

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

_____ А.Б. Левина

_____ 2018 г.

Организация и совершенствование коммерческой деятельности ООО
«Артократия»

Пояснительная записка

к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ–38.03.06.2018.1286.ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.п.н., доцент

_____ Ж.А. Зеленская

_____ 2018 г.

Автор работы

студент группы ЭУ–419

_____ Д.И. Степанов

_____ 2018 г.

Нормоконтроль

к.п.н. доцент

_____ Ж.А. Зеленская

_____ июня 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	5
1.1 Организация коммерческой деятельности в сфере услуг.....	5
1.2 Подходы к оценке эффективности коммерческой деятельности в сфере услуг	10
1.3 Направления совершенствования коммерческой деятельности.....	18
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта организации коммерческой деятельности.....	23
2 ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ «АРТОКРАТИЯ».....	31
2.1.Общая характеристика организационно-хозяйственной деятельности отеля «Артократия»	31
2.2 Анализ основных экономических показателей.....	35
2.3 Особенности организации коммерческой деятельности отеля «Артократия»	44
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ ООО «АРТОКРАТИЯ».....	68
3.1 Мероприятия по совершенствованию организации коммерческой деятельности.....	68
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики одним из ключевых элементов организации бизнеса является система организации коммерческой деятельности. Коммерческая деятельность обладает большими возможностями и высокой эффективностью. Деятельность в области коммерции многосторонняя. Коммерция присутствует во многих сферах деятельности предприятия. В соответствии с этим изучение вопросов совершенствования коммерческой деятельности предприятия в сфере услуг строится на рассмотрении организационных процессов, изучении покупательского спроса, выявление потребностей в товарах и услугах, изучение источников поступления и поставщиков товаров, рекламно – информационная работа, выбор форм и методов продажи товаров, организация сервисного обслуживания, и других операций. Принципиальная новизна коммерческого подхода – органичная взаимная связь, объединение выше перечисленных операций в единую систему.

Новые принципы организации управления, основанные на концептуальных подходах коммерции, все в большей степени применяются на практике работающих компаний.

Предприятия, использующие в своей деятельности принципы коммерции, стали определять текущие и перспективные задачи, способы их решения, изучать состояние рынка, для определения мотивации потребителей на необходимые товары и услуги, платежеспособный спрос, предпосылки его роста, а так же обеспечение учета издержек.

Определение и расчет значений экономических показателей, способствуют минимизации общих издержек и увеличивает прибыль, что в свою очередь обеспечивает конкурентоспособность компании.

Актуальность данной темы заключается в том, что построение на предприятии эффективно функционирующей коммерческой деятельности

является необходимым условием повышения конкурентных преимуществ и стабильного роста компании.

Цель исследования: разработать проект совершенствования коммерческой деятельности на предприятии сферы услуг ООО «Артократия».

Задачи работы:

1) рассмотрение понятия, сущности и функции организации коммерческой деятельности в сфере услуг

2) изучить подходы к оценке эффективности коммерческой деятельности в сфере услуг

3) выявить направления совершенствования коммерческой деятельности предприятия

4) представить результаты сравнения отечественного и зарубежного опыта в области организации коммерческой деятельности на рынке услуг

5) дать общую характеристику организационно-хозяйственной деятельности отеля «Артократия»;

6) провести анализ внешней среды отеля «Артократия»;

7) выявить особенности организации коммерческой деятельности отеля «Артократия».

8) разработать мероприятия по совершенствованию организации коммерческой деятельности

9) дать оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объект исследования: ООО «Артократия».

Предмет исследования: организация коммерческой деятельности предприятия сферы услуг.

Методы исследования: наблюдение, опрос, сравнительный, обобщение.

Практическая значимость работы отражается в том, что результаты исследования могут быть использованы в деятельности предприятия при принятии окончательного решения о путях коммерческого развития.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Организация коммерческой деятельности в сфере услуг

Коммерческая деятельность предприятий – товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность предприятия сферы услуг с ориентацией на потребности рыночного спроса.

Сам термин «коммерция» (от лат. *commercium* – торговля) имеет двоякое значение: в одном случае он охватывает отрасль торговли, в другом – торговые процессы, направленные на активизацию и осуществление купли - продажи товаров. Применительно к розничной торговле второе значение является преобладающим.

В словаре В.И. Даля термин «коммерция» трактуется как «торг, торговые обороты, купеческие промыслы» [8,с.214]. Термины «торг», «торговые обороты» означают коммерцию с точки зрения выгоды покупки и продажи, которые сопровождаются коммерческой сделкой, обменом и продвижением товаров. В данном случае деньги являются средством обмена, а рынок – местом обмена товаров на деньги. Производственное предприятие изготавливает товар и продает его предприятию торговли по определенной цене. Затем торговое предприятие продает этот товар покупателю по регулируемой рынком цене.

С коммерческой деятельностью отождествляются движения, связанные с продажей и покупкой товаров, получением прибыли и минимизацией издержек обращения, изучением рынка, установлением хозяйственных связей с поставщиками, продажей услуг и благ населению, сделок, заключением контрактов. Эти составные элементы деятельности характерны для любого субъекта рыночной экономики.

Коммерческая деятельность – это все то, что обеспечивает максимальную выгоду торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей.

Коммерческая деятельность – комплекс операций, обеспечивающих куплю - продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющих собой торговлю в широком смысле слова.

Коммерческая деятельность – оперативно организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли [7,с.85].

Целью коммерческой деятельности является максимизация прибыли при оптимальном удовлетворении спроса конкретного целевого сегмента потребителей. Гарантия реализации этих целей является содержанием коммерческой деятельности: изучение процесса формирования рынка и услуг, разработка направлений и масштабов развития в соответствии с потребностями общества и отдельных сегментов потребителей, доведение товаров и услуг до потребителя и организация процесса потребления [10,с.97].

Каждый элемент коммерческой деятельности выполняет определенные функции, а вместе они представляют собой систему или подсистему коммерческой деятельности – это предпринимательские деловые отношения с иностранными партнерами в области международного обмена товарами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности.

К функциям коммерческой деятельности, относятся [13,с.80]:

- организация хозяйственных и партнерских связей с субъектами рынка;
- изучение и анализ источников закупки продукции;
- осуществление купли–продажи товаров с учетом складывающейся потребности рынка и покупательской способности;
- расширение сферы целевых рынков;
- сокращение издержек обращения товаров/услуг;

Коммерческая деятельность включает в себя основные элементы, такие как:

- детальное изучение потребителя, его требований к товару, особенностей к покупательскому спросу, мотивов;
- определение объема и структуры спроса на товары и услуги;
- формирование конкурентоспособного ассортимента и управления им;
- организацию процесса продажи и стимулированию объемов реализации;
- рекламно–информационную деятельность;
- услуги, сервисное обслуживание.

Так же коммерческая деятельность обладает основными задачами [21,с.214]:

- развитие и совершенствование рекламно–информационной деятельности;
- координацию закупочных работ среди поставщиков и потребителей;
- удовлетворение потребностей населения;
- выбор необходимого сегмента рынка;
- продвижение товаров и услуг;
- эффективное и грамотное формирование ассортимента и ценовой политики предприятия.

Основными разновидностями коммерческой деятельности полностью отражают ее сущность. Во-первых речь идет о снабжении предприятия необходимым для него сырьем, материалами и изделиями. Работа, связанная с их закупками, включает в себя следующие основные операции:

- планирование материальной потребности;
- организация приобретения ресурсов и доставка их на предприятие;
- регулирование размеров материальных запасов.

