существующих потребностей гостей, создание новых рынков путем творческого подхода и новых технологий.

Известный американский маркетолог С. Маджаро утверждает, что: «...если товар не в состоянии удовлетворить потребности покупателя, то никакие дополнительные затраты и усилия, связанные с использованием других элементов маркетинга, не смогут улучшить позиции предприятия на рынке» [50, с. 76]. Из чего следует, необходимость должно внимания к формулированию и разработке стратегии развития продукта на перспективу.

Продуктовая стратегия гостиничного предприятия – это разработка направлений оптимизации продуктового ряда и определение необходимого ассортимента конкурентоспособных продуктов, включая вновь разрабатываемые и разработанные продукты, в максимальной степени удовлетворяющих потребности клиентов, наиболее подходят для успешной работы на рынке и смогут обеспечить эффективность деятельности предприятия в целом [3, с. 53].

Раскроем подробнее составляющие элементы продуктовой стратегии гостиничного предприятия:

1. Применение многоуровневой модели гостиничного продукта (модель рассмотрена в параграфе 1.1).

2. Формирование продуктового ассортимента. Продуктовый ассортимент – это набор продуктов гостиничного предприятия, предлагаемого на рынке. При формировании продуктового ассортимента появляются вопросы ценообразования, качества, сервиса, разработки новых продуктов. Формированию продуктового ассортимента должна предшествовать разработка предприятием ассортиментной политики, в соответствие с которой построение оптимальной ассортиментной структуры продуктов становится возможной, если данные продукты предприятия соответствуют запросам потребителей целевых рынков. Цель ассортиментной концепции — ориентация предприятия на выпуск продуктов, соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.

3. Обеспечение сбалансированного портфеля гостиничных продуктов. В маркетинге существующий набор гостиничных продуктов предприятия принято называть продуктовым или ассортиментным портфелем. Рекомендуется пересматривать состав ассортиментного портфеля гостиничного предприятия с позиций их стадий ЖЦП не реже раза в год.

Каждый гостиничный продукт портфеля должен реализовывать специфическую роль, которая соответствует целям предприятия. Например, гостиничные продукты могут обеспечивать поступление текущей наличности или наоборот способствовать возврату инвестиций в долгосрочной перспективе, другие могут быть дополнением к основному предложению.

Уэбстер Ф. оценивает продукты как направления бизнеса по трем показателям [17, с. 66]:

- 1) привлекательность рынка, его темпы роста и стадия ЖЦП;
- 2) конкурентная позиция гостиничного предприятия на рынке, его доля рынка по сравнению с долей главного конкурента;
- 3) слабые и сильные стороны гостиничного предприятия.

Основной задачей анализа ассортиментного портфеля является организация долгосрочной стратегической ориентации на выбранном направлении гостиничного бизнеса. На основе анализа портфеля разрабатывается схема распределения ресурсов, которая показывает, каким образом сочетания гостиничных продуктов способствуют созданию наличности. Каждый гостиничный продукт предприятия выполняет стратегические задачи, которые определяют его роль в ассортиментном портфеле.

Результаты анализа оформляются в виде матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ), в которой для гостиничных продуктов, возможны несколько стратегических альтернатив (рисунок 1.6) [3, с. 97].

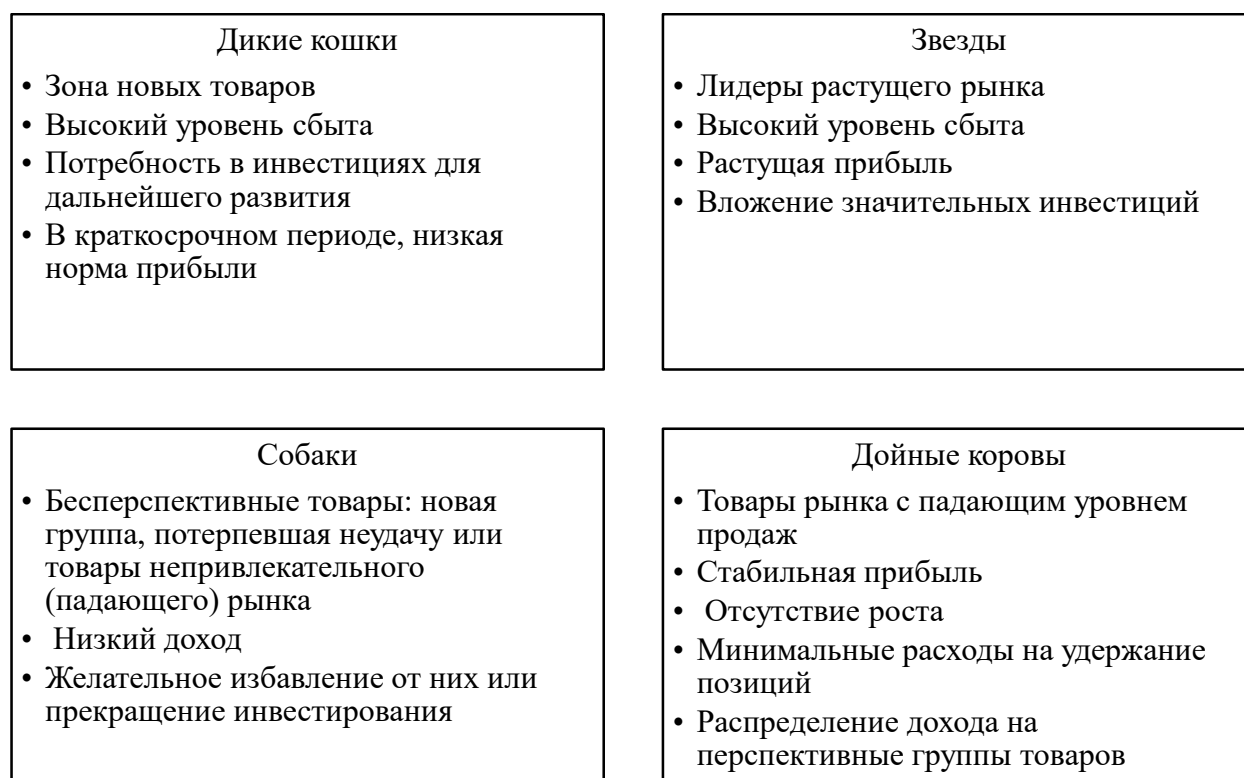


Рисунок 1.6 – Матрица БКГ [3, с. 97]

Важно подчеркнуть, что в сбалансированном ассортиментном портфеле должны быть представлены в определенном количестве все представленные на рисунке 1.6 продукты, а также разрабатываться новые. Таким образом, сбалансированный ассортиментный портфель гостиничного предприятия предполагает наличие определенного сочетания продуктов, когда в наличии:

- продукты «дойные коровы» – достаточное количество для обеспечения денежных поступлений;
- продукты «звезды» – несколько продуктов, требующих инвестиций для увеличения их объема продаж и перевода в «дойные коровы»;
- в качестве задела на будущее несколько перспективных продуктов «дикие кошки»;
- несколько устаревающих продуктов «собаки».

На основе использования рассмотренной матрицы БКГ, гостиничное предприятие имеет возможность устанавливать связи между общими стратегическими целями, финансовыми задачами и ресурсами, а также обеспечивать сбалансированность ассортиментного портфеля.

4. Обеспечение качества и конкурентоспособности продуктов. Гостиничному предприятию в разрабатываемой продуктовой стратегии необходимо обеспечить наилучшее соотношение цены и качества гостиничных продуктов для гостей и конкурентоспособность в целом.

Конкурентоспособность гостиничного продукта рассматривается как свойство продукта, в свою очередь уровень конкурентоспособности является показателем данного свойства, дающим характеристику способности гостиничного продукта удовлетворять требования рынка гостиничных услуг по сравнению с аналогичными предложениями предприятий-конкурентов.

В целях сохранения рыночной позиции на высоком уровне и повышения эффективности деятельности, гостиничным предприятиям следует постоянно разрабатывать новые гостиничные продукты. В процессе разработки новых продуктов гостиничным предприятиям необходимо ориентироваться на определенные стратегии, способствующие достижению конкурентных преимуществ в перспективе.

В научной литературе представлено достаточное количество стратегий развития гостиничного продукта, сгруппированных по направлениям (рисунок 1.7) [54, с. 113].

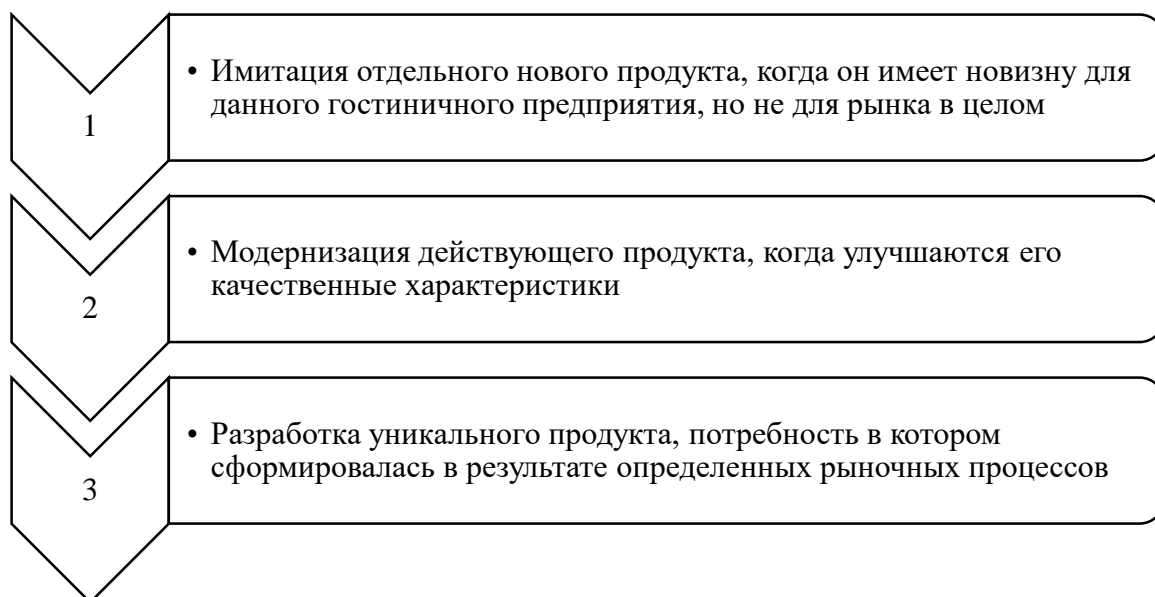


Рисунок 1.7 – Направления развития гостиничного продукта [54, с. 113]

В условиях наличия достаточного объема ресурсов гостиничным предприятиям следует ориентироваться на разработку уникальных гостиничных продуктов, которые будут вызывать повышенный интерес у гостей.

Рассмотрим подробнее некоторые возможные стратегии разработки новых гостиничных продуктов:

1. Стратегии, определяемые свойствами продуктового ассортимента гостиничного предприятия, предусматривающие:

- появление новых продуктовых линий;
- расширение ассортимента уже действующих гостиничных продуктов;
- увеличение количества вариантов гостиничных продуктов в линиях;
- достижение уровня гармоничности гостиничных продуктовых линий.

2. Стратегии, направленные на расширение ассортимента за счет новых продуктов (подробнее будут рассмотрены в параграфе 1.3).

3. Стратегии насыщения продуктового ассортимента. В данном случае предполагается увеличение разновидностей гостиничных продуктов за счет введения новых вариантов к действующим предложениям. Мотивы выбора гостиничными предприятиями данного вида стратегии может быть обусловлен:

- стремлением к получению дополнительной прибыли;

- удовлетворением интересов дилеров;
- использованием избыточных производственных мощностей;
- возможностью быть лидером с полным ассортиментом;
- устранением пробелов в структуре ассортиментного портфеля при сдерживании натиска предприятий-конкурентов.

4. Стратегии обновления продуктового ассортимента. На практике стратегии востребованы в ситуациях, когда длина продуктовой линии достаточна и для повышения качества гостиничных продуктов необходимо создание новых или их модернизация. Возможны варианты обновления предприятиями отдельных гостиничных продуктов, либо всей ассортиментной линии. В процессе постепенного обновления гостиничное предприятие способно определить реакцию гостей на предлагаемые варианты до внесения изменений в ассортимент, тем самым снижая текущие расходы.

5. Стратегий, основанные на применении матрицы Ансоффа «продукт – рынок», включая стратегию развития товара и стратегию диверсификации. Основанные на применение матрицы стратегии эффективны в условиях роста рынка и расширения продуктовой линии. Среди данного вида стратегий выделяют следующие:

1) стратегия развития товара нацелена на модернизацию действующих продуктов и услуг или разработку новых с целью увеличения продаж на существующем рынке. Стратегия реализуется посредством совершенствования качественных показателей гостиничных продуктов и расширения их ассортимента. Осуществление стратегии требует предварительного проведения научных исследований и существенных финансовых средств;

2) стратегия диверсификации ориентирована на разработку новых видов гостиничных продуктов и услуг при одновременном освоении новых рынков гостиничных услуг. Реализация стратегии требует значительные ресурсы, и вместе с тем отличается высоким риском.

3) стратегия продуктовой дифференциации направлена на предложение

предприятием гостиничных продуктов с потребительскими свойствами и сервисным обслуживанием лучшим, чем у предприятий-конкурентов. Следует учитывать, что в случае выбора данной стратегии себестоимость гостиничного продукта повышается, однако затраты покрываются высокой ценой. Вместе с тем стратегия дифференциации гостиничного продукта дает возможность не прибегать к ценовой конкуренции, восполнить ассортиментные линии и выйти на желаемый сегмент.

4) стратегия первоходца означает, что гостиничное предприятие первым выходит на рынок с предложением оригинального продукта. Реализация стратегии обеспечивает предприятию получение сверхвысокой прибыли, быстрые темпы развития, устойчивое конкурентное преимущество, однако предполагает наличие значительных финансовых ресурсов.

Обобщая выше изложенную классификацию, представим ее на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Стратегии разработки новых гостиничных продуктов  
(составлено на основе [3, с. 115])

Следует выделить еще одну классификацию стратегий используемых на стадии спада ЖЦП гостиничного предприятия:

- лидерство (гостиничное предприятие становится лидером на рынке, переживающем спад, когда все конкуренты его покинули);
- ниша (гостиничному предприятию удается найти сегмент рынка, где продолжается спрос на его продукт);
- сбор урожая (с целью максимизации дохода гостиничное предприятие сокращает инвестиции в продукт);
- быстрое избавление (гостиничное предприятие избавляется от продукта, и его активы переключает на другие продукты или разработку новых предложений) [24, с. 59].

Таким образом, в результате проведенного исследования были раскрыты этапы разработки продуктовой стратегии, рассмотрены стратегии охвата рынка, было представлено понятие «новый гостиничный продукт» и выделены критерии его определяющие. Выделены возможные при разработке новых гостиничных продуктов маркетинговые подходы (маркетинг отклика и маркетинг предложения). Раскрыто понятие «продуктовая стратегия гостиничного предприятия» и его основные элементы. Исследованы продуктовые стратегии развития гостиничного продукта, сгруппированные по определенным направлениям.