Выступать в роли субъектов коммерческой деятельности, то есть осуществлять ее, могут, как торговые организации и предприятия, так и

индивидуальные предприниматели. В качестве объектов такой деятельности следует рассматривать товары и услуги (рисунок 1.1)

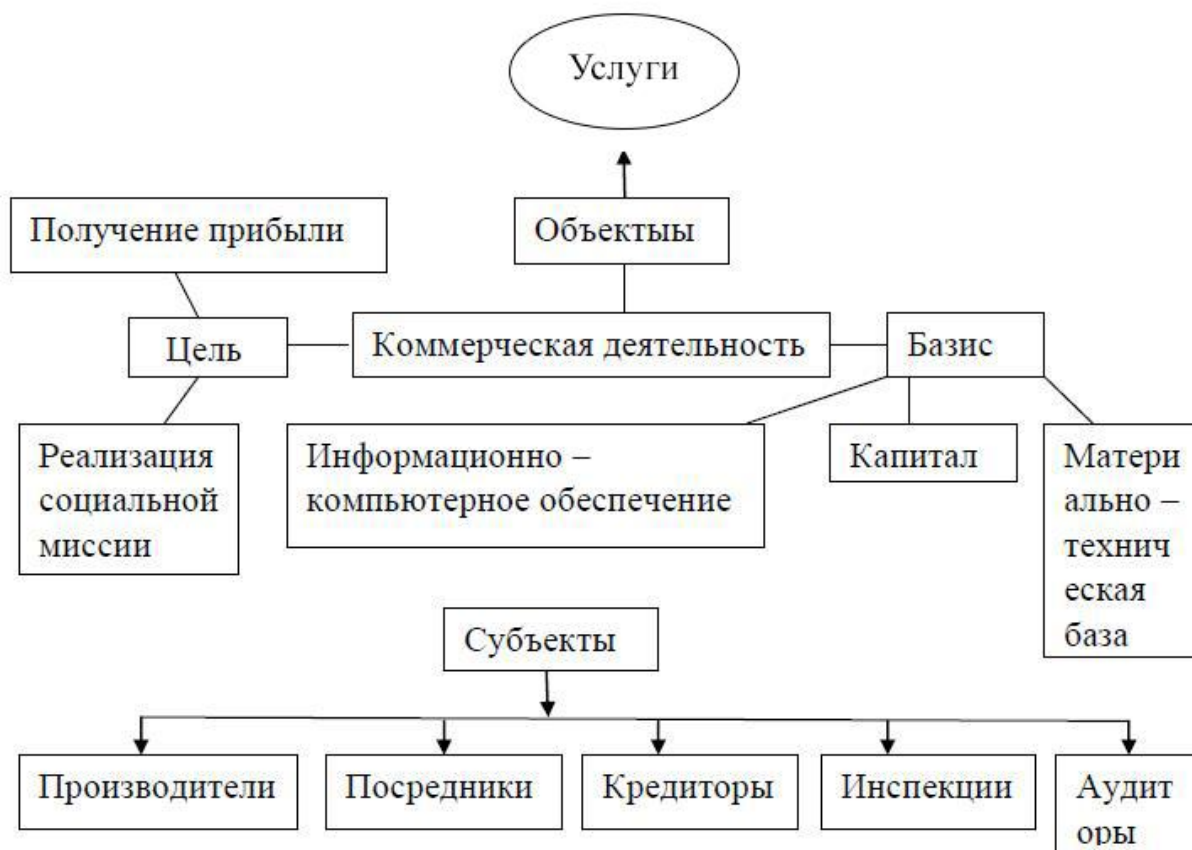


Рисунок 1.1 – Основы коммерческой деятельности

Услуга – это обслуживание и доведение товара до потребителя. Базисом коммерческой деятельности служат капитал (финансовое обеспечение), материально-техническая база и информационно-компьютерные средства, формирующие банк данных для принятия управленческих решений [26,с.94]. К субъектам рынка, воздействующим на компьютерную деятельность, относится:

- товаропроизводители (поставщики услуги);
- посредники, кредиторы (банки), контрольно-инспекционные учреждения, аудиторские службы;
- страховые агентства и прочие.

С развитием рыночных отношений эти компоненты будут подвергаться качественными изменениям, внося тем самым изменения в коммерческую

деятельность. Ориентация на спрос потребителей и его активное формирование должны определять использование имеющихся ресурсов. Успешная реализация услуг обеспечивает эффективность работы предприятия.

Основными участниками коммерческой деятельности являются не только предприниматели, но и потребители. Это утверждение основано на том, что для предпринимателей важным фактором является получение прибыли (экономическая выгода), а для потребителей выгодой является нужный ему товар (услуга).

Потребитель является не пассивным покупателем, а полноправным участником коммерческой деятельности, ее регулятором. Поэтому комплекс задач коммерческой деятельности субъектов потребительского рынка рассматривается через удовлетворение потребностей населения.

Комплекс задач коммерческой деятельности на рынке услуг представлен схеме (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Комплекс задач коммерческой деятельности на рынке услуг

Таким образом, можно сказать, что коммерческая деятельность неразрывно связана с рынком и с потребителями на этом рынке. Любая операция, аспект коммерческой деятельности должен быть сообразны рыночной конъюнктуре и должны быть ориентированы на потребителя, так как если нет потребителя – не будет и самой коммерческой деятельности.

1.2 Подходы к оценке эффективности коммерческой деятельности в сфере услуг

Исследование эффективности коммерческой деятельности в сфере услуг основано на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому, как правило, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния компании. Этот анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании. Финансовые показатели можно объединить в следующие четыре группы [28,с.154].

Первая группа – это показатели оценки прибыльности коммерческо-хозяйственной деятельности:

Рентабельность продукции (формула 2):

$$R_3 = \frac{\Pi_{\text{пр}}}{Z_{\text{пр}}} \times 100 = \frac{\Pi_{\text{пр}}}{C + R_{\text{ком}} + R_{\text{управленч}}} \times 100\%, \quad (1)$$

где R_3 – рентабельность продукции (коэффициент окупаемости затрат),

$\Pi_{\text{пр}}$ – прибыль от продаж до выплаты процентов и налогов,

$Z_{\text{пр}}$ – сумма затрат на производство и реализацию продукции,

C – себестоимость,

$R_{\text{ком}}$ – коммерческие расходы,

$R_{\text{управленч}}$ – управленческие расходы.

Рентабельность продаж (оборота) рассчитывается делением прибыли от продажи продукции, работ и услуг до выплаты процентов и налогов на сумму полученной выручки. Характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж. Этот показатель рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции (формула 2):

$$R_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{пр}}}{V_{\text{пр}}} \times 100, \% , \quad (2)$$

где $R_{\text{пр}}$ – рентабельность продаж (оборота),

$V_{\text{пр}}$ – выручка от продаж.

Валовая рентабельность рассчитывается делением валовой прибыли на выручку от продаж (формула 3). Показывает, сколько валовой прибыли приходится на единицу выручки.

$$R_{\text{ВП}} = \frac{\Pi_{\text{В}}}{V_{\text{пр}}} , \quad (3)$$

где $R_{\text{ВП}}$ – валовая рентабельность,

$\Pi_{\text{В}}$ – валовая прибыль.

Чистая рентабельность рассчитывается делением чистой прибыли на сумму полученной выручки (формула 4). Показывает, сколько прибыли приходится на единицу выручки.

$$R_{\text{ч}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{V_{\text{пр}}} \times 100, \% , \quad (4)$$

где $R_{\text{ч}}$ – чистая рентабельность,

$\Pi_{\text{ч}}$ – чистая прибыль.

Экономический смысл рентабельности продаж – показать удельный вес прибыли, полученной предприятием, в каждом рубле оборота предприятия [8,с.214]. Кроме того, рентабельность продаж говорит о том, конкретно, сколько прибыли отводится на одну единицу реализованного продукта.

Вторая группа, относят все показатели деловой активности:

1. Показатель оборачиваемости задолженности дебиторской (выручка, полученная от продажи товара к дебиторской задолженности):

$$K_{\text{обдз}} = \frac{B}{\overline{ДЗ}}. \quad (5)$$

2. Показатель оборачиваемости активов банковских (выручка, полученная от продажи товара к банковским активам):

$$K_{\text{об}} = \frac{B}{A}. \quad (6)$$

где, А – среднегодовая стоимость активов (всего капитала);

В – выручка за анализируемый период (год).

Третья группа – это коэффициенты оценки ликвидности:

Наибольшее применение в качестве показателя ликвидности получил коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{ТЛ}}$), который определяется как отношение текущих активов к текущим пассивам:

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{ОА}{КО - (Д + ДБЛ + Рез)}, \quad (7)$$

где ОА – оборотные активы, тыс.руб.;

КО – краткосрочные обязательства, тыс.руб.;

Д – расчеты по дивидендам, тыс.руб.;

ДБП – доходы будущих периодов, тыс.руб.;

Рез – резервы предстоящих расходов и платежей, тыс.руб.

При использовании данной формулы полученный коэффициент называется коэффициентом общей ликвидности ($K_{\text{ОЛ}}$).

Следующим показателем ликвидности является коэффициент срочной ликвидности, или коэффициент покрытия ($K_{\text{СЛ}}$). При его расчете используются наиболее ликвидные активы. При этом предполагается, что дебиторская задолженность имеет более высокую ликвидность, чем запасы и прочие активы. При расчете коэффициента срочной ликвидности с краткосрочной задолженностью сопоставляются денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и дебиторская задолженность:

$$K_{\text{сл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КВФ} + \text{ДЗ}}{\text{КО} - (\text{Д} + \text{ДБП} + \text{Рез})}, \quad (8)$$

где ДС – денежные средства, тыс. руб.;

КВФ – краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.;

ДЗ – дебиторская задолженность, тыс. руб.;

КО – краткосрочные обязательства, тыс.руб.;

Д – расчеты по дивидендам, тыс.руб.;

ДБП – доходы будущих периодов, тыс.руб.;

Рез – резервы предстоящих расходов и платежей, тыс.руб.

Теоретически оправданным значение коэффициента срочной ликвидности ($K_{\text{сл}}$) считается равным 1.

В целом анализ эффективности коммерческой деятельности организации осуществляется с помощью большого числа показателей, представленные разными показателями, которые интересуют исследователя в отдельном, конкретном случае [33,с.81].

Характеристики, свидетельствующие о снижении результативности коммерческо-финансовой деятельности:

- постепенное снижение ликвидности, способствующее неизменности соответствующих коэффициентов;
- недостаточность оборотного капитала предприятия;
- высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- отсутствие долгосрочных контрактов;
- низкая рентабельность производства;
- недостаточная диверсификация деятельности;
- высокий уровень финансового риска;
- невысокий уровень доходности финансовых инвестиций;
- снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции и др.

При этом, сопоставив и проанализировав приведенные выше группы показателей других фирм конкурентов, возможно, получить и оценку конкурентоспособности. Указанные данные о коммерческой деятельности фирм, можно взять из отчетов за год.

Коммерческая деятельность оптового предприятия сферы услуг в условиях рынка зависит от того, насколько успешно реализовываются их продукция, работы и услуги. В связи с этим актуален вопрос аккредитации предприятий, оценки имиджа, который, в конечном счете, определяется ценой доверия к фирме со стороны других организаций и потребителей, покупателей и заказчиков, коммерческих банков и др. [36,с.98]

Реализация данной задачи тесно связана как с оценкой имиджа, так и с системой работ по его формированию путем целенаправленного осуществления мероприятий в области со сбором и обработкой информации относительно репутации фирмы; с созданием информационного обеспечения для выработки организационно-технических мероприятий по поддержанию и повышению имиджа предприятия.

При этом важно правильно подойти к оценке не только уровня имиджа своей фирмы, но и партнеров и конкурентов, поскольку от такой оценки зависит система взаимосвязей и взаимоотношений между ними в конкретных условиях [41,с.95].

При определении имиджа предприятия, необходимо исходить из наличных трудовых, материальных и финансовых ресурсов фирмы, а также учитывать качество работы и продукции (работ, услуг) и т. д. Должна быть также обеспечена независимость оценки. Этого можно достичь при использовании научно обоснованной единообразной методологии расчета уровня имиджа и привлечении для такой оценки независимых отечественных, а в необходимых случаях и зарубежных экспертов.

Данный подход мог бы помочь избежать субъективизма и предвзятости в подходе к оценке. Информация для расчета имиджа берется из паспорта

предприятия, в котором приведена совокупность реквизитов, сгруппированных по характерным признакам [42,с.110].

Оценку имиджа предприятия, необходимо производить и в статике, и в динамике. Изменение имиджа фирмы в динамике в сторону увеличения характеризует рост деловой, новаторской активности, предложение покупателям актуальной продукции.

Оценка имиджа предприятия в статистике и динамике позволит в конкретных условиях времени и места:

- оценивать конкурентоспособность фирм на отдельных сегменте рынка;
- оценивать конъюнктуру работы предприятий и перспективы реализации продукции в отдельных сегменте рынка;
- осуществлять межфирменные сравнения имиджа;
- проводить ситуационный анализ производственно-хозяйственной деятельности фирмы;
- анализировать и определять новую политику в условиях рыночной конкуренции и т. д.

Знание и сопоставление имиджа своего предприятия с имиджем конкурентов позволяет оценить общерегиональную конъюнктуру, как текущую, так и перспективную, а также выбрать наиболее перспективные для себя, для своей услуги сегменты рынка и др.

Для проведения анализа коммерческой деятельности применяются следующие методические подходы:

1) структурный подход, предполагает получить информацию о численности продавцов, посреднических структур и потребителей, о каналах в которых товары приобретаются и покупателей товара, доли их на рынке. Насколько предприятия обеспечены сырьевыми поставками, насколько грамотно построена политика по выпуску и сбыту товаров; распределение продаж между внутренним рынком и экспортом; географии хозяйственных; барьерах входа на рынок; возможной вертикальной интеграции и вертикальных ограничениях. Сбор информации возможен следующими

методами: анкетирование и опросы, сегментирование рынка, кластерный анализ, факторный анализ, микро и макро сегментация рынка потребителей, анализ конкурентов, конкурентная разведка, бенчмаркинг, стратегический анализ и стратегическое планирование, SWOT анализ, PEST анализ, модель М. Портера, сценарное планирование, ABC-анализ ассортимента.

2) ценовой подход, предусматривает анализ ценообразования на предприятии сферы услуг, региональную дифференциацию и динамику рыночных цен. Методы подхода: ценовой мониторинг предпринимательской среды – конкурентов и поставщиков, построение индексов цен, анализ цен проводится в сопоставимой валюте и единицах измерения.