Сделаны выводы о том, что одним из залогов успешной деятельности гостиничных предприятий в условиях глобализации бизнеса является грамотно сформированная продуктовая стратегия, органично включенная в общую маркетинговую стратегию гостиничного предприятия. Это обусловлено тем, что гостиничный продукт является одним из базовых элементов комплекса маркетинга и эффективным средством влияния на рынок, основополагающим источником прибыли и вместе с тем главной проблемой гостиничного предприятия.



### **1.3 Оптимизация товарной номенклатуры туристско-рекреационного предприятия**

Глобализация рынка гостиничных услуг и обостряющаяся конкуренция, которая повышает требования гостей, требуют от гостиничных предприятий поиска новых подходов к формированию ассортиментного портфеля. Очевидно, что одним из эффективных инструментов привлечения гостей является совершенствование продуктовой линии гостиничных продуктов. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что прежде, чем оптимизировать товарную номенклатуру необходимо разработать эффективную товарную стратегию, рассмотренную выше.

Предприятия индустрии гостеприимства редко осуществляют деятельность с реализацией одной услуги, так как данное положение сделает их уязвимыми к внешней среде. На практике гостиничные предприятия выходят на рынок с оптимизированной товарной номенклатурой, которая способна обеспечить непрерывное функционирование предприятия, а также получение целевой прибыли за счет понижения себестоимости связанных гостиничных услуг.

Рассмотрим понятие продуктовая линия.

Продуктовая линия – это группа продуктов, тесно связанных между собой в силу их схожести по одному или нескольким критериям:

- по функциональному назначению;
- по продажам одним и тем же сегментам;
- по реализации через одни сбытовые каналы;
- по продажам в одном ценовом диапазоне [3, с. 55].

Короткой считается продуктовая линия, в случае если существует возможность увеличения прибыли посредством расширения ассортимента гостиничного продукта этой продуктовой линии, в свою очередь длинной – в ситуации возможного повышения прибыли сужением продуктового ассортимента.

В контексте нашего исследования необходимо раскрыть понятие «ассортимент» и дать характеристику его параметрам.

В рамках товарной политики под ассортиментом понимают «...совокупность единиц продуктов и продуктовых линий, которые поставляет гостиничное предприятие» [50, с. 135]. Оценка ассортимента производится по следующим параметрам, представленным на рисунке 1.9:

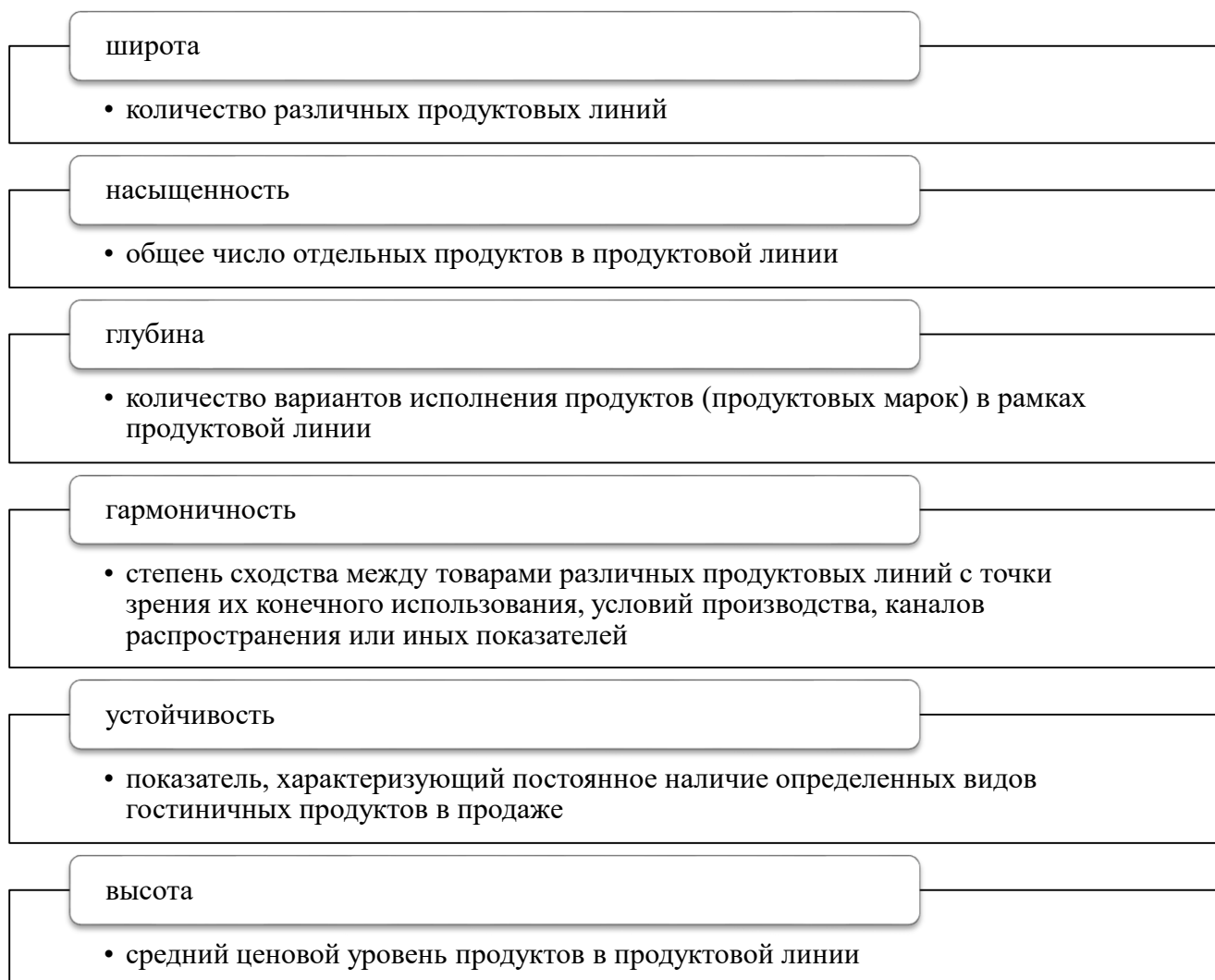


Рисунок 1.9 – Свойства ассортимента [50, с. 135]

Как показано на рисунке 1.9, каждый из параметров продуктового ассортимента имеет свою характеристику, позволяющую дать оценку ассортиментному портфелю.

Прежде чем рассмотреть вопрос оптимизации товарной номенклатуры, следует раскрыть понятие «товарная номенклатура». Как отмечалось в параграфе 1.1, в контексте нашего исследования относительно гостиничных предприятий, относящихся к сфере услуг и имеющих свою специфику, следует употреблять понятие «продуктовая номенклатура».

«Продуктовая номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп продуктов, продуктовых линий и единичных продуктов, предлагаемых гостиничным предприятием» [3, с. 122].

Ассортиментная политика гостиничного предприятия представляет собой комплекс мероприятий направленный на управление продуктовым ассортиментом. Цель ассортиментной политики заключается в формировании ассортиментного портфеля гостиничного предприятия, способного обеспечить наиболее полное удовлетворение гостей, чем предприятия-конкуренты. К примеру, в гостиничной индустрии гостиничные сети могут предложить продуктовый ассортимент существенно отличающихся друг от друга продуктовых линий, кроме того каждая может быть позиционирована отдельной торговой маркой. Каждая марка рассчитана на разные потребительские сегменты, с соответствующими вкусами и предпочтениями. В свою очередь гостиничные продукты будут отличаться уровнем обслуживания, ценой, комплектацией предлагаемых номеров.

Таким образом, оптимизации гостиничным предприятием продуктовой номенклатуры должна предшествовать разработка ассортиментной политики, направленной на управление производством и реализацией действующих продуктов разработки новых гостиничных продуктов. Достижение ее цели обеспечивает предприятие оптимальной структурой номенклатуры. Достижение выдвинутой цели происходит, на основе разработанной программе, включающей систему мер за определенный период. Критериями оптимальности являются требования гостей к качеству гостиничных продуктов, социальные установки и ресурсные возможности.

Формирование ассортиментного портфеля включает планирование деятельности, направленной на отбор гостиничных продуктов и приведение характеристик продуктов в соответствие с требованиями гостей. Данный непрерывный процесс продолжается в течение всего жизненного цикла каждого гостиничного продукта.

В процессе формирования продуктового ассортимента решаются следующие задачи:

- определение потребностей гостей (текущих и перспективных), исследование особенностей поведения гостей;
- анализ аналогов гостиничных продуктов у предприятий-конкурентов;
- оценка предлагаемых гостиничных продуктов с позиции гостей;
- принятие решений о том, какие гостиничные продукты необходимо добавить в ассортиментный портфель, а какие элиминировать, нужно ли диверсифицировать гостиничный продукт;
- предложение создания новых и модернизация действующих гостиничных продуктов;
- проведение пробного маркетинга;
- разработка стандартов и инструкций относительно качества и сервиса;
- оценивание и пересмотр продуктового ассортимента [54, с. 115].

Оптимизация продуктовой номенклатуры может проходить с помощью разработки маркетинговых стратегий основанной на свойствах ассортимента гостиничных продуктов (рисунок 1.10) [3, с. 94].



Рисунок 1.10 – Свойства продуктового ассортимента и соответствующие продуктовые стратегии [3, с. 94]

Итак, стратегии расширения ассортимента направлены на увеличение количества выпускаемых гостиничных продуктов. Следует отметить, что к расширению ассортимента стремятся гостиничные предприятия, которые позиционируют себя с полным ассортиментом, с целью увеличения доли на рынке гостиничных услуг.

Необходимо добавить, что возможны различные варианты расширения продуктового ассортимента гостиничными предприятиями, представленными на рисунке 1.11 [3, с. 102]:

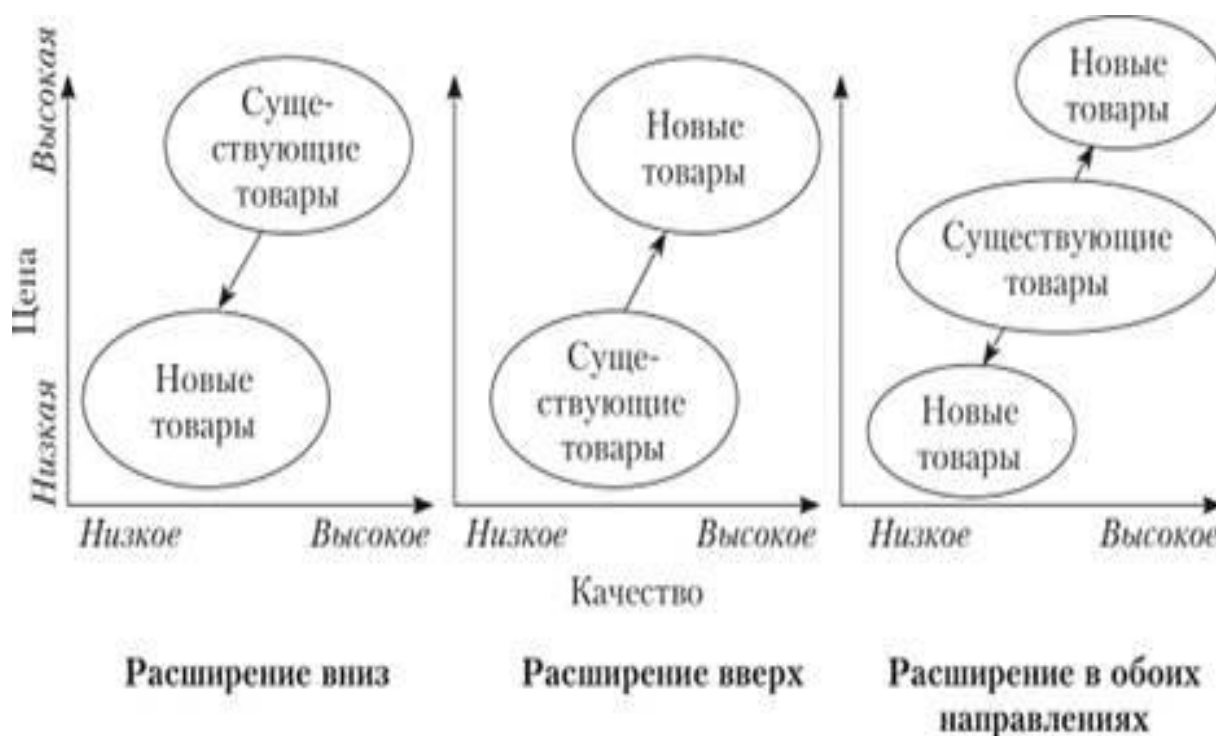


Рисунок 1.11 – Варианты расширения ассортимента [3, с. 102]

Расширение продуктового ассортимента вниз применяется в случае, когда гостиничные продукты находятся в сегменте с высоким уровнем цен, и в целях привлечения новых гостей предприятие расширяет ассортимент за счет внедрения гостиничных продуктов низкой ценовой категории. Возможны ситуации, когда гостиничное предприятие сначала входит в верхний сегмент для того, чтобы создать образ качественного продукта, а затем переходят в нижние сегменты. Вместе с тем, стратегия расширения ассортимента вниз может быть ответом на давление предприятий-конкурентов на верхний сегмент или в случае, когда

предприятие выходит с гостиничными продуктами с низким уровнем цен для захвата рыночной ниши.

Стратегия расширения ассортимента вверх используется гостиничными предприятиями, работающими в сегменте с низкой ценовой категорией. В данном случае, предприятие рассчитывает на высокие темпы роста и позиционирования себя как предприятия с полной линией гостиничных продуктов.

Стратегия двухстороннего расширения продуктового ассортимента соответственно это одновременное расширение ассортимента в обоих направлениях.

Оптимизация продуктовой номенклатуры предусматривает регулярный анализ в целях определения стадий ЖЦП и занимаемой рыночной позиции. Данный анализ осуществляется с помощью изучения показателей сбыта гостиничных продуктов, занимаемой ими доли рынка, затрат на производство и продвижение, уровня рентабельности (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Показатели эффективности ассортимента [50, с. 72]

Показатели	Методика расчета	Условные обозначения
1	2	3
Широта ассортимента	$\Pi = V_i$	$V_i$ – количество $i$ -ых видов товара в номенклатуре
Коэффициент широты ассортимента	$K_{\Pi} = \Pi_{\text{ф}} / \Pi_{\text{б}}$	$\Pi_{\text{ф}}$ – фактическая широта (действительный набор товаров на предприятии); $\Pi_{\text{б}}$ – базовая широта (количественный состав набора продукции, зафиксированный на рынке).
Полнота ассортимента	$\Pi_{\text{в}} = h_i$	$h_i$ – количество $i$ -ых ассортиментных позиций отдельного вида товаров
Глубина ассортимента	$\Gamma_{\text{в}} = x_i$	$X_i$ – количество $i$ -ых разновидностей, наименований отдельной ассортиментной позиции.

Оптимизация продуктовой номенклатуры основывается на разнообразии гостиничных продуктов, вместе с тем существуют особенности управления ассортиментом гостиничного продукта. Гостиничный продукт необходимо систематизировать по группам, представленная на рисунке 1.12 [3, с. 98]:

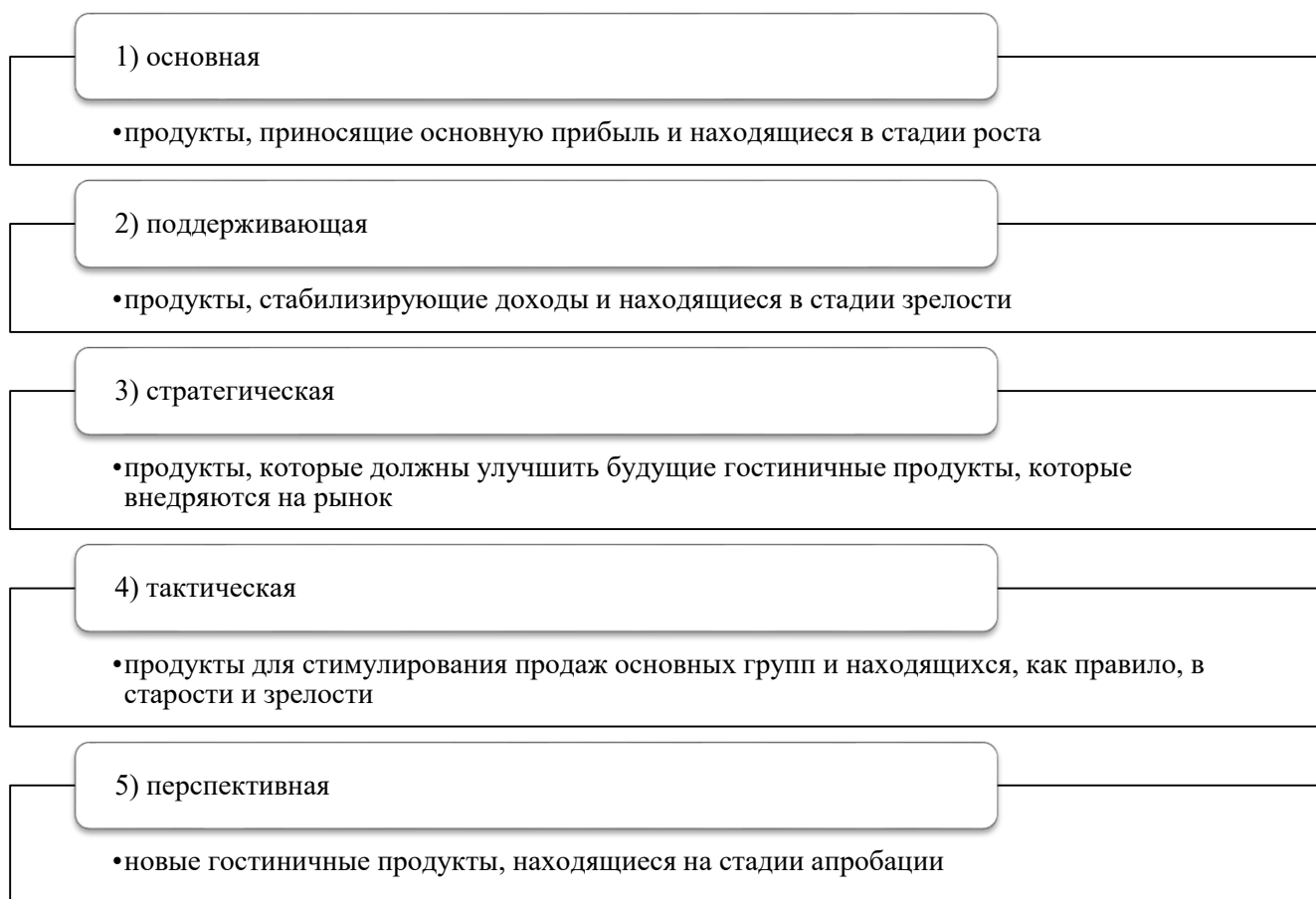


Рисунок 1.12 – Группы гостиничных продуктов, учитываемые при формировании продуктового портфеля [3, с. 98]

В рамках маркетинговой концепции главным подходом должно быть оптимальное сочетание представленных на рисунке 1.12 групп, однако необходимо подчеркнуть, что удельный вес гостиничных продуктов основной группы должен занимать 70-80 процентов [3, с. 99]. В целом соотношение групп напрямую зависит от выбранной товарной стратегии.

Важно подчеркнуть, что формирование товарной политики должно начинаться с маркетингового исследования рынка гостиничных услуг, результаты которого являются основой для всех управленческих решений по оптимизации товарной номенклатуры.

После определения предпочтений потребителей с помощью маркетингового исследования ученые рекомендуют оптимизировать ассортимент путем моделирования, позволяющего наиболее точно соответствовать рыночным требованиям.

Моделирование направленно на обеспечение требуемых потребительских свойств и оптимальных затрат на их воплощение на этапах ЖЦП. Информационную базу моделирования ассортимента представим в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Информационная база моделирования ассортимента [17, с. 88]

Входная информация	Основные показатели, рассматриваемые при анализе	Выходная информация (результаты этапа анализа)
1	2	3
1) Набор продуктов, с которыми следует провести работу по - модернизации ( $K < 1$ ) - модификация ( $K = > 1$ )	1) Интегральный показатель конкурентоспособности продукта.	Для каждой производимой предприятием услуги: 1) набор измененных потребительских свойств;
2) Производственно-сбытовые характеристики: цена; производственные затраты; объем сбыта; реклама; послепродажное обслуживание.	2) Цена продукта	2) уровень дополнительных затрат, связанных с товаром: производственные и непроизводственные (транспортные, рекламные)
3) Набор показателей потребительских свойств товара, подлежащих изменению	3) Производственные и непроизводственные затраты	3) наиболее вероятная цена продукта; новый показатель конкурентоспособности
4) Стратегии предприятия в отношении продукта		

Итак, целью оптимизации товарной номенклатуры является согласование интересов рынка гостиничных услуг с возможностями гостиничного предприятия по реализации предлагаемых продуктов и принятие управленческого решения об оптимальном плане их производства.

Представим информационную базу, необходимую для осуществления оптимизации товарной номенклатуры гостиничного предприятия в таблице 1.3.



Таблица 1.3 – Информационная база оптимизации товарной номенклатуры  
[17, с. 90]

Входная информация	Основные показатели, рассматриваемые при анализе	Выходная информация (результаты этапа анализа)
1	2	3
1) Затраты, связанные с производством услуг, рекламой, сервисным обслуживанием и т.д.	Приоритетная цель работы предприятия:	1) Список наименований продукта для выпуска
2) Цены продуктов	получение максимальной прибыли	2) Объем производства продукции по каждому наименованию
3) Рыночный спрос на продукты предприятия	увеличение объема продаж;	3) Оптимальная цена реализации
4) Производственные мощности предприятия	завоевание предпочтений целевого сегмента	
5) Запасы сырья		
6) Наличие рабочей силы		

Таким образом, в ходе проведенного исследования рассмотрены понятия «продуктовая линия», «ассортимент», «номенклатура». Раскрыты цели и задачи ассортиментной политики. Определены свойства ассортимента (широта, насыщенность, глубина, гармоничность, устойчивость, высота), на основании которых разрабатывается стратегия расширения ассортимента.

Отмечено, что при оптимизации продуктовой номенклатуры основывающейся на разнообразии гостиничных продуктов, существуют особенности управления ассортиментом гостиничного продукта, требующие проведения систематизации гостиничного продукта по группам (основную, поддерживающую, стратегическую, тактическую и перспективную). Установлено, что эффективность управления товарной номенклатуры обеспечивается оптимальным сочетанием выделенных продуктовых групп. В целом соотношение групп напрямую зависит от выбранной товарной стратегии.

## Выводы по разделу

Успех гостиничных предприятий на рынке в первую очередь зависит от предлагаемых гостиничных продуктов и их преимуществ. В этой связи тщательно разработанная и спланированная товарная политика занимает центральное место в рамках общей маркетинговой политики предприятия.

Рассмотренные в первом разделе теоретические аспекты формирования товарной политики предприятий туристско-рекреационной сферы позволили раскрыть сущность товарной политики, в рамках которой были исследованы взгляды ученых на ключевые понятия, позволившие дать определения понятиям «товар» и «гостиничный продукт», представить структуру гостиничного продукта и концепцию его жизненного цикла.

В результате проведенного исследования определено, что одним из залогов успешной деятельности гостиничных предприятий в условиях глобализации бизнеса является эффективная продуктовая стратегия, включенная в общую маркетинговую стратегию гостиничного предприятия. Определение необходимых критериев, позволило раскрыть понятие «новый гостиничный продукт». В работе выделены возможные при разработке новых гостиничных продуктов маркетинговые подходы (маркетинг отклика и маркетинг предложения). Раскрыто понятие «продуктовая стратегия гостиничного предприятия» и его основные элементы. Исследованы продуктовые стратегии развития гостиничного продукта, сгруппированные по определенным направлениям.

Установлено, что эффективность управления товарной номенклатурой обеспечивается оптимальным сочетанием выделенных в исследовании продуктовых групп (основной, поддерживающей, стратегической, тактической и перспективной). Оптимизация номенклатуры гостиничных продуктов осуществляется посредством проведения регулярного анализа ЖЦП и занимаемой рыночной позиции и проводится с помощью стратегии разработанной на основании свойств ассортимента гостиничных продуктов.

## РАЗДЕЛ 2

### ИССЛЕДОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ГОСТИНИЦЫ «ПАЛАС»

#### 2.1 Общая характеристика предприятия

«Туристическая гостиница «Палас» является обществом с ограниченной ответственностью, зарегистрированным 30.12.1994 по юридическому адресу 298600, республика Крым, город Ялта, улица Чехова, дом 8. Размер уставного капитала составляет 106 733 рублей, показатель характеризующий масштаб деятельности организации. Учредителями общества с ограниченной ответственностью являются 1 российское юридическое лицо (акционерное общество «Крымтур») с долей 76% и 1 физическое лицо (Михайлов Е.А.) с долей 24% соответственно [49].

Организацией заявлено более 30 видов экономической деятельности. Основным видом деятельности согласно ОКВЭД является деятельность туристических агентств и 38 дополнительных видов, часть из них представлена в таблице 2.1 [49].

Таблица 2.1 – Дополнительные виды деятельности ООО «ТГ «Палас» [49]

Код	Расшифровка
55.10	Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания
55.90	Деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания
56.10.1	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания
56.30	Подача напитков
59.14	Деятельность в области демонстрации кинофильмов
79.90.1	Деятельность по предоставлению туристических информационных услуг
79.90.2	Деятельность по предоставлению экскурсионных туристических услуг
79.90.3	Деятельность по предоставлению туристических услуг, связанных с бронированием
93.29.9	Деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки
96.04	Деятельность физкультурно-оздоровительная

В 2018 году решением аккредитационной комиссии (ООО «Центр сертификации, классификации и контроля качества») туристической гостинице «Палас» присвоена категория «3 звезды» [44].

«Туристическая гостиница «Палас» имеет сильное конкурентное преимущество – это ее выгодное расположение в центре города, в 100 метрах от Ялтинской Набережной. В непосредственной близости от гостиницы находятся местные достопримечательности, такие как театр имени А.П. Чехова, Дом музей Леси Украинки, концертный зал «Юбилейный».

На рынке гостиничных услуг «Туристическая гостиница «Палас» позиционирует себя как гостиница для семейного и корпоративного отдыха.

Гостиница располагается в старинном здании, построенном в 1904 года, просторные номера имеют высокие потолки и балконы. В 2002 году была проведена реконструкция.

Номерной фонд гостиницы представлен 37 номерами различных категорий. Структура номерного фонда гостиницы представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура номерного фонда туристической гостиницы «Палас» по состоянию на 2020 год [44]

Категория номера	Количество номеров	Удельный вес, %
однокомнатный номер категории «Стандарт»	30	81,1
2-комнатный «Люкс»	5	13,5
2-комнатный номер с двориком	1	2,7
3-комнатный Апартамент с сауной	1	2,7
Всего:	37	100

Гостиница имеет автономные котельную и электростанцию, которые обеспечивают круглосуточное горячее водоснабжение и отопление.

Подробный анализ предоставляемых гостиничных услуг будет проведен в параграфе 2.3.

В туристической гостинице «Палас» внедрена линейно-функциональная структура управления (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления туристической гостиницы «Палас» [49]

В непосредственном подчинении у директора находятся менеджеры (линейные руководители) функциональных подразделений. Под контролем менеджеров находятся соответствующие подразделения, а в подчинении у начальников служб – рядовые сотрудники. Общее управление расформировано на подразделения, которые являются функциональными звеньями, использующими свою технологию, но вместе имеющие общую цель – удовлетворение потребностей гостей.

Рассмотрим ценовую политику проводимую руководством, на основании стоимости проживания в гостинице. Следует отметить, что ценовая политика гостиницы предусматривает динамическое ценообразование, цены зависят от количества гостей, детей, длительности поездки и предоставляемых скидок

Стоимость проживания в гостинице приведена в таблице 2.3 [44].

Таблица 2.3 – Стоимость проживания за номер в туристической гостинице «Палас» в 2020 году (за сутки) [44]

В р.

Категории	01.01.2020- 27.04.2020	28.04.2020- 31.05.2020	01.06.2020- 14.07.2020	15.07.2020- 31.08.2020	01.09.2020- 30.09.2020	01.10.2020- 31.10.2020	01.11.2020- 27.12.2020
Стандарт	4 950	5 200	5 950	6 200	5 950	5 200	4 950
Стандарт Семейный	5 150	5 400	6 100	6 300	6 100	5 400	5 150
Люкс 2-х комнатный номер	5 350	5 500	6 500	6 700	6 500	5 500	5 350
Люкс с двориком	5 350	5 600	6 500	6 700	6 500	5 600	5 350
Люкс с сауной	6 400	6 400	6 900	7 200	6 900	6 400	6 400

Стоимость указана в рублях за номер в сутки по тарифу «проживание + завтрак», размещение 2 человека в номере.

Таким образом, исследование общей характеристики туристической гостиницы «Палас», позволило определить ее статус как малого предприятия с организационно-правовой формой общества с ограниченной ответственностью с 39 видами экономической деятельности. На рынке гостиничных услуг к предприятию предъявляются требования как к гостинице категории «три звезды». Туристическая гостиница позиционирует себя как гостиница для семейного и корпоративного отдыха. Главными конкурентными преимуществами гостиницы определены ее выгодное местоположение и старинное здание, в котором она располагается.

Для определения финансовой устойчивости предприятия проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности, представленный в параграфе 2.2.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности туристической гостиницы «Палас» за 2017-2019 гг.

Проанализируем экономические показатели деятельности туристической гостиницы «Палас» и их динамику (таблица 2.4) [49].

Таблица 2.4 – Анализ экономических показателей работы туристической гостиницы «Палас» за 2017-2019 г. [49]

В тыс. р.