3) экономический подход, исследует, как государственная политика влияет на рыночные процессы, выявляет различные формы рыночных контрактов и различные формы расчетов. Методы подхода: квази-экспериментальный анализ, экспериментальный анализ, анализ общего влияния, качественный анализ.

4) ситуационный подход – выбор информации необходимой для анализа конкурентного положения предприятия, нужно проводить в зависимости от ситуации в отрасли, либо предприятию;

5) статистический подход – это подход, означающий анализ предпринимательской среды путем наблюдений и обработки данных с применением методов по сбору, контролю, редактированию, свода и группирования данных, полученных в первичных исследованиях, оценка достоверности статистической официальной информации и ее систематизация. Методы подхода: расчет коэффициентов концентрации рынка (CR), индекс Херфиндаля-Хиршмана (НИИ);

6) сравнительный подход – это подход, основанный на сравнении субъектов предпринимательской среды по четко заданному набору параметров, для этих целей используется первичная информация (выяснение мнений поставщиков, продавцов, потребителей, относительно этого

параметра, далее полученная информация обрабатывается, и сводится в таблицу или матрицу).

Каждый из представленных подходов имеет свои достоинства и недостатки, представленные в таблице 1.1 [48,с.214].

Таблица 1.1 – Достоинства и недостатки комплексных подходов анализа коммерческой деятельности

Подход	Достоинства	Недостатки
Структурный	Возможность получить быстрые ответы на вопросы, несложность сведения первично полученной информации в определенную форму, формирование мнений о функционировании предприятия	Дорогое исследование, субъективные мнения, сложен доступ, неполнота сбора и последующей обработки информации
Ценовой	Выявление последних цен альтернативных поставщиков на интересующие товарные позиции предприятия. Отслеживание временной динамики цен на товары. Сравнение во времени ценовой политики предприятия и предприятий конкурентов по определенному товару	Нерегулярность подачи информации, отсутствие контроля за достоверностью информации, Использование информации невозможно из-за ее индивидуальных особенностей (единицы измерения, номенклатура).
Экономический	Выявление роли и степени влияния государственного регулирования процессов предпринимательской среды	Сложность сбора информации, наличие временного лага при введении государственных преобразований и отражением данных преобразований
Статистический	Обеспечение сводной информацией, позволяющей лучше оценить эффект, произведенных изменений в конкурентной среде, отсутствие субъективного мнения	Дороговизна получения исходных данных, трудоемкость процесса исследования
Сравнительный	Быстрота и относительная дешевизна	Опасность субъективности и неточности мнений
Ситуационный	Возможность приобретения готового отчета у маркетингового агентства, позволяет контролировать конкурентов и оперативно отслеживать ситуацию на рынке	Вероятна недостаточность данных для полноценного анализа

Следовательно, можно сделать вывод, что оптимальным с учетом поставленных целей должен стать комплексный подход исследования и анализа коммерческой деятельности предприятия. Подходы по многим параметрам дополняют друг друга, в результате анализ проводится более тщательно. Ограничений по комбинированию методов нет.

1.3 Направления совершенствования коммерческой деятельности

Поскольку от результатов организации коммерческой деятельности зависит целый ряд показателей эффективности деятельности предприятия, и прежде всего его прибыль и рентабельность, то следует уделять особое внимание поиску и выбору направлений совершенствования коммерческой деятельности.

Организация коммерческой деятельности включает в себя этапы, которые рассмотрены на рисунке 1.3.

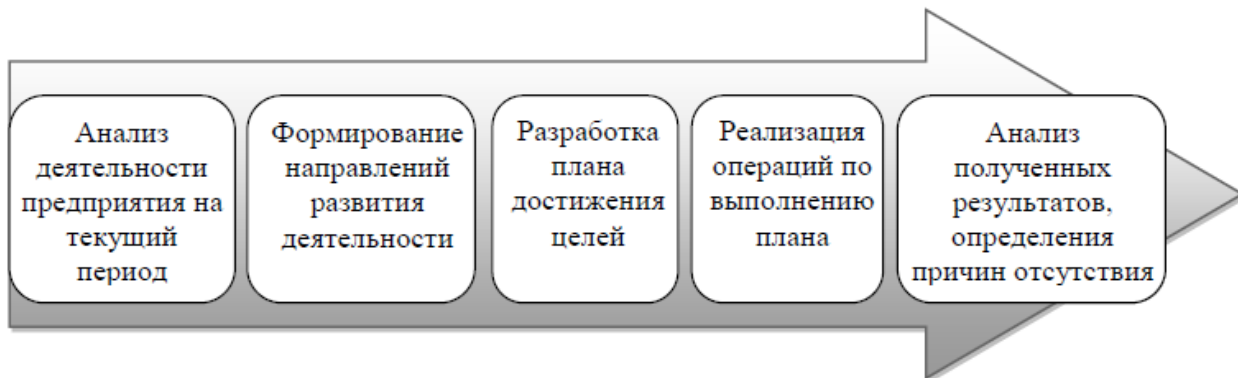


Рисунок 1.3 – Этапы коммерческой деятельности

Охарактеризуем основные этапы процесса выбора направлений совершенствования коммерческой деятельности.

1. Анализ деятельности предприятия позволит определить состояния дел предприятия услуг в текущий период, при этом, может применяться системный анализ, анализ экономических показателей, оценка конкурентоспособности предприятия на потребительском рынке и др.

2. Выбор направлений совершенствования коммерческой деятельности

предваряет оценка ее эффективности и выявление проблемных участков. Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (ISO 9000:2015). Эффективность любой коммерческой деятельности характеризуется результативностью коммерческих операций и определяется как сумма доходов или прибыли, которые соотносятся с объемом привлеченных ресурсов либо затрат.

Экономическая эффективность – это получение максимально возможных благ от имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов [50,с.114]. Для этого компании необходимо постоянно соотносить выгоды и издержки, то есть вести рациональную деятельность – максимизировать выгоды и, соответственно, минимизировать затраты.

Для того, чтобы получить оценку экономической эффективности коммерческой деятельности компании, предполагается использование комплексного подхода к оценке деятельности с точки зрения и позиций различных заинтересованных лиц. Заинтересованными лицами в оценке эффективности коммерческой деятельности выступают: владельцы компании, руководство компании, коммерческие партнеры, поставщики и кредиторы, органы государственного контроля и надзора, потребители [48,с.95].

3. Главная цель оценки эффективности деятельности компании – выявление возможностей развития предприятия, которое определяется по результатам полного анализа финансово-хозяйственной деятельности, который проводится с использованием системы разного рода показателей и коэффициентов, способных наиболее полно отразить состояние и перспективы развития коммерческой организации. Каждый элемент деятельности предприятия сферы услуг соответствует окружающей действительности, следовательно, действия по анализу должны быть согласованными, взаимодополняемыми, должно существовать единство и совместимость принципов.

4. Разработка плана достижения поставленных целей состоит из

планирования, разработки стратегии, разработке алгоритма организации мероприятий.

5. Реализация операций по выполнению разработанного плана включает организационные и управленческие процессы. Анализ полученных результатов является завершающим этапом и определяет перспективные направления на дальнейшую деятельность. Кроме того, позволяет определить экономическую эффективность деятельности, выявить причины отсутствия результатов и недостатки в деятельности предприятия услуг [45,с.17].

Для достижения максимальной экономической эффективности от коммерческой деятельности розничного предприятия важно регулярно осуществлять работу по совершенствованию коммерческой деятельности. Разработка рекомендаций по совершенствованию коммерческой деятельности должна основываться на результатах анализа деятельности розничного предприятия в целом и по каждому процессу отдельно.

Развитие рыночных отношений в российской экономике выдвинуло проблему совершенствования коммерческой деятельности для большинства розничных предприятий на первое место. Коммерческая деятельность в розничной торговле должна осуществляться, с одной стороны, в соответствии с требованиями потребительского рынка, с другой, потребностями и интересами розничного предприятия в соответствии с их целями.

Направлениями совершенствования коммерческой деятельности могут быть:

1. Коммерческая деятельность:

- специфика позиционирования предприятия;
- политика формирования ассортимента услуг;
- методика воздействия на целевую аудиторию;

2. Управление предприятием услуг:

- наличие свободных коммуникаций по вертикальным и горизонтальным уровням компетентности и ответственности;

- адаптивность системы управления к внутренней и внешней среде предприятия;

- разработанность системы стратегического планирования;

- наличие механизма формирования, поддержания и развития организационной культуры [39,с.59].

3. Маркетинг:

- средства реализации целей продвижения услуги;

- технологии разработки и позиционирования новых услуг;

- система принятия маркетинговых решений;

- механизм изучения потребительских предпочтений внутренних и внешних потребителей;

- система управления маркетинговыми программами.

4. Финансы:

- ценовая политика предприятия;

- уровень рентабельности коммерческой деятельности;

- система механизмов управления затратами.

5. Кадровый потенциал:

- уровень профессиональной компетентности специалиста в конкретной предметной области;

- уровень развития умений адекватного выбора средств современных информационных и коммуникационных технологий, с целью оптимизации и повышения эффективности реализации профессиональных функций;

- уровень развития умений использования инструментальных средств моделирования в процессе изучения изменений потребительских предпочтений и создания условий их удовлетворения;

- уровень компетентности профессиональной культуры специалиста;

- уровень компетентности индивидуально-психологических навыков (адапционная мобильность, контактность, стрессоустойчивость, доминантность) [30,с.65].

6. Коммерческие процессы. К основным коммерческим процессам

розничного предприятия можно отнести:

- материально-техническое обеспечение: исследование рынка сырья и материалов; составление плана и организация закупок материальных ресурсов; обеспечение квалифицированным персоналом в области коммерческой деятельности;

- осуществление хозяйственных связей с партнерами: отбор наиболее выгодных партнеров (в сфере рекламы, консалтинга и т. д.); установление хозяйственных связей;

- сбытовая деятельность (включая маркетинговую и рекламно-информационную деятельность): анализ рынков сбыта; поиск и установление коммерческих связей с посредническими и конечными покупателями; документальное оформление операций по продажам услуг; контроль над исполнением договорных обязательств; осуществление торгово-технологических операций; анализ и использование методов стимулирования продаж; взаимодействие с рекламными агентствами.

- товарная политика: определение величины предоставляемых услуг (номенклатура предоставляемых услуг); поддержание необходимого уровня предоставляемых услуг.

По результатам анализа выявляются сильные и слабые стороны предприятия, состояние экономического потенциала, формируется план развития розничного предприятия. Это создает предпосылки к формированию направлений совершенствования коммерческой деятельности, при этом обязательным условием является ее соответствие плану развития розничного предприятия.

Было выявлено, что эффективность коммерческой деятельности обеспечивается ее направленностью на ключевые факторы успеха, к числу которых можно отнести:

- ориентация на потребителя;
- наличие квалифицированного персонала и необходимых условий для самореализации;

- качество реализуемой продукции;
- информационное обеспечение коммерческой деятельности;
- постоянный учет и анализ фактора риска.

Наличие этих факторов обеспечит адаптивность коммерческой деятельности к условиям конкурентной среды, ее результативность, позволит избежать возникновения рисков ситуаций [23,с.103].

На сегодняшний день четкой регламентации факторов не существует, следовательно, коммерческий успех целиком и полностью зависит от эффективности организационных решений, принятых в результате их выявления.

1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта организации коммерческой деятельности

Сравнение отечественного и зарубежного опыта в области организации коммерческой деятельности предприятия сферы услуг позволяет сделать вывод о ключевых отличиях в подходах отечественных и зарубежных исследователей к организации управления коммерческой деятельностью торговых предприятий, а также оценки эффективности и целесообразности ее реализации.

В зарубежных публикациях по проблемам организации управления коммерческой деятельностью торговых предприятий упор делается на применение маркетингового подхода. Это обусловлено изменением базовой ориентации коммерческой деятельности организации с традиционной (производственной) на рыночную (маркетинговую).

Эти изменения затронули все ключевые сферы деятельности организации (таблица 1.2) [33,с.216].

Таблица 1.2 – Основные отличия традиционной ориентации коммерческой деятельности организации от маркетинговой

Параметр сравнения (ключевая сфера деятельности организации)	Традиционная (производственная) ориентация деятельности	Рыночная (маркетинговая) ориентация деятельности
Продукт (товар, работа, услуга)	Определяется ресурсной базой, специализацией, возможностями производства	Определяется потребностями рынка и конечных (индивидуальных) потребителей
Основной подход к ценообразованию	Себестоимость с учетом планируемой нормы прибыли	Стоимость потребления, включающая цену продажи и цену послепродажного обслуживания
Система продвижения продукта	Практически не развита, используются отдельные элементы	Имеет комплексный, целенаправленный характер
Ориентиры развития организации	На снижение себестоимости производства и максимизацию прибыли	На удовлетворение потребностей потребителя и общества, максимизацию прибыли
Профессиональная специализация органов управления	В области производственной деятельности	В области знания рынка и факторов его формирования

Таким образом, эффективная коммерческая деятельность предприятия сферы услуг должна быть организована с применением методов маркетинга. В таблице 1.2 представлена система принципов маркетингового управления коммерческой деятельностью организации, отвечающих задаче ее стратегического развития.

Применение маркетингового подхода позволяет реализовать главную цель розничных предприятий в области коммерческой деятельности: формирование единой системы движения товара от производственного сектора до потребительского рынка. При этом, формируя единую систему движения товара, зарубежные розничные предприятия формируют новые методы воздействия на потребительский рынок.

Таблица 1.3 – Система принципов маркетингового управления коммерческой деятельностью организации, отвечающих задаче ее развития

Группа принципов управления	Наименование принципов маркетингового управления коммерческой деятельностью организации
1. Базовые принципы стратегического управления	1.1. Принципы целевой ориентации управления: точная постановка цели; главенство цели; приоритет цели; дерево цели; целевая адаптация; соответствие между поставленными целями и выделенными ресурсами; перманентность целеполагания
	1.2. Принципы обеспечения системности управления: целостность объекта управления; цепная связь; совместимость элементов целого, ведущего звена; слабого звена; функционально-структурное строение целого; обратная связь; линейность и функциональность связей; стандартизация любых объектов
2. Базовые принципы стратегического маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> - четкое понимание потребителя и его потребностей - борьба за потребителя с помощью более качественных по сравнению с конкурентами и услуг - обеспечение адекватности производственных (торговых) возможностей организации требованиям рынка - ориентация деятельности на стратегические цели и задачи в рамках общей корпоративной стратегии развития организации - обеспечение гибкости приспособления организации к изменению конъюнктуры рынка с помощью системы непрерывного мониторинга внешней среды и анализа конкурентов - формирование маркетингового потенциала организации с учетом стратегических возможностей его развития
3. Принципы обеспечения маркетинговой ориентации управления коммерческой деятельностью	<ul style="list-style-type: none"> - четкая формулировка целей и задач коммерческой деятельности организации, ее реального и потенциального конкурентного положения на целевом сегменте рынка - формирование у всех работников организации единой маркетинговой ориентации при выполнении функциональных обязанностей, вовлечение работников в управление коммерческой деятельностью организации - организация системы непрерывной практической переподготовки и переобучения работников в области оперативного маркетинга и коммерческой деятельности
4. Принципы маркетингового развития организации	развития системы управления; изоморфизма; равновесия; саморегулирования; непрерывности развития; маркетинговой ориентации; вероятности развития; стратегического планирования; толерантности; необходимого разнообразия; резервирования и дублирования ресурсов; оперативности и гибкости развития; адекватности воздействия; компенсации противодействия; соответствия эффективности производства и экономичности