Форма № 2	Код	2017 нач. / кон.	2018 нач. / кон.	2019 нач. / кон.
Выручка	2110	12 964 17 599	17 599 15 674	15 674 18 364
Себестоимость продаж	2120	12 426 14 043	14 043 15 155	15 155 17 852
Валовая прибыль (убыток)	2100	538 3 556	3 556 519	519 512
Прибыль (убыток) от продаж	2200	538 3 556	3 556 519	519 512
Прочие доходы	2340	0 1	1 2	2 0
Прочие расходы	2350	266 252	252 383	383 42
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	272 3 305	3 305 138	138 470
Чистая прибыль (убыток)	2400	23 3 305	3 305 138	138 100

На основании анализа показателей таблицы 2.4 можно в целом проследить положительную динамику за отчетный период выручки от реализации (с увеличением в 2019 году и с небольшим снижением показателя в 2018 году) (рисунок 2.2), а также себестоимости от продаж. Вместе с тем следует отметить крайне отрицательную динамику показателя чистой прибыли за исследуемый период.

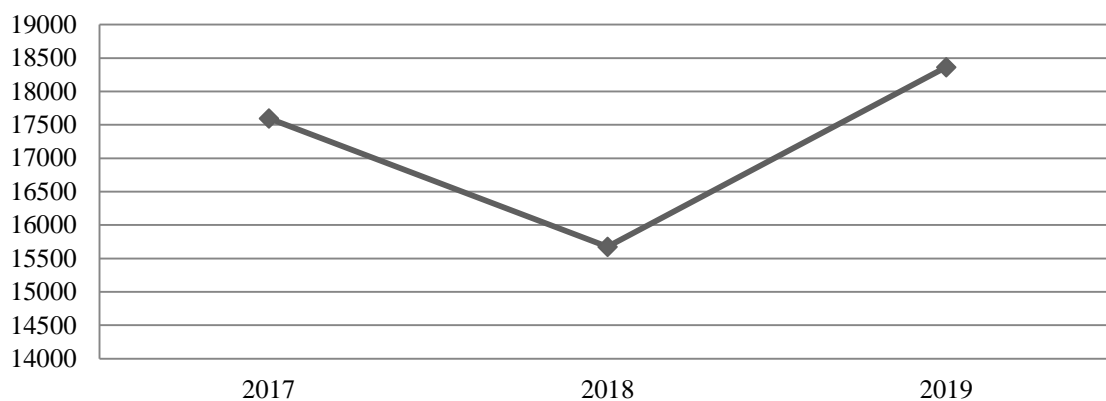


Рисунок 2.2 – Динамика выручки от реализации туристической гостиницы «Палас» за 2017-2019 г., в тыс. р. [49]

Анализ финансово-хозяйственной деятельности – это системное, комплексное изучение, измерение и обобщение влияния факторов на результаты деятельности предприятия путём обработки определённых источников информации (показателей плана, учёта, отчётности). Составляющими анализа финансово-хозяйственной деятельности являются финансовый и управленческий анализы [53, с. 25].

Проведем анализ и оценку показателей финансовой устойчивости по данным баланса [49]. Анализ финансовой деятельности предприятия проводится для определения эффективности организации работы, окупаемости вложенных средств, зависимости от заёмных средств и оценки финансового состояния предприятия в целом. Кроме того, анализ позволит сравнить финансовую устойчивость предприятия за отчетный период и на основании чего сделать соответствующие выводы по ведению хозяйственной деятельности предприятием. Это позволит оценить внутренний потенциал предприятия для расширения ассортимента гостиничных услуг или развития существующего гостиничного продукта.

Основной задачей анализа финансовой устойчивости предприятия является оценка степени его независимости. Расчёт показателей финансовой устойчивости предприятия произведем с помощью коэффициента капитализации ( $U_1$ ), коэффициента обеспеченности собственными источниками ( $U_2$ ), коэффициента



автономии (U3), коэффициента финансирования (U4) и коэффициента финансовой устойчивости (U5).

Формулы способа расчёта представлены в виде статей бухгалтерского отчёта предприятия (таблица 2.5) [23, с. 65]. В таблице указаны нормативные значения рассчитываемых коэффициентов с характеристикой их значения.

Таблица 2.5 – Расчёт показателей финансовой устойчивости [23, с. 65]

В тыс. р.

Наименование показателя	Способ расчета (строки бухгалтерского баланса)	Нормативное значение	Пояснение
Коэффициент капитализации (U1)	$(1400+1500)/1300$	Не выше 1,5	U1 показывает сколько руб. заёмных средств в целом в среднем приходится на 1 руб. вложенных в активы собственных средств
Коэффициент обеспеченности собственными источниками (U2)	$(1500-1100)/1200$	Нижняя граница 0,1 $U2 \geq 0,5$	U2 показывает сколько руб. собственных источников приходится на 1 руб. активов после предварительного покрытия за счёт собственных источников внеоборотных активов являющихся наиболее трудно реализуемых
Коэффициент автономии (U3)	$1300/1700$	0,4 – 0,6	U3 показывает удельный вес собственных источников в общей величине пассива баланса (пассивы должны состоять на 60% - 80% из собственных пассивов)
Коэффициент финансирования (U4)	$1300/(1400+1500)$	$U4 \geq 0,7$	U4 показывает сколько руб. собственного капитала приходится на 1 руб. заёмного оптимально $U4 \geq 1,5$
Коэффициент финансовой устойчивости (U5)	$(1300+1400)/1700$	$U5 \geq 0,6$	U5 показывает каков удельный вес устойчивых источников в общей величине пассивов баланса

С помощью алгоритма расчета коэффициентов представленного в таблице 2.4 и используя данные бухгалтерского баланса ООО «Туристическая гостиница «Палас» произведем расчет коэффициентов и определим финансовую устойчивость предприятия.

Рассчитаем и обоснуем все коэффициенты по каждому году в отдельности:

1. Коэффициент капитализации (U1):

$$2017г. = \frac{0 + 2762}{6461} = 0,42$$

$$2018г. = \frac{0 + 1995}{6610} = 0,3$$

$$2019г. = \frac{0 + 2777}{6711} = 0,41$$

Коэффициент капитализации (U1) за отчетный период показал, что доля заёмных средств предприятия на 1 руб. в среднем 4 копейки. Это является хорошим результатом и говорит о том, что у предприятия довольно низкий уровень зависимости от заёмных средств, что может свидетельствовать о хорошей прибыльности и окупаемости деятельности. Вместе с тем слишком низкий уровень заёмных средств в некоторых случаях может свидетельствовать о временном прекращении его развития и стагнации.

2. Коэффициент обеспеченности собственными источниками (U2):

$$2017г. = \frac{(0 + 2761)}{8385} = 0,13$$

$$2018г. = \frac{(1995 - 1489)}{7116} = 0,07$$

$$2019г. = \frac{(2777 - 2022)}{7466} = 0,1$$

Коэффициент обеспеченности собственными источниками (U2) показывает какая часть оборотных активов финансируется за счёт собственных источников. Из расчётов видно, что она серьёзно снизилась за рассматриваемый период и в этом году опустилась до нижней границы в 0,1.

В целом это является негативным фактором для предприятия, однако может свидетельствовать и о перераспределении средств предприятия на другие цели, что в этом случае будет поводом для отрицания стагнации, о котором говорилось в выводе о коэффициенте обеспеченности собственными источниками (U2).

### 3. Коэффициент автономии (U3):

$$2017г. = \frac{6461}{10064} = 0,64$$

$$2018г. = \frac{6610}{8605} = 0,7$$

$$2019г. = \frac{6711}{9488} = 0,7$$

Коэффициент автономии или независимости (U3) данный показатель за рассматриваемый период увеличился и стал выше установленной верхней границы нормы в 0,6, что свидетельствует о положительной тенденции вложения средств в пассивы предприятия и как результат увеличения финансовой независимости предприятия.

### 4. Коэффициент финансирования (U4):

$$2017г. = \frac{6461}{(0 + 2762)} = 2,33$$

$$2018г. = \frac{6610}{(0 + 1995)} = 3,3$$

$$2019г. = \frac{6711}{(0 + 2777)} = 2,41$$

Коэффициент финансирования (U4) показывает, сколько собственных средств приходится на 1 руб. заёмных. У исследуемого предприятия они крайне высокие, что свидетельствует о хорошей платёжеспособности и возможности привлечения заёмных средств для развития предприятия.

### 5. Коэффициент финансовой устойчивости (U5):

$$2017г. = \frac{(6461 + 0)}{10064} = 0,64$$

$$2018г. = \frac{(6610 + 0)}{8605} = 0,76$$

$$2019г. = \frac{(6711+0)}{9488} = 0,7$$

Коэффициент финансовой устойчивости (U5) показывает долю устойчивых источников в общей величине пассивов баланса, за рассмотренный период. Из представленных расчетов видно, что его показатель выше нормативного и за отчетный период вырос, что положительно характеризует данный показатель.

Для наглядности представим произведенные показатели графически на рисунке 2.3.

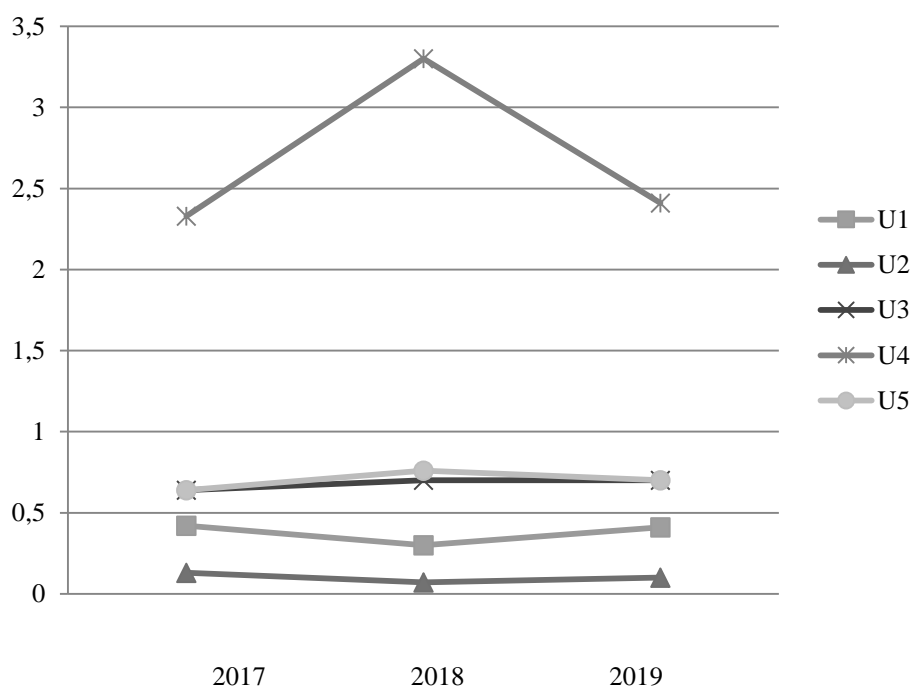


Рисунок 2.3 – Коэффициенты финансовой устойчивости туристической гостиницы «Палас» за 2017-2019 гг. [44]

Таким образом, на основе проведенных расчетов можно подытожить, что туристическая гостиница «Палас» за исследуемый период в целом стабильна и имеет слабую зависимость от заёмных средств. Как показано на графике (рисунок 2.2) наилучшим был 2018 год. Вместе с тем значительно снизился коэффициент обеспеченности собственными источниками, что, по сути, является негативным фактором, но на фоне стабильности и положительных нормативных показателей остальных коэффициентов можно заключить о перераспределении денежных средств предприятия.

В целом исследуемое предприятие является финансово устойчивым и способно погашать долгосрочные и краткосрочные задолженности, а также не зависит от заёмных средств.

Далее произведем расчёт коэффициентов рентабельности, что позволит сделать понятие об эффективности использования денежных средств предприятием.

Расчёт рентабельности произведем с помощью коэффициента рентабельности продаж (R1), коэффициента рентабельности от обычной деятельности (R2), коэффициента чистой рентабельности (R3), коэффициента экономической рентабельности (R4), рентабельность собственного капитала (R5), коэффициента затратоотдачи (R6) и коэффициента рентабельности перманентного капитала (R7).

Формулы способа расчёта представлены в виде статей бухгалтерского отчёта предприятия (таблица 2.6) [31, с. 45]. В таблице указаны нормативные значения рассчитываемых коэффициентов с характеристикой их значения.

Таблица 2.6 – Расчёт показателей рентабельности предприятия [31, с. 45]

Наименование показателя	Способ расчета (строки бухгалтерского баланса)	Пояснение
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
R1 – рентабельность продаж	2200/2110	Показывает сколько руб. прибыли от продаж приходится на 1 руб. реализованной готовой продукции (товаров, работ, услуг) до исчисления налога на прибыль
R2 – рентабельность от обычной деятельности	2300/2110	Показывает уровень прибыли после выплаты налога
R3 – чистая рентабельность	2400/2110	Показывает сколько чистой прибыли приходится на единицу прибыли
R4 – экономическая рентабельность	2400/1600	Показывает сколько чистой прибыли приходится на 1 руб. общей величины имущества и таким образом характеризует эффективность использования имущества

Продолжение таблицы 2.6

Наименование показателя	Способ расчета (строки бухгалтерского баланса)	Пояснение
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
R5 – рентабельность собственного капитала	$2400/1300$	Показывает сколько руб. чистой прибыли в среднем приходится на 1 руб. величины собственного капитала
R6 – затратноотдача	$2200/(2120+2210+2220)$	Показывает сколько рублей прибыли от продаж приходится на 1 руб. затрат на производство и реализацию
R7 – рентабельность перманентного капитала	$2400/(1300+1400)$	Показывает сколько руб. чистой прибыли приходится на 1 руб. перманентного капитала и таким образом показывает эффективность капитала, вложенного на длительный срок

С помощью алгоритма расчета коэффициентов представленного в таблице 2.5 и используя данные бухгалтерского баланса ООО «Туристическая гостиница «Палас» произведем расчет по каждому году в отдельности и представим результаты в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели рентабельности туристической гостиницы «Палас» за 2017-2019 гг. [44]

Показатель	2017	2018	2019
R1 – рентабельность продаж	0,20	0,03	0,02
R2 – рентабельность от обычной деятельности	0,19	0,01	0,02
R3 – чистая рентабельность	0,18	0,01	0,01
R4 – экономическая рентабельность	0,32	0,02	0,005
R5 – рентабельность собственного капитала	0,51	0,02	0,14
R6 – затратноотдача	0,25	0,03	0,02
R7 – рентабельность перманентного капитала	0,51	0,02	0,01

Расчёт показателя рентабельности (R1) показал, что в 2017 г. на 1 руб. реализованной продукции приходилось 20 коп., и далее в среднем 3 коп. от продаж до исчисления налога на прибыль.

Расчёт общей рентабельности (R2) свидетельствует о том, что показатель имеет положительные значения в пределах норматива, однако показатель на 1 руб. от продаж резко снизился с 19 коп. до 1,5 коп. в среднем, что является отрицательной тенденцией.

Расчёт показателя чистой рентабельности (R3) показал, что на 1 руб. выручки на конец 2017 г. приходилось 18 коп. и снижение его до 1 коп.