Система совершенствования коммерческой деятельности в розничной торговле на рынке тесно связана с концепциями, на которых основано развитие рыночной деятельности компании. Зарубежные источники выделяют следующие направления совершенствования коммерческой

деятельности:

- совершенствование коммерческой деятельности в производственной сфере, целью которой является минимизация всех производственных затрат и повышение уровня производительности труда;

- товарное направление совершенствования коммерческой деятельности ориентировано на выпуск товары высокого качества по приемлемым для потребителя ценам;

- сбытовой направление совершенствования коммерческой деятельности главной целью ставит совершенствование характеристик продукции и оптимизацию коммерческих операций по их реализации;

- потребительское направление совершенствования коммерческой деятельности является принципиально новым не только для российских предприятий, но и для зарубежных с середины 60-х годов (для российских рынков с 90-х гг.). Потребительское направление совершенствования коммерческой деятельности направлено на исследование интересов потребителей и учет их при формировании стратегии продвижения;

- интегрированное направление совершенствования коммерческой деятельности одно из продвинутых направлений в области розничной продажи услуг, представляет собой совокупность различных приемов совершенствования коммерческой деятельности, ориентированные на применение инноваций в коммерческой деятельности розничного предприятия;

- социально-общественное направление совершенствования коммерческой деятельности в розничной торговле связано с удовлетворением потребностей и интересов не только конкретного потребителя, но и всего общества в целом;

- стратегическое направление совершенствования коммерческой деятельности главной целью ставит – это повышение конкурентных преимуществ розничного предприятия.

В зарубежной практике существуют также определенные подходы к

методам оценки эффективности вновь вводимых инициатив к коммерческой деятельности. В частности, в зарубежной практике к специфическим инструментам финансового контроля за коммерческой деятельностью предприятия сферы услуг можно отнести бизнес-кейсы. Бизнес-кейс представляет детализированное описание инвестиционного проекта, представляющее решение, позиционирующее цели и условия бизнеса, влияющие как на решение, так и на сами инвестиции. Бизнес-кейс предоставляет информацию, необходимую для принятия решения о реализации инвестиционного проекта, и содержит анализ затрат, выгод и рисков, связанных с предлагаемыми инвестициями.

Бизнес-кейс как инструмент финансового контроля содержит в себе как количественные, так и качественные характеристики рассматриваемого проекта и включает следующие величины: необходимые инвестиции; период окупаемости проекта; ставку дисконтирования; потоки платежей; чистую приведенную стоимость; рыночные показатели продаж; количество пользователей или потребителей и т.д. [37,с.77]

Инструментом, который учитывает немаловажный фактор установления взаимосвязей внедряемых проектов, услуг, является паспорт коммерческой инициативы. Паспорт коммерческой инициативы является финансовым описанием коммерческой инициативы, содержащим расчет ключевых показателей эффективности вводимых изменений и их влияние на исполнение годового бюджета структурной единицы (рисунок 1.5).

Данный документ содержит в себе следующие сведения количественного и качественного характера:

- тип коммерческой инициативы, представленный в форме новой услуги, продукта, сервиса, товара или изменения ценовых или неценовых параметров существующих услуг, сервисов;
- масштаб распространения коммерческой инициативы в зависимости от организационно-правовой структуры;
- цели внедрения инициативы;

- краткое описание инициативы и определение уникальности рыночного предложения либо конкурентного преимущества с уточнением текущих предложений на рынке по данному направлению;
- период и длительность проведения коммерческой инициативы;
- совокупность финансовых параметров инициативы: OIBDA, экстра выручка, экстра себестоимость от реализации внедренных или модифицированных, услуг; экстра операционные затраты и экстра капитальные затраты, связанные с внедрением услуг, продуктов, сервисов, спрогнозированные исходя из количественных и качественных предпосылок внедрения продуктов на рынок.



Рисунок 1.4 – Содержание паспорта коммерческой инициативы

В России в настоящее время совершенствование коммерческой деятельности в розничной торговле получило наибольшее признание как самостоятельный инструмент совершенствования деятельности розничных предприятий и развития инфраструктуры российской розничной торговли [42,с.110]. При этом рассмотренные выше принципы и подходы к

организации и совершенствованию коммерческой деятельности торговых предприятий постепенно внедряются и в российскую практику.

Таким образом, в зарубежной практике сложилась целостная методология рыночной деятельности компании, в ходе которой формируется и совершенствуется коммерческая деятельность, используется богатый набор приемов совершенствования функций товара, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов товародвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, создание и расширение марочной стратегии, гибкая ценовая политика. Зарубежные компании, при совершенствовании коммерческой деятельности в розничной торговле учитывают комплекс факторов, условия производства готовой продукции и интересы потребителей, уровень конкуренции и научно-технического прогресса.

Выводы по разделу один

Рассмотрены сущность и содержание коммерческой деятельности предприятия сферы услуг. Коммерческая деятельность предприятия сферы услуг – это важнейшая составляющая всей системы деятельности предприятий в условиях экономики рынка и конкуренции. Подробно представлена классификация коммерческих функций, что определяет их роль в деятельности предприятий сферы услуг.

Выделены особенности организации коммерческой деятельности, которые включают ключевые и поддерживающие операции, выполняемые в процессе организации коммерческой деятельности предприятия сферы услуг.

Выделены основные направления совершенствования коммерческой деятельности, которые влияют на организацию коммерческой деятельности. Описаны этапы алгоритма совершенствования коммерческой деятельности предприятия сферы услуг.

Проведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта совершенствования коммерческой деятельности предприятия сферы услуг, который позволил определить наличие целостного методологического

подхода к организации рыночной деятельности зарубежной компании, в ходе которой формируется и совершенствуется коммерческая деятельность, в которой используется богатый набор приемов совершенствования функций услуги, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов товародвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, создание и расширение марочной стратегии, гибкая ценовая политика.

2 ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ «АРТОКРАТИЯ»

2.1. Общая характеристика организационно-хозяйственной деятельности отеля «Артократия»

Отель «Артократия» занимается гостинично-ресторанной деятельностью.

Дата создания отеля: 4 апреля 2014 год.

Юридический адрес отеля: Троицкий тракт 46/1.

Благодаря удачному расположению и современной технической оснащённости отель пользуется популярностью среди не только российских, но и зарубежных бизнесменов и туристов.

Номерной фонд отеля «Артократия» состоит из 21 комфортабельных номеров категорий «стандарт», «повышенной комфортности», «люкс», «элеганссьют» от 15 до 70 кв.м.

В каждом номере отеля находится кондиционер, удобная мебель, современно оснащённая ванная комната, кабельное телевидение, телефон с прямым междугородним и международным доступом, мини-бар, сейф индивидуального пользования.