Кроме того, расчёт экономической рентабельности (R4) также свидетельствует о резком снижении, что тоже является негативным фактором и может говорить о том, что руководство предприятия неэффективно распоряжается основными производственными средствами. Вместе с тем в данном случае, высокая чистая прибыль, полученная только в 1 год из исследуемого периода, может говорить о высоком сезоне или участии в прибыльных госзаказах.

Расчёт показателя рентабельности собственного капитала (R5) свидетельствует о том, что в период с 2017 г. по 2019 г. 1руб. общей суммы активов сильно колеблется. Так, наблюдается сильный спад с 2017-2018 гг., а затем относительно высокое повышение, но без достижения пика наблюдается с 2018-2019 гг.

Расчёт показателя затратоотдачи (R6) имеет негативную тенденцию, что может свидетельствовать об ухудшении качества распределения затрачиваемых средств предприятия, либо о диверсификации и введении новой требующей затрат услуге.

Расчёт показателя перманентного капитала (R7) показал негативную тенденцию, что говорит о ежегодном сокращении прибыли приносимой основными средствами.

Таким образом, в целом анализ полученных показателей (R1 – R7) свидетельствует о понижении уровня рентабельности с каждым годом особенно значительным с 2017-2018 гг.

Для наглядности представим полученные показатели графически на рисунке 2.4.

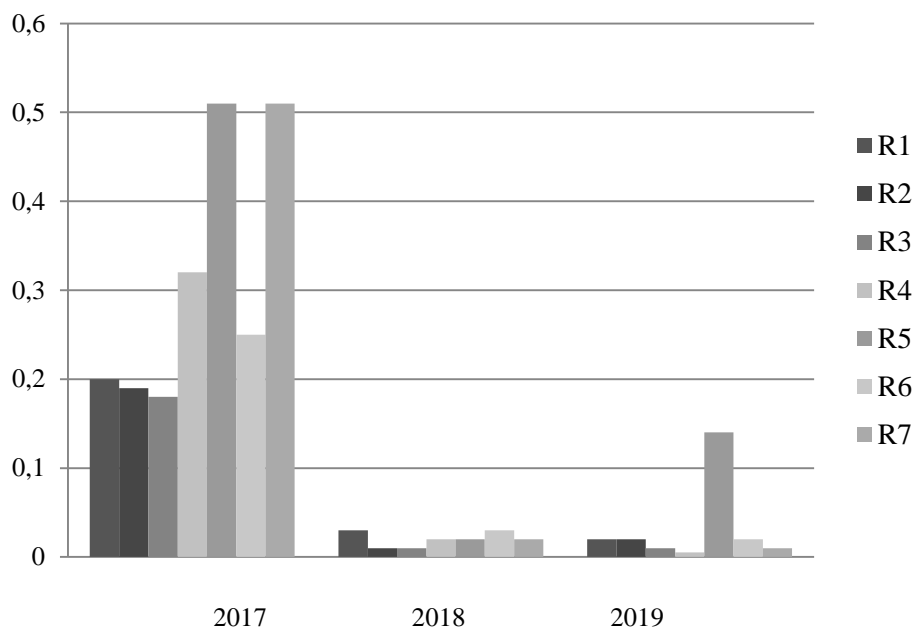


Рисунок 2.4 – Динамика показателей рентабельности туристической гостиницы «Палас» за 2017-2019 гг. [44]

Таким образом, проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволил выделить следующие положительные факты:

- за отчетный период установлена положительная динамика доходов (по выручке) и активов;
- положительная фондовооруженность (остаточная стоимость собственных основных средств);
- обеспеченность собственными средствами составила 62,80% (при нормативном значении 10% и выше);
- коэффициент текущей ликвидности составил 2,69 (при нормативном значении 1,7, чем выше его значение, тем выше ликвидность активов);
- положительная рентабельность по активам и по продажам (нормальным считается любое положительное значение);
- коэффициент финансовой автономии составил 70,73% (при нормативном значении более 10%), что говорит о способности предприятия финансировать текущие операции за счет собственных средств.



Вместе с тем были выявлены отрицательные факты и факты, требующие внимания:

– рентабельность собственного капитала составила 1,49% (при нормативном значении более 10%), что является тревожным сигналом и стимулом для наращивания доходности собственного капитала.

– коэффициент финансовой устойчивости опустился ниже 0,75 и составил 0,71, что может говорить о возникновении риска попадания предприятия в финансовую зависимость от кредиторов;

– коэффициент абсолютной ликвидности составил 1,01 (при нормативном значении от 0,2 до 0,5), что указывает на неоправданные задержки в использовании высоколиквидных активов;

– коэффициент соотношения заемного и собственного капитала составил 0,00 (при нормативном значении 0,5). Таким образом, коэффициент, являясь показателем устойчивого финансового положения, указывает на неэффективность работы предприятия в целом.

### **2.3 Анализ товарной политики туристической гостиницы «Палас»**

Анализ товарной политики туристической гостиницы «Палас» необходимо начать с исследования внешней среды предприятия, так как предприятию, работающему на рынке гостиничных услуг в условиях жесткой конкуренции, нужно быть в состоянии эффективного реагирования и адаптации к ее изменениям.

Прежде всего, дадим оценку гостиничной отрасли, которая на сегодняшний день является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в Республике Крым. Ежегодно растет количество туристов посещающих полуостров и средств коллективного размещения. С 2017 года в Республике Крым функционирует 1257 коллективных средств размещения, общий номерной фонд которых составляет 148,3 тысяч номеров [42]. Валовая добавленная стоимость,

составляет 2,8% от всего валового регионального продукта Крыма, что является значительным показателем в сравнении с другими отраслями сферы услуг [42].

В целях проведения анализа динамики роста и определения фазы воспроизводственного цикла рынка, приведем данные емкости рынка гостиничных услуг в Республике Крым за 2013-2018 гг. в таблице 2.8 [27].

Таблица 2.8 – Динамика объема предоставленных услуг гостиничной отрасли Республики Крым за 2013-2018 гг. [27]

Годы	Объем предоставленных услуг, тыс. руб.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Относительный прирост, %	
		Базисный (к 2013 году)	Цепной (к предыдущему году)	Базисный (к 2013 году)	Цепной (к предыдущему году)
2013	16080411	-	-	-	-
2014	10960129,7	-5120281,3	-5120281,30	-31,84	-31,84
2015	17019576,2	939165,2	6059446,50	5,84	55,29
2016	22862952,1	6782541,1	5843375,90	42,18	34,33
2017	23062356	6981945	199403,90	43,42	0,87
2018	27475479,37	11395068,37	4413123,37	70,86	19,14

Проиллюстрируем представленные данные графически на рисунке 2.5.

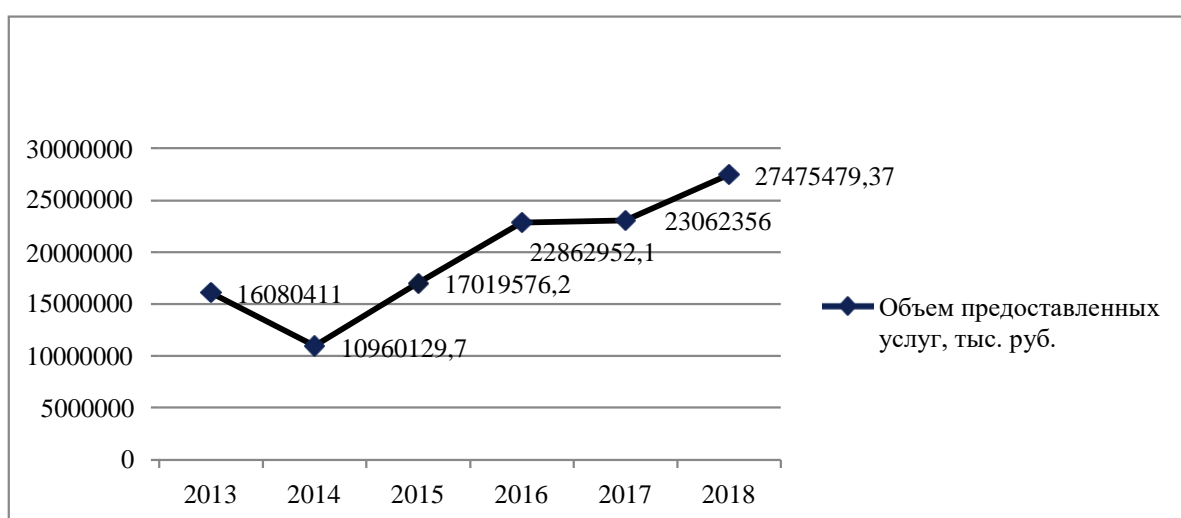


Рисунок 2.5 – Динамика объема услуг, предоставленных гостиничной отраслью Республики Крым с 2013-2018 гг. [27]

Таким образом, как показано на таблице 2.8 и рисунке 2.5, объем предоставленных гостиничных услуг растет, что позволяет говорить о том, что гостиничная отрасль Республики Крым находится в фазе подъема жизненного цикла. Вместе с тем в Республике растет и количество гостиничных предприятий (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Количество гостиничных предприятий Республики Крым за 2013-2018 гг. [27]

Годы	Количество предприятий	Абсолютный прирост, млн. руб.		Относительный прирост, %	
		Базисный (к 2013 году)	Цепной (к предыдущему году)	Базисный (к 2013 году)	Цепной (к предыдущему году)
2013	825	-	-	-	-
2014	540	-285	-285,00	-34,55	-34,55
2015	770	-55	230,00	-6,67	42,59
2016	1134	309	364,00	37,45	47,27
2017	1257	432	123,00	52,36	10,85

Представим динамику изменения количества гостиничных предприятий на графике (рисунок 2.6).

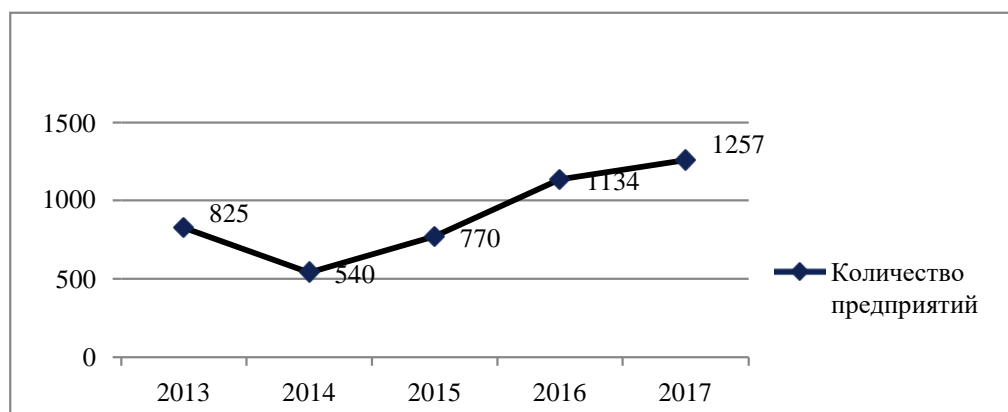


Рисунок 2.6 – Динамика количества гостиничных предприятий Республики Крым за 2013-2017 гг. [27]

Как видно из таблицы 2.9 и рисунка 1.6 количество гостиничных предприятий в Республике Крым также растет. В общем, увеличение количества гостиничных предприятий с 2013 года составило 52,36%.

Кроме того, в контексте нашего исследования, следует отметить, что 44% всех коллективных средств размещения Республики Крыма составляют гостиницы (рисунок 2.7), что свидетельствует о высоком уровне конкуренции непосредственно для исследуемого предприятия.

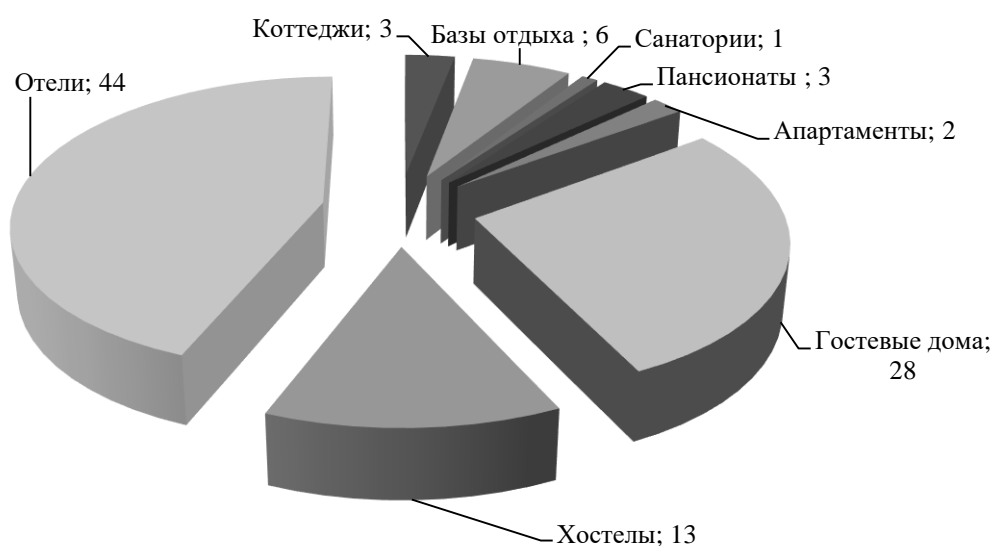


Рисунок 2.7 – Структура гостиничной отрасли Республики Крым на 2019 год, в % [42]

Общепризнано, что среди наиболее значительных факторов (таких как уровень доходов населения, привлекательность дестинации как курорта в целом, состояние информационной и транспортной инфраструктуры, квалификация обслуживающего персонала), оказывающих влияние на объем емкости рынка гостиничных услуг в республике Крым и туристской отрасли в целом, весомую роль играет структура гостиничного продукта и ассортимент предлагаемых гостиничных услуг. Из этого следует, что на рынке гостиничных услуг, на фоне нарастающей конкуренции действенным средством борьбы с конкурентами является эффективно разработанная товарная политика гостиничного предприятия с оптимальным ассортиментом предлагаемых услуг.

Предприятия-конкуренты могут оказывать влияние практически на все внутренние переменные предприятия и руководству необходимо просчитывать их возможные действия. В этой связи, для дальнейшей оценки товарной политики исследуемого предприятия необходимо изучение гостиниц, являющихся прямыми конкурентами.

Для определения предприятий-конкурентов следует выбрать критерии, которые будут положены в основу выбора. В качестве основного критерия была выбрана звездность гостиницы. Как было сказано выше (в параграфе 2.1) туристическая гостиница «Палас» имеет категорию «три звезды», следует отметить, что доля гостиничных предприятий данного типа в общей структуре гостиничных предприятий на территории Республики Крым составляет – 6 % [48]. Следовательно, в контексте нашего исследования, это будут гостиничные предприятия категории «три звезды» расположенные на территории г. Ялты, среди которых Парк-отель «Актер», СПА-отель «Ливадийский», отель «Империял 2011», отель «Бристоль», гостиница «Спарта», туристский комплекс «Ялта - Круглый год», отель «Левант» и др.

Следует отметить, что стоимость размещения в трехзвездочных гостиницах на территории Республики Крым находится в ценовом диапазоне от 2500 до 15 000 рублей за номер/сутки. В этой связи проведем сравнительный анализ ценовой политики выделенных предприятий-конкурентов и представим результаты на графике (рисунок 2.8) [19].

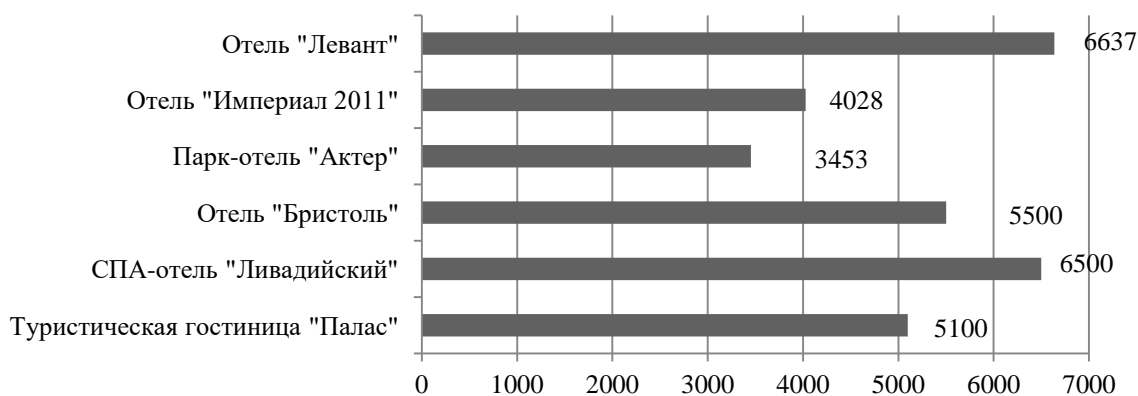


Рисунок 2.8 – Сравнительный анализ ценовой политики предприятий-конкурентов, в руб. [19]

Как видно на рисунке 2.8, руководство туристической гостиницы «Палас» в проводимой ценовой политике ориентировано на средний уровень цен.

Целевой аудиторией туристической гостиницы наравне с корпоративным клиентом являются семьи с детьми, по статистике это наибольшая категория туристов, которая составляет 47% [42].

Далее проведем сравнительную характеристику предприятий-конкурентов туристической гостиницы «Палас» на основе отзывов гостей и рейтинга по данным внутренней статистики сайта Tripadvisor[19] и представим в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Сравнительная характеристика предприятий-конкурентов туристической гостиницы «Палас» на 2020 год [19]

В баллах

Предприятие	Сравниваемые показатели (рейтинг)			
	Соотношение «цена-качество»	Расположение	Чистота	Обслуживание
Туристическая гостиница «Палас»	4,5	5,0	5,0	4,5
СПА-отель «Ливадийский»	4,0	4,5	4,5	4,5
Отель «Бристоль»	4,0	5	4,5	4,5
Парк-отель «Актер»	3,5	4,5	4,5	4,5
Отель «Империял 2011»	4,5	4,5	4,5	4,5
Отель «Левант»	4,0	5,0	5,0	4,5

Отметим, что одним из наиболее весомых факторов потребительского выбора является местоположение гостиницы (приближенность к достопримечательностям города, к пляжным зонам, доступность транспортной инфраструктуры близлежащих территорий и т.д.), что в данном случае выгодно отличает туристическую гостиницу «Палас» в рейтинговой таблице 2.10.

Представим данные рейтинга в виде конкурентных профилей на диаграмме (рисунок 2.9).

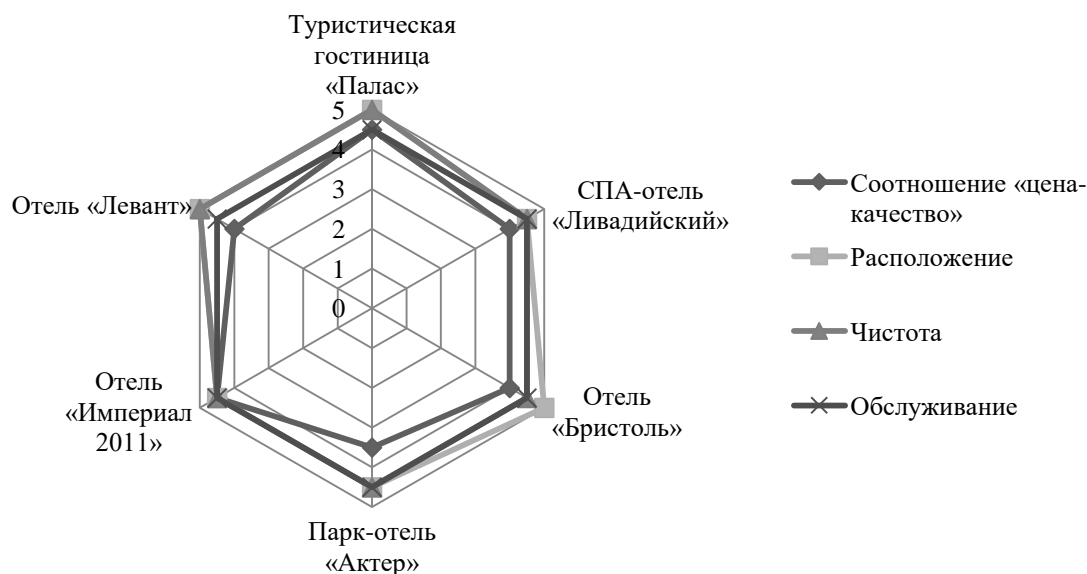


Рисунок 2.9 – Рейтинг предприятий-конкурентов туристической гостиницы «Палас», в баллах [19]

Как наглядно показано на рисунке 2.9, исследуемые предприятия по выбранным показателям практически находятся на одном конкурентном уровне, даже можно отметить лидирующую позицию туристической гостиницы «Левант», однако сложившаяся ситуация затрудняет удержание конкурентных позиций и требует формирования новых конкурентных преимуществ.

Анализ товарной политики гостиницы требует исследования состояния его внешней и внутренней среды, потенциальных возможностей, а также его слабых сторон, в этой связи мы использовали метод стратегического анализа – SWOT-анализ (Приложение А).

Среди внутренних сильных сторон туристической гостиницы «Палас» были выделены:

- 1) выгодное местоположение;
- 2) номерной фонд расположен в просторном историческом здании;
- 3) хорошая репутация;
- 4) квалифицированный персонал
- 5) наличие конференц-зала.

Слабые стороны гостиницы указывают на возможные опасности со стороны внешнего окружения, которые могут возникнуть, если руководство отеля не примет соответствующие меры. Среди слабых сторон отеля были выделены:

- 1) проблема заполняемости гостиницы в межсезонье;
- 2) не модернизированный номерной фонд;
- 3) узкий ассортимент услуг;
- 4) неэффективная организация питания;
- 5) отсутствие пляжа.

SWOT-анализ туристической гостиницы «Палас» указал на перспективы, среди которых можно выделить:

- 1) возрастающий интерес к Республике Крым как к туристско-рекреационной дестинации, непосредственно к г. Ялте;
- 2) модернизация номерного фонда;
- 3) увеличение количества постоянных гостей;
- 4) расширение ассортимента предлагаемых услуг;
- 5) расширение спектра услуг для детей.

Помимо возможных перспектив гостиницы, SWOT-анализ указал и на такие существующие угрозы:

- 1) политическая ситуация в мире;
- 2) рост привлекательности и доступности зарубежных курортов;
- 3) усиление конкурентного давления;
- 4) изменение потребностей туристов;
- 5) сезонность.

Проведенный анализ позволил наметить направления совершенствования товарной политики исследуемого предприятия, которые будут подробно рассмотрены в разделе 3.

Далее в рамках маркетинговой концепции, которая базируется на рациональном разнообразии услуг, учитывающем специфику управления ассортиментом гостиничных услуг, проведем анализ продуктовой номенклатуры туристической гостиницы «Палас» (рисунок 2.10) [44].





Рисунок 2.10 – Продуктовая номенклатура туристической гостиницы «Палас» [44]

Прежде всего, следует сказать, что продуктовая номенклатура содержит необходимый перечень услуг, который соответствует категории гостиничных номеров «три звезды» согласно требованиям «Порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями», утвержденным приказом Минкультуры России от 11.07.2014 г. № 1215, зарегистрированному в Минюсте РФ 21.12.2014 г. № 35473.

Туристическая гостиница «Палас» предлагает гостям следующие основные и дополнительные услуги.

Основные услуги – размещения и питания в ресторане (шведский стол, включен в стоимость номера).

К дополнительным услугам, не включенным в стоимость номера туристической гостиницы, относятся:

- комплексные обед и ужин для групп (по заказному или стандартному меню);
- услуги конференц-зала;
- СПА-салон предоставляет услуги талассотерапии (циркулярный душ, ванна Кнейпа) и термальные процедуры (римская и финская сауна);
- массажный кабинет;
- бассейн до 5 человек;
- услуги экскурсовода;
- трансфер.

Распределим представленные услуги по группам, которые необходимо учитывать при формировании продуктового портфеля (рассмотренным в параграфе 1.3): Так, формирование ассортиментной политики туристической гостиницы «Палас» базируется на объединении услуг в ассортиментные группы в зависимости от жизненного цикла:

- 1) основную группу составляют услуги проживания, которые приносят основную прибыль и находятся на стадии роста;
- 2) поддерживающая группа представлена услугами питания (ресторан и бар), находящимися на стадии зрелости и стабилизирующими доходы;
- 3) стратегическую группу представляют услуги СПА-салона, которые внедряются на рынок и обеспечивают будущую прибыль);
- 4) тактическая группа представлена услугами конференц-зала, призванного стимулировать продажи основных групп;
- 5) перспективная группа, которая включает услуги-новинки, не представлена.

Таким образом, проведенный анализ товарной политики туристической гостиницы «Палас» показал несоответствие гостиничной инфраструктуры современным рыночным стандартам, что связано с изношенностью номерного фонда. Следует отметить, что это характерно для множества гостиничных предприятий, которые и на сегодняшний день базируются на советской инфраструктуре.

Выявлен слишком узкий ассортимент гостиничных услуг (неразвитость развлекательного и экскурсионного сектора), предоставляемый предприятием. Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что туристическая гостиница «Палас» оказывает лишь базовые гостиничные услуги по размещению, и имеет ограниченную структуру гостиничного продукта, что может стать причиной неудовлетворенности гостей.

## **2.4 Охрана труда на предприятии**

Охрана труда в туристической гостинице «Палас» организована в соответствии с нормами, утвержденными в следующих нормативно-правовых документах [4]:

- в Трудовом кодексе Российской Федерации (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, N 1 (ч. I), ст. 3);

- в Федеральном законе «Об основах охраны труда в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 1999, N 29, ст. 3702);

- в Федеральном законе «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» (Собрание законодательства Российской Федерации, 1998, N 31, ст. 3803);

- в постановлении Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2001 года N 919 «О внесении изменения в Положение о Министерстве труда и социального развития Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, N 1, ст.40) Министерство труда и социального развития Российской Федерации и Министерство образования Российской Федерации.

На предприятии разработан порядок обучения, и проверки знаний по требованиям к охране труда сотрудников для обеспечения профилактических мер по сокращению производственного травматизма и профессиональных

заболеваний. Установлены общие положения обязательного обучения и проверки знаний требований охраны труда всех работников, в том числе руководителей.

Руководство организывает в течение месяца после приема на работу обучение безопасным методам и приемам выполнения работ всех поступающих на работу лиц, а также лиц, переводимых на другую работу. Обучение по охране труда проводится при подготовке работников рабочих профессий, переподготовке и обучении их другим рабочим профессиям.

Руководители и специалисты организаций проходят специальное обучение по охране труда, в объеме должностных обязанностей при поступлении на работу в течение первого месяца, далее – по мере необходимости, но не реже одного раза в три года.

Вновь назначенные на должность руководители и специалисты допускаются к самостоятельной деятельности после их ознакомления с должностными обязанностями, в том числе по охране труда, с действующими локальными нормативными актами, регламентирующими порядок организации работ по охране труда, условиями труда на вверенных им объектах.

Общее руководство работой по охране и безопасности труда в гостинице осуществляет директор. Он обеспечивает выполнение требований законов о труде, правил и норм по охране труда, государственных стандартов, а также выполнения обязательств, предусмотренных коллективным договором (контрактом).

Директор гостиницы приказом назначает ответственного за безопасность труда, формирует состав службы охраны труда, назначает ответственных за состояние охраны труда в каждом подразделении и ответственных за обучение персонала гостиницы проверке знаний по охране труда.

В гостинице соблюдаются санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами эпидемиологического надзора. Все газовое, водопроводное и канализационное оборудование установлено и эксплуатируется в соответствии с «Правилами технической эксплуатации гостиниц и их оборудования».

## **Выводы по разделу**

Проведенное исследование товарной политики туристической гостиницы «Палас» позволило охарактеризовать ее как гостиничное предприятие категории «три звезды». Целевой аудиторией предприятия являются корпоративные клиенты и семьи с детьми. Главными конкурентными преимуществами гостиницы определены ее выгодное местоположение и старинное здание, в котором она располагается. Анализ финансово-хозяйственной деятельности туристической гостиницы, несмотря на положительную динамику выручки от реализации в целом показал неэффективность деятельности предприятия.

В ходе проведения анализа товарной политики туристической гостиницы «Палас» исследована внешняя среда предприятия и охарактеризована конкурентная ситуация на рынке туристско-рекреационных услуг Республики Крым. Представлен сравнительный анализ прямых предприятий-конкурентов гостиницы, позволивший сделать вывод о ее конкурентоспособности. Выявлен слишком узкий ассортимент гостиничных услуг, предоставляемый предприятием. Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что туристическая гостиница «Палас» оказывает лишь базовые гостиничные услуги по размещению, и имеет ограниченную структуру гостиничного продукта, что может ослабить ее конкурентную позицию на рынке.

В целом проведенное исследование позволило сделать выводы, о сложной конкурентной ситуации, требующей совершенствования товарной политики гостиницы в направлении оптимизации ассортимента предоставляемых гостиничных услуг.

## РАЗДЕЛ 3

### РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ГОСТИНИЦЫ «ПАЛАС»

#### 3.1. Рекомендации по совершенствованию товарной политики туристической гостиницы «Палас»

С целью разработки комплекса мер по совершенствованию товарной политики предлагаются следующие рекомендации по ее оптимизации.

Прежде всего, следует сказать о выборе необходимой продуктовой стратегии. На основании проведенного анализа состояния товарной политики туристической гостиницы «Палас», считаем, что необходимо ориентироваться на стратегии, основанные на применении матрицы Ансоффа «продукт – рынок», так как данные стратегии эффективны в условиях роста рынка и расширения продуктовой линии. На наш взгляд, в сложившейся ситуации целесообразен выбор стратегии развития товара, нацеленной на модернизацию действующих продуктов и услуг или разработку новых с целью увеличения продаж на существующем рынке. Стратегия реализуется посредством совершенствования качественных показателей гостиничных продуктов и расширения их ассортимента.