Также, «Артократия» оказывает профессиональную помощь клиентам в организации тренингов, семинаров, конференций, бизнес- встреч, кофе-брейков и праздничных концертных банкетов, которые зачастую закрывают различные деловые мероприятия. К услугам гостей представлены 4 конференц - зала, вместимостью от 20 до 150 человек.

В отеле ежедневно работает ресторан европейской кухни, караоке- бар, фитнес зал, и летний ресторан (открыт с мая по сентябрь).

Отеля «Артократия» предлагает гостям целый спектр различных услуг:

- room-service (круглосуточное обслуживание в номерах);
- встреча/проводы в/из аэропорта;
- хранение багажа;

- сейф в каждом номере;
- услуги химчистки и прачечной;
- заказ такси, охраняемая парковка;
- касса авиа - и ж/д билетов;
- заказ экскурсий;
- массаж;
- бильярд;
- банкомат;
- пункт обмена валюты;
- сувенирный киоск;
- свежая деловая пресса;
- переводчик;
- галерея современного искусства «10'06»;
- доставка цветов;
- автомат для чистки обуви;
- оплата сотовой связи;
- прокат зонтов;
- фитнес зал;
- предоставление Библии и Корана в номер.

Миссия организации: «Мы предоставляем нашим гостям широкий ассортимент высококачественных продуктов и услуг, гарантируем обеспечение сервиса экстра-класса и превзойдённые ожидания гостей».

Дерево целей отеля «Артократия» представлено на рисунке 2.1.

Указанные на рисунке 3 цели являются логически взаимосвязанными и взаимозависимыми, что позволяет сделать вывод о перспективе их реализации.



Рисунок 2.1 – Система целей « Артократия»

Организационная структура « Артократия» - линейно- функциональная, и является достаточно эффективной. В компании присутствуют все необходимые подразделения, соответствующие её специфике.

При такой структуре все подразделения и отделы отеля подчиняются генеральному директору. В процессе разработки отдельных вопросов и подготовки соответствующих решений линейному руководителю содействует специальный аппарат, который состоит из функциональных подразделений.

Численность персонала отеля «Артократия» на 1 января 2017 г. составила 24 человека.

Организационная структура отеля «Артократия» представлена на рисунке 2.2 (Приложение А).

В таблице представлены достоинства и недостатки организационной структуры отеля « Артократия» (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Достоинства и недостатки организационной структуры отеля «Артократия»

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Более высокая оперативность принятия и выполнения решений. 2. Личная ответственность руководителя каждого подразделения за результаты работы. 3. Возможность карьерного роста внутри функциональных подразделений. 4. Освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем. 5. Чёткое распределение обязанностей и полномочий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможное дублирование функций в процессе работы. 2. Отсутствие тесных взаимосвязей между отделами. 3. Возможна чрезмерная централизация, т.к. сильно развиты связи по вертикали. 4. Замедленная реакция на происходящие внешние изменения.

Функциональная структура отеля «Артократия» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Функциональная структура отеля «Артократия»

Подразделение	Функции
Администрация	<ol style="list-style-type: none"> 1. Долгосрочное планирование. 2. Управление стратегией развития. 3. Контроль деятельности структурных подразделений. 4. Построение бизнес-планов. 5. Организация процессов управления.
Отдел по управлению персоналом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подбор и отбор персонала. 2. Оценка и аттестация персонала. 3. Обучение и развитие персонала. 4. Мотивация персонала. 5. Разработка должностных инструкций.
Отдел маркетинга	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка методов привлечения клиентов. 2. Организация рекламных кампаний. 3. Анализ рынка и конкуренции.
Ресторанная служба	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация питания гостей отеля и посторонних клиентов. 2. Организация и проведение банкетов, кофе-брейков, фуршетов и других мероприятий. 3. Room- service (обслуживание в номерах).

Продолжение таблицы 2.2

Подразделение	Функции
Служба приёма и размещения гостей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бронирование номеров. 2. Распределение номеров и учёт свободных мест в отеле. 3. Регистрация, размещение гостя. 4. Предоставление гостю необходимой ему информации (об уборке номеров, организации питания и доп. услуг отеля). 5. Окончательный расчёт с гостем.
Бухгалтерия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учёт финансовой деятельности. 2. Учёт денежных операций. 3. Составление бухгалтерской отчётности. 4. Расчёты по оплате труда. 5. Учёт затрат на производство.
Служба по содержанию помещений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение чистоты и порядка в номерах, ресторанах, холлах и других помещений отеля. 2. Уход за формой персонала и одеждой гостей (по их желанию). 3. Оформление помещений отеля к различным мероприятиям (новый год, свадьба, свадебные номера и т.д.)

Подразделения сформированы в зависимости от выполняемых функций.

Каждая служба/ подразделение отеля чётко выполняют свои функции, и в процессе работы активно коммуницируют между собой. Однако, отсутствуют некоторые подсистемы управления персоналом: обучение и развитие, планирование карьеры, но в настоящее время планируется совершенствование в этом направлении.

2.2 Анализ основных экономических показателей

Проведем анализ динамики хозяйственного состояния отеля «Артократия» на основе анализа баланса. В таблице 2.3 представлены данные для анализа.

Таблица 2.3 – Аналитический баланс отеля «Артократия», тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение 2015-2016 гг.		2017 г.	Изменение 2016-2017 гг.	
			Абсолютное	Темп роста, %		Абсолютное	Темп роста, %
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Основные средства	1 362	1 895	533	139,1	1 992	97	105,1
Итого по разделу I	1 362	1 895	533	139,1	1 992	97	105,1

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение 2015-2016 гг.		2017 г.	Изменение 2016-2017 гг.	
			Абсолютное	Темп роста, %		Абсолютное	Темп роста, %
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	355	835	480	235,2	905	70	108,4
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	46	108	62	234,8	117	9	108,3
Дебиторская задолженность	189	130	-59	68,8	114	-16	87,7
Денежные средства	53	50	-3	94,3	32	-18	64,0
Прочие оборотные активы	7	0	-7	0,0	75	75	x
Итого по разделу II	650	1 123	473	172,8	1 243	120	110,7
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	30	30	0	100,0	300	270	1000,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	78	450	372	576,9	1 090	640	242,2
Итого по разделу III	108	480	372	444,4	1 390	910	289,6
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Итого по разделу IV	0	0	0	x	0	0	x
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	1 702	1 488	-214	87,4	624	-864	41,9
Кредиторская задолженность	202	1 050	848	519,8	1 221	171	116,3
Итого по разделу V	1 904	2 538	634	133,3	1 845	-693	72,7
БАЛАНС	2 012	3 018	1 006	150,0	3 235	217	107,2

Как видно из данных таблицы, валюта баланса исследуемой отеля за период 2015-2017 годы увеличивается (рисунок 2.2) – это обстоятельство является положительной тенденцией, поскольку свидетельствует о росте деятельности отеля.