Зачастую новые гостиничные продукты не воспринимаются рынком, во избежание чего следует, повышать эффективность разработки нового продукта. Так в маркетинговой программе должен быть проведен комплекс предварительных работ и маркетинговых исследований, которые обеспечат:

- разработку уникального продукта востребованного рынком, имеющего повышенную ценность и превосходящего продукты конкурентов;
- ориентацию на международный опыт при разработке и продвижении нового гостиничного продукта;
- четкое видение концепции разработки;
- подтвержденный планом маркетинга эффективный выход на рынок.

Разработка нового гостиничного продукта должна включать следующие этапы, представленные на рисунке 3.1.

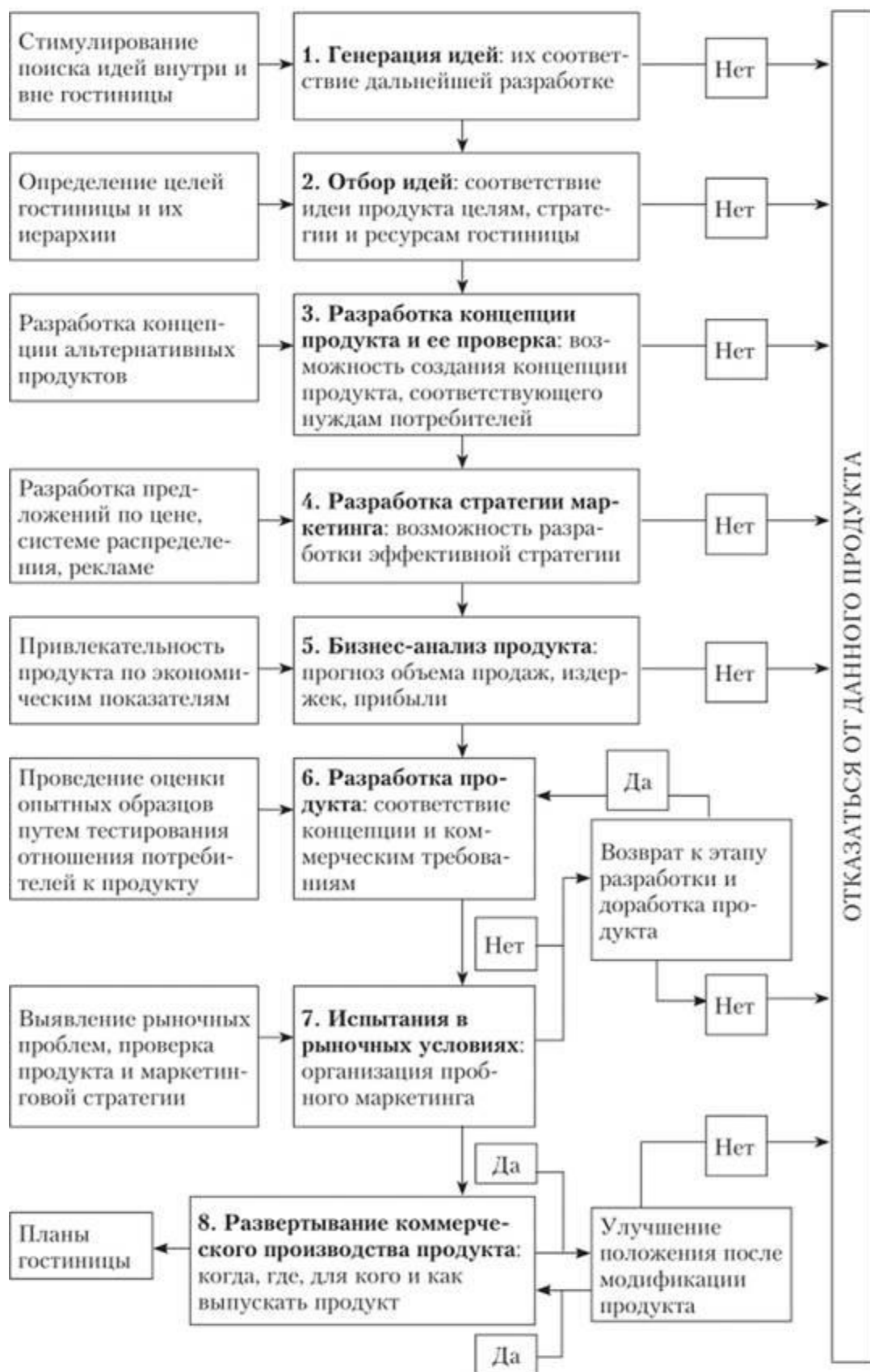


Рисунок 3.1 – Этапы разработки гостиничного продукта [3, с. 137]

Согласно представленной на рисунке 3.1 схеме, на первом этапе предполагается систематический поиск новых концепций гостиничных продуктов, привлекательных для рынка. Генерация идей является одним из основных этапов, от которого зависит успех разработки гостиничного продукта.

Основные направления поиска идей заключаются в следующем:

- определение продуктов, нуждающихся в обновлении;
- определение конечного желаемого результата в случае внедрения нового продукта;
- выбор направления разработки нового продукта.

В качестве источников новых идей используются:

- внутренние источники (составляют 55% идей);
- гости (анкетирование, опросы и дружеские разговоры, анализ вопросов, жалоб и замечаний – 28% идей);
- поставщики и дистрибьюторы (информация о проблемах клиентов и новых продуктах, модели гостиничных номеров на туристских выставках и ярмарках);
- конкуренты (отслеживание рекламы, встречи руководителей, покупка или копирование новых продуктов – 20% идей);
- другие источники информации (консалтинговые и исследовательские фирмы, семинары и тренинги, специализированные издания, рекламные агентства).

На втором этапе проводится отбор идей, с учетом следующих факторов:

- уровень востребованности продукта гостями и рынком;
- стратегические цели развития гостиничного предприятия;
- совместимость нового продукта с уже реализующимися гостиничными продуктами;
- наличие ресурсов для внедрения гостиничного продукта в конъюнктурных условиях рынка, что требует знания ряда количественных и качественных показателей.



Третий этап включает разработку концепции нового продукта и ее проверку. Под концепцией нового гостиничного продукта мы понимаем научно обоснованное, опирающееся на маркетинговый подход представление о продукте, о его потребительских свойствах, жизненном цикле, рыночном потенциале и внешних факторах, предопределяющих его рыночный успех.

Новые продукты предназначены для удовлетворения совершенно новой потребности или повышения уровня удовлетворенности уже известной потребности, или значительного расширения целевой аудитории.

Концепция продукта определяет желаемое позиционирование, его соответствие запросам рынка и возможностям гостиничного предприятия, и объем средств, необходимых для получения результата.

На четвертом этапе разрабатывается маркетинговая стратегия, включающая описание целевого рынка, позиции продукта, объема продаж и целевой прибыли, доли рынка.

На пятом этапе проводится бизнес-анализ продукта для оценки его экономической эффективности для предприятия.

На шестом этапе на основе концепции (макета, словесного описания или рисунка) разрабатывается образец нового продукта. Наилучший вариант отбирается на основе мнений гостей и целесообразности производимых затрат,

Седьмой этап включает пробный маркетинг, проводимый для выявления возможных проблем вывода в реальных рыночных условиях и определения целесообразности его коммерциализации.

Последний этап посвящен непосредственно производству нового продукта.

Проведенный анализ деятельности исследуемого предприятия и рыночной конъюнктуры в разделе 2, позволил сформировать направления оптимизации ассортимента гостиничных услуг.

1. Внедрение услуги няни. В сфере гостиничных услуг все большую популярность стала приобретать услуга няни, обеспечивающая комфортное проживание семьям с детьми и укрепление конкурентных позиций гостиничного предприятия.

С учетом того, что на рынке гостиничных услуг туристическая гостиница «Палас» позиционирует себя как гостиница для семейного и корпоративного отдыха, актуальность внедрения данной услуги очевидна. В качестве желаемого результата внедрения ожидается:

- повышение лояльности гостей и увеличение числа постоянных гостей;
- привлечение новых потребителей и увеличение загрузки и прибыли предприятия;
- укрепление конкурентной позиции на рынке гостиничных услуг, с учетом того, что данная услуга уже получила широкое распространение.

Введение новой услуги предусматривает реализацию следующих этапов:

- 1) определение требований к вводимой должности няни;
- 2) определение графика работы и способы оплаты;
- 3) заключение контрактов с агентствами, предоставляющими данные услуги или размещение объявлений об открытой вакансии;
- 4) размещение информации на сайте гостиницы о введении новой услуги с описанием условий ее предоставления.

Возможен вариант обращения к рекрутинговым компаниям и применением практики аутстаффинга персонала.

## 2. Модернизация конференц-зала.

Участники форумов и конференций, зачастую имеют большой достаток, позволяющий оплачивать не только основные, но и дополнительные услуги. Вместе с тем они часто размещаются с членами своих семей, не связанными с деловой программой и активно пользующимися дополнительными услугами, что в итоге повышает доходы предприятия.

Кроме того, ориентация на обслуживание корпоративного клиента позволяет более точно проводить бронирование и прогнозировать загрузку гостиницы.

Посредством деловых мероприятий, гости непосредственно получают представление о гостинице и качестве предоставляемых услуг. В случае удовлетворения создаются возможности для повторных приездов и рекомендаций

гостиницы знакомым, что способствует дальнейшему продвижению гостиницы.

Привлечение корпоративного клиента посредством предоставления конференц-услуг позволит увеличить загрузку в период межсезонья.

### 3. Модернизация ресторана.

Выгодное местоположение положение туристической гостиницы в центре города в 100 метрах от набережной предоставляет возможность оказывать услуги ресторанного сервиса не только постояльцам гостиницы, но и гостям г. Ялты и местному населению.

Ресторан удобно расположен на первом этаже здания и имеет три зала:

- обеденный зал (на 40 мест);
- банкетный зал (на 10 мест);
- охотничий зал с камином (на 20 мест).

Инфраструктура ресторана позволяет проводить развлекательные мероприятия для детей, тем самым расширяя спектр услуг для данного сегмента.

Внутри туристической гостиницы расположен уютный внутренний дворик, который можно использовать как дополнительную ресторанную площадку, украсив по центру фонтаном. Привлечение специалистов по ландшафтному дизайну позволит создать соответствующий стиль и атмосферу ресторану.

Расположение туристической гостиницы возле концертного зала «Юбилейный» позволяет слушать концерты на территории гостиницы, что в данной ситуации является средством стимулирования привлечения посетителей на ресторанную площадку.

Соседство с театром имени А.П. Чехова предоставляет возможность использовать ресторанную площадку как место встреч для деятелей искусства.

Таким образом, выгодное местоположение, инфраструктура ресторана и его модернизация позволят предоставлять услуги по проведению банкетов, как для гостей, так и для местных жителей, расширяя ассортимент предлагаемых услуг и частично решая проблему сезонности.

### **3.2 Эффективность реализации предложенных рекомендаций**

Произведем расчет эффективности одного из предложенных мероприятий. Для сглаживания отрицательного фактора сезонности в рамках совершенствования товарной политики туристической гостиницы «Палас» предлагается модернизировать конференц-зал.

Реализация поставленной задачи требует выполнения определенных нормативов, которые разработаны Международной ассоциацией конгресс-центров (AIPC). Данной ассоциацией разработаны стандартные требования, к помещениям, предназначенным для проведения деловых мероприятий. Для обеспечения продуктивной работы участников требования предъявляются к наличию необходимого количества помещений различного назначения, оборудования и специальной мебели, комплекса требуемых услуг, квалификации персонала и мер безопасности.

Для успешной работы заседания, необходимо обеспечить звуковой и световой комфорт (акустика помещения, отсутствие внешних звуков).

Практика работы отечественных гостиничных предприятий показывает, что реализация конференц-услуг повышает загрузку номерного фонда на 10%. Деловые мероприятия, организованные на базе гостиницы позволяют выровнять загрузку в летние месяцы и заполнить ее в выходные дни. Кроме того, если гость в среднем останавливается на 1,5 – 2 дня, то участник конференции на 3 – 4 дня [42]. Корпоративные клиенты активно пользуются дополнительными услугами гостиницы, в том числе услугами ресторанного сервиса.

Важно отметить, что затраты по оснащению конференц-зала необходимо рассматривать как инвестиции в создание дополнительного источника доходов от его сдачи в аренду. Следовательно, необходимо выяснить, что требуется основному типу клиентов для создания гибкого решения, позволяющего проводить в одном зале мероприятия разных форматов (семинары, тренинги, презентации, конференции и др.) и быстро перенастраивать оборудование.

При данном подходе часть оборудования размещается стационарно, а оставшиеся устройства подключаются по мере необходимости.

Для модернизации конференц-зала в туристической гостинице «Палас» необходимы ремонтные работы и оснащение помещения специальной мебелью и оборудованием.

В состав комплекса оборудования входит конференц-система, система профессионального звука, система видеотрансляции, система коммутации. При организации мероприятий с участием иностранцев, используются системы синхронного перевода (аппаратура системы Bosch). Затраты на ремонт и оборудование конференц-зала представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Структура затрат по модернизации конференц-зала туристической гостиницы «Палас»

Наименование	Кол-во	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Помещение			
Система кондиционирования	1	80000	80000
Перепланировка	1	60000	60000
Ремонт	1	214000	214000
Освещение	1	32000	32000
Предметы интерьера	1	26000	26000
Ковровое покрытие	1	48000	48000
Оборудование для конференций			
Система видеопроекции (экран и проектор)	1	83754	83754
Системы профессионального звука	1	40000	40000
Система видеотрансляции	1	52000	52000
Система коммутации	1	62300	62300
Конференц-система	1	160000	160000
Мебель			
Стулья (складные)	30	800	24000
Стулья	20	1444	28880
Стулья	8	2210	17680
Стол	1	34000	34000
Всего			962614

Проведем расчет экономической эффективности модернизации конференц-зала в туристической гостинице «Палас». Прогноз ожидаемых продаж от реализации конференц-услуг представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогноз ожидаемых продаж от реализации конференц-услуг туристической гостиницы «Палас»

В руб.

Наименование	Годы				
	1	2	3	4	5
Стоимость аренды	4000	4000	4000	4000	4000
Продолжительность конференций (час)	4	4	4	4	4
Количество конференций в год	38	40	42	44	46
Выручка	608000	640000	672000	704000	736000
Себестоимость	136800	144000	151200	158400	165600
Прибыль	471200	496000	520800	545600	570400
Налог на прибыль	94240	99200	104160	109120	114080
Чистая прибыль	376960	396800	416640	436480	456320

В себестоимость услуг конференц-зала включены затраты на оплату труда персонала (менеджера по продажам, обслуживающего персонала) и коммунальные расходы.

Учитывая, что в результате модернизации конференц-зала ожидается увеличение загрузки номерного фонда предприятия, то при расчетах экономической эффективности учитывалась прибыль от увеличения загрузки номерного фонда.

Произведем расчет эффективности внедряемого мероприятия по модернизации конференц-зала в туристической гостинице «Палас» и представим его в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет эффективности внедряемого мероприятия

Наименование	Годы					
	0	1	2	3	4	5
Ремонт помещения	380000					
Оборудование	582614					
Амортизация		71875,67	71875,67	71875,67	71875,67	71875,67
Упущенная выгода		57600	57600	57600	57600	57600
Реклама		30000	40000	40000	40000	40000
Прибыль от предоставления услуг конференц-зала		376960	396800	416640	436480	456320
Прибыль от увеличения загруженности номерного фонда		160983,9	187814,5	214645,2	228060,5	241475,8
Эффективность	-962614	378468,2	415138,9	461809,5	495064,9	528320,2
Чистые денежные потоки	-962614	450343,9	487014,5	533685,2	566940,5	600195,8

На основе данных таблицы 3.3 рассчитаем показатели эффективности внедряемого мероприятия. Представим анализ эффективности капитальных вложений в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Анализ эффективности капитальных вложений во внедряемое мероприятие

Годы	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, р.	Дисконтированный множитель при ставке «r», равной 27%	Современная стоимость, руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, руб.
0	-962614	1		-962614
1	450343,9	0,787402	354601,5	-608013
2	487014,5	0,620001	301949,6	-306063
3	533685,2	0,48819	260539,7	-45523,1
4	566940,5	0,384402	217932,8	172409,7
5	600195,8	0,302678	181666,3	354076
NPV				354076

Как показано в таблице 3.4, проведенные расчеты демонстрируют эффективность внедряемого мероприятия по модернизации конференц-зала в туристической гостинице «Палас».

NPV – это чистый приведенный доход, представляющий собой величину разностей результатов инвестиционных затрат за расчетный период, приведенных к одному моменту времени [53, с. 76].

Рассчитаем показатели внутренней нормы доходности и представим в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет внутренней нормы доходности внедряемого мероприятия

Год	Поток, руб.	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r=121%	PV, руб.	=124%	PV, руб.	r=122%	PV, руб.	r =123%	PV, руб.
0	-962614,00	1	-	1	-	1	-	1	-
1	450343,89	0,704	-962614,00	0,689	-962614,00	0,699	-962614,00	0,694	-962614,00
2	487014,54	0,495	317143,59	0,475	310582,00	0,489	314925,80	0,482	312738,82
3	533685,19	0,349	241526,75	0,328	231635,93	0,341	238160,57	0,334	234864,27
4	566940,52	0,245	186388,93	0,226	175057,67	0,239	182505,96	0,232	178730,09
5	600195,84	0,173	139438,95	0,156	128252,40	0,167	135579,29	0,161	131852,24
			103956,41		93638,18		100372,05		96934,98
NPV			25840,63		-23447,82		8929,66		-7493,60
IRR = 144,62%									
IRR = 144,54%									

Как показано в таблице 3.5, значение IRR больше ставки дисконтирования, используемой для приведения стоимости будущих свободных денежных потоков, генерируемых мероприятием, следовательно, можно заключить, что инвестирование в данное мероприятие даст положительную приведенную стоимость и в целом экономически целесообразно.



Подводя итоги, приведем окончательные финансовые результаты, прогнозируемые от внедрения предлагаемого мероприятия в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Финансовые результаты внедряемого мероприятия в туристической гостинице «Палас»

Показатель	Значение
IRR – внутренняя норма доходности	144%
NPV – чистая приведенная стоимость за 5 лет	354 075,972 руб.
DR – ставка дисконтирования	27%
DPP – диск. срок окупаемости	4 года 3 месяца
PI – индекс прибыльности	2,74

Таким образом, с учетом коэффициента дисконтирования срок окупаемости внедряемого мероприятия по модернизации конференц-зала в туристической гостинице «Палас» составляет 4 года 3 месяца. Следовательно, расширение ассортимента гостиничных услуг путем модернизации конференц-зала будет иметь положительный эффект и приносить предприятию дополнительную прибыль.

### **Выводы по разделу**

Таким образом, в результате разработки рекомендаций по совершенствованию товарной политики туристической гостиницы «Палас» была выбрана стратегия развития товара, нацеленная на модернизацию действующих услуг и разработку новых с целью увеличения продаж на существующем рынке. Стратегия реализуется посредством совершенствования качественных показателей гостиничных продуктов и расширения их ассортимента.

В рамках реализации стратегии было предложено внедрение следующих мероприятия, направленных на оптимизацию ассортимента предоставляемых гостиничных услуг:

- внедрение услуги няни;
- модернизация ресторана;
- модернизация конференц-зала.

Предложенные рекомендации позволят оптимизировать узкий ассортимент гостиничных услуг, предлагаемый туристической гостиницей «Палас» на сегодняшний день путем его расширения.

Произведенные расчеты позволили обосновать экономическую эффективность одного из предложенных мероприятий, свидетельствующую о целесообразности предложенных рекомендаций по совершенствованию товарной политики туристической гостиницы «Палас».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мировой опыт показывает, что успех в гостиничном бизнесе возможен в случае ориентации гостиничного предприятия на маркетинговый подход, главной целью которого является достижение наивысшего уровня качества обслуживания гостей, который невозможен без эффективной товарной политики. В современных условиях формирование товарной политики и выработка стратегии являются важными элементами деятельности для гостиничного предприятия, обеспечивающими его конкурентоспособность.

Товарная политика представляет собой совокупность целей, задач, принципов управления ассортиментом гостиничных услуг и является составной частью системы маркетинга на предприятии. Цели и задачи товарной политики зависят от стратегических и тактических задач предприятия, решаемых на разных этапах его жизненного цикла.

В ходе проведенного исследования были собраны и проанализированы материалы, позволившие решить поставленные задачи.

1. Обзор литературных источников по теме исследования позволил раскрыть сущность и содержание товарной политики, в рамках которой были исследованы взгляды ученых на ключевые понятия «товар» и «гостиничный продукт», представить структуру гостиничного продукта и концепцию его жизненного цикла, стратегии разработки новых гостиничных продуктов. Исследование показало, что одним из залогов успеха товарной политики является разработанная в соответствии с рыночным запросом продуктовая стратегия, органично встроенная в маркетинговую стратегию гостиничного предприятия.

Установлено, что оптимизация товарной номенклатуры гостиничного продукта имеет специфические особенности управления его ассортиментом требующие проведения его систематизации по группам (основной, поддерживающей, стратегической, тактической и перспективной), при этом эффективность управления товарной номенклатуры обеспечивается оптимальным сочетанием выделенных продуктовых групп.

2. Исследование общей характеристики туристической гостиницы «Палас» позволило определить ее категорию «три звезды» и в качестве целевой аудитории выделить корпоративных клиентов и семьи с детьми. Главными конкурентными преимуществами гостиницы определены выгодное местоположение и старинное здание с просторными номерами, в котором она располагается.

3. Проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия за отчетный период в целом показало неэффективность его деятельности, несмотря на положительную динамику выручки от реализации.

4. В ходе проведения анализа товарной политики туристической гостиницы «Палас» исследована внешняя среда предприятия и охарактеризована конкурентная ситуация на рынке туристско-рекреационных услуг Республики Крым. Представлен сравнительный анализ прямых предприятий-конкурентов гостиницы, позволивший сделать вывод о ее конкурентоспособности. Выявлен слишком узкий ассортимент гостиничных услуг, предоставляемый предприятием. Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что туристическая гостиница «Палас» оказывает лишь базовые гостиничные услуги по размещению, и имеет ограниченную структуру гостиничного продукта, что может ослабить ее конкурентную позицию на рынке.

В целом проведенное исследование позволило сделать выводы, о сложной конкурентной ситуации, требующей совершенствования товарной политики гостиницы в направлении оптимизации ассортимента предоставляемых гостиничных услуг.

5. В результате разработки рекомендаций по совершенствованию товарной политики туристической гостиницы «Палас» была выбрана стратегия развития товара, нацеленная на модернизацию действующих услуг и разработку новых с целью увеличения продаж на существующем рынке. Стратегия реализуется посредством совершенствования качественных показателей гостиничных продуктов и расширения их ассортимента.

6. В рамках реализации стратегии было предложено внедрение следующих мероприятий направленных на совершенствование товарной политики туристической гостиницы «Палас»:

- внедрение услуги няни, приобретающую все большую популярность в сфере гостиничных услуг и обеспечивающую комфортное проживание семьям с детьми повышая тем самым их лояльность к гостинице;

- модернизация ресторана (выгодное местоположение, инфраструктура ресторана и его модернизация позволят предоставлять услуги по проведению банкетов, как для гостей, так и для местных жителей, расширяя тем самым ассортимент предлагаемых услуг);

- модернизация конференц-зала (привлечение корпоративного клиента посредством предоставления конференц-услуг позволит увеличить загрузку в период межсезонья).

7. Произведенные расчеты позволили обосновать экономическую эффективность предложенных рекомендаций, свидетельствующую об их целесообразности в направлении совершенствования товарной политики туристической гостиницы «Палас».

Таким образом, разработанные рекомендации по совершенствованию товарной политики туристической гостиницы «Палас» позволят оптимизировать предлагаемый на сегодняшний день узкий ассортимент гостиничных услуг путем его расширения.

Поставленная в выпускной квалификационной работе цель достигнута, задачи выполнены.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 208 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496086>

2 Алиев, И. М. Экономика труда : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 486 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/444899>

3 Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник для вузов / Л. В. Баумгартен. – Москва : Издательство: Юрайт, 2019. – 338 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00581-3. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450320>

4 Беляков, Г. И. Охрана труда и техника безопасности : учебник для среднего профессионального образования / Г. И. Беляков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 404 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/433759>

5 Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков – М. : Юрайт, 2016. – 432 с.

6 Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для среднего профессионального образования / С. Г. Васин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 404 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/430852>

7 Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ : учебник для академического бакалавриата / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 462 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/431153>

8 Горбашко, Е. А. Управление качеством : учебник для академического бакалавриата / Е. А. Горбашко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 352 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/431758>

9 ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения. – Введ. 2014–01–01. – М. : Стандартинформ, 2014. – 8 с.

10 Данилов, И. П. Конкурентоспособность регионов России. Теоретические основы и методология / И. П. Данилов. – М. : Канон+РООИ «Реабилитация», 2016. – 368 с.

11 Залозная, Д. В. Учебное пособие по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятия» : учебное пособие / Д. В. Залозная, М. В. Тарадина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 327 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486380>

12 Захаренко, И. К. Брендинг : учебник и практикум для прикладного бакалавриата - 2-е изд., перераб. и доп. - («Бакалавр. Прикладной курс») (ГРИФ) / Захаренко И.К. – Юрайт, 2017 – 439 с.

13 Жилкина, А. Н. Финансовый анализ : учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / А. Н. Жилкина. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 285 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/432086>

14 Касьяненко, Т. Г. Оценка стоимости бизнеса + приложение в ЭБС : учебник для академического бакалавриата / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 373 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/432109>

15 Кирильчук, С. П. Экономика предприятия : учебник для среднего профессионального образования / С. П. Кирильчук [и др.] ; под общей редакцией С. П. Кирильчук. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 416 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/429337>

16 Колочева, В.В. Основы конкурентоспособности : учебное пособие / В.В. Колочева. – Новосибирск : НГТУ, 2015. – 72 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228849>

17 Корнеева, И. В. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 436 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/434598>

- 18 Коль, О. Д. Маркетинг в туристской индустрии : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Д. Коль. – Москва : Издательство: Юрайт, 2018. – 355 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-04332-7. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/41365>
- 19 Компания «Tripadvisor» : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.tripadvisor.ru/>
- 20 Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 385 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/433090>
- 21 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2016. – 448 с.
- 22 Максимцов, М. М. Менеджмент : учебник / ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. – 343 с. : – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
- 23 Малых, Н. И. Статистика: теория статистики : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. И. Малых. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 275 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/442437>
- 24 Маркетинг : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 370 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/442203>
- 25 Матросова Л. Н., Зайцева Л. А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2014. №1. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistemy-upravleniya>
- 26 Мельников, В. П. Исследование систем управления : учебник для академического бакалавриата / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 447 с.
- 27 Министерство курортов и туризма Республики Крым : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [mtur.rk.gov.ru/](http://mtur.rk.gov.ru/)



28 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. – 195 с.

29 Морошкин, В. А. Практикум по финансовому менеджменту: технология финансовых расчетов с процентами : учебное пособие – 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ) / Морошкин В. А., Ломакин А. Л. – М. : ИНФРА-М, ФиС, 2016. – 120 с.

30 Осадчук, Е. В. Конкурентоспособность в Интернете. Как сделать свой проект успешным: моногр. / Е. В. Осадчук. – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2015. – 152 с.

31 Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 427 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/432857>

32 Поляк, Г. Б. Финансовый менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Г. Б. Поляк [и др.] ; ответственный редактор Г. Б. Поляк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 456 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/444149>

33 Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 343 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/434039>

34 Романов, Е. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – («Высшее образование») (ГРИФ) / Романов Е. В. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 260 с.

35 Российская Федерация. Законы. Об основах туристской деятельности (ред. от 29.06.2015) : федер. закон : [принят Гос. Думой 4 октября 1996 г. : одобр. Советом Федерации 14 ноября 1996 г.]. – М. : Ось-89, [2015]. – 46, [1] с.

36 Рыхтикова, Н. А. Анализ и управление рисками организации: учебное пособие – 2-е изд. – («Высшее образование») (ГРИФ) / Рыхтикова Н. А. – М. : Форум, 2014. – 240 с.

37 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК : учебник – 8-е изд., испр. / Савицкая Г. В. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 519 с.

38 Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Сергеев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 475 с.

39 Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 131 с.

40 Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 298 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/bcode/>

41 Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 333 с.

42 Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым: официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://crimea.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/crimea/ru/](http://crimea.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/crimea/ru/)

43 Тимиргалеева, Р. Р. Управление предприятиями туристско-рекреационной сферы на основе внутреннего маркетинга : монография / Тимиргалеева Р.Р., Гришин И.Ю., Шостак М.А. – Симферополь : ИТ «Ариал», 2015. – 296 с.

44 Туристическая гостиница «Палас» : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://hotel-palas.com.ru/>

45 Угрюмова, А. А. Маркетинг территорий : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой. – Москва : Изд-во Юрайт, 2019. – 381 с.

46 Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 326 с.

47 Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Стандарты и качество, 2016. – 464 с.

48 Федеральное агентство по туризму : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.russiatourism.ru>

49 Финансовая отчетность туристической гостиницы «Палас» за 2017-2019 гг.

50 Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 244 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/433708>

51 Чмышенко, Е. Теория и практика оценки конкурентоспособности : учебное пособие / Е. Чмышенко, О. Лазарева, Н. Бондарчук ; ФГБОУ ВПО «Оренбургский государственный университет». – Оренбург : Агентство Пресса, 2013. – 150 с. – Режим доступа:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259360>

52 Шапиро, С.А. Формирование конкурентоспособности работников организации : учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, А.Б. Вешкурова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 225 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=469685>

53 Шимко, П. Д. Теория статистики : учебник и практикум для академического бакалавриата / П. Д. Шимко. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 254 с. – Режим доступа : <https://biblio-online.ru/bcode/433612>

54 Шубаева, В. Г. Маркетинг в туристской индустрии : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Шубаева, И. О. Сердобольская. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство: Юрайт, 2018. – 120 с. – (Университеты России). – ISBN 978-5-534-08449-8. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/425056>.