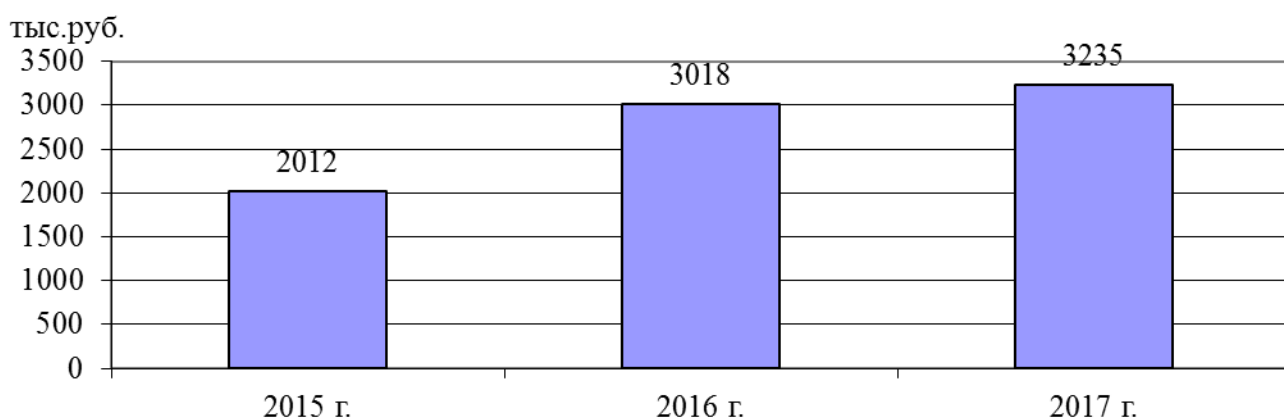


Рисунок 2.2 – Валюта баланса отеля «Артократия»

По всем статьям баланса (за исключением краткосрочных обязательств) в исследуемом периоде наблюдается положительная динамика. Наглядно динамику значений разделов баланса можно оценить на рисунке 2.3.

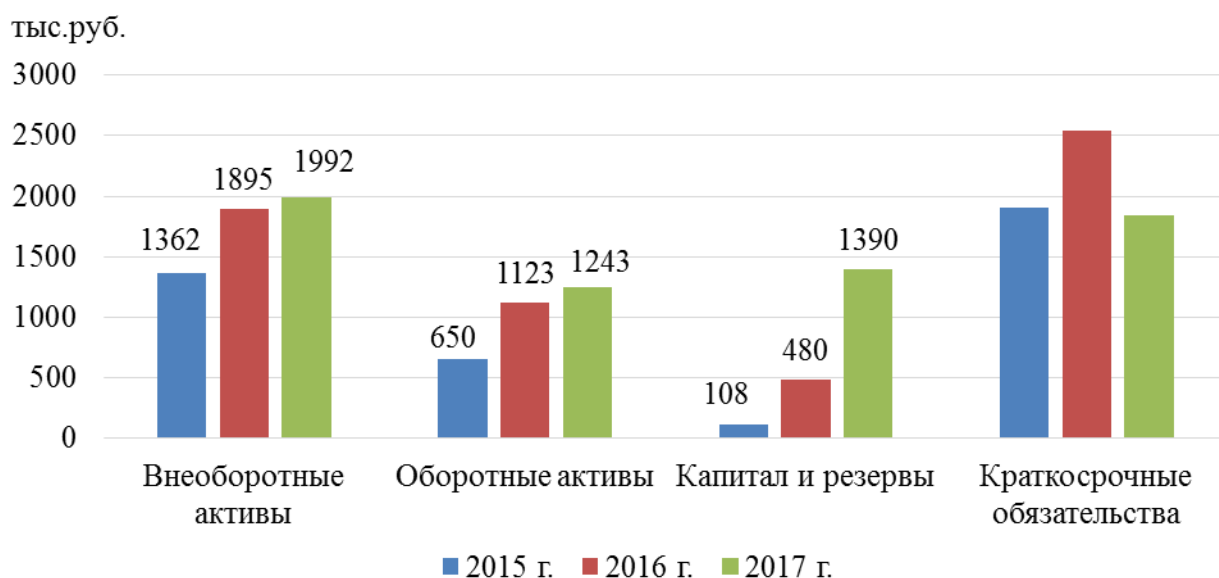


Рисунок 2.3 – Разделы баланса отеля «Артократия»

В таблице 2.4 представлены данные, позволяющие оценить структуру бухгалтерского баланса отеля «Артократия».

Таблица 2.4 – Структура бухгалтерского баланса отеля «Арткратия», %

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение, (+/-) 2015-2016 гг.	2017 г.	Изменение , (+/-) 2016-2017 гг.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Основные средства	67,69	62,79	-4,90	61,58	-1,21
Итого по разделу I	67,69	62,79	-4,90	61,58	-1,21
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	17,64	27,67	10,03	27,98	0,31
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	2,29	3,58	1,29	3,62	0,04
Дебиторская задолженность	9,39	4,31	-5,08	3,52	-0,79
Денежные средства	2,63	1,66	-0,97	0,99	-0,67
Прочие оборотные активы	0,35	0,00	-0,35	2,32	2,32
Итого по разделу II	32,31	37,21	4,90	38,42	1,21
БАЛАНС	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1,49	0,99	-0,50	9,27	8,28
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3,88	14,91	11,03	33,69	18,78
Итого по разделу III	5,37	15,90	10,53	42,97	27,07
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	84,59	49,30	-35,29	19,29	-30,01
Кредиторская задолженность	10,04	34,79	24,75	37,74	2,95
Итого по разделу V	94,63	84,10	-10,53	57,03	-27,07
БАЛАНС	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00

Анализ хозяйственной деятельности на основе данных бухгалтерского баланса отеля показал, что отель активно развивается. Об этом свидетельствует рост валюты баланса в исследуемом периоде, что свидетельствует об увеличении имущества отеля. Имущество отеля представлено в большей мере основными средствами (62% в 2017 году). Анализ показал, что объем и доля основных средств в структуре имущества снижается, что свидетельствует о росте деятельности в сфере услуг отеля, поскольку отмечается прирост оборотных средств.

Источники имущества отеля представлены собственным капиталом и краткосрочными заемными средствами. Долгосрочных заемных средств

отель не имеет. Краткосрочные обязательства покрывают 57% (2017 год) имущества. Вместе с тем следует отметить значительное сокращение доли краткосрочных обязательств в валюте баланса отеля за счет увеличения доли капитала и резервов (в основном нераспределенной прибыли), что свидетельствует о развитии отеля и формировании ее собственных финансовых ресурсов, формирующих базу ее дальнейшего развития.

Изменения структуры баланса отеля свидетельствуют не только о ее развитии, но и об упрочении ее финансового состояния, поскольку в исследуемом периоде отмечается рост более ликвидных активов, что увеличивает ликвидность баланса отеля, а также рост собственных средств отеля.

Проведем анализ и выявим особенности формирования прибыли в исследуемом отеле. В таблице 2.5 представлены данные отчета о финансовых результатах отеля «Артократия».

Таблица 2.5 – Аналитический отчет о финансовых результатах отеля «Артократия», тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение 2015-2016 гг.		2017 г.	Изменение 2016-2017 гг.	
			Абсолютное	Темп роста, %		Абсолютное	Темп роста, %
Выручка (за минусом НДС, акцизов)	8 105	11 033	2 928	136,1	9 600	-1 433	87,0
Себестоимость продаж	5 290	7 242	1 952	136,9	5 680	-1 562	78,4
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	2 815	3 791	976	134,7	3 920	129	103,4
Коммерческие расходы	1 312	1 431	119	109,1	1 491	60	104,2
Управленческие расходы	883	881	-2	99,8	950	69	107,8
ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ	620	1 479	859	238,5	1 479	0	100,0
Проценты к уплате	45	166	121	368,9	166	0	100,0
Прочие расходы	472	815	343	172,7	438	-377	53,7
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	103	498	395	483,5	875	377	175,7
Текущий налог на прибыль	26	125	99	483,5	219	377	175,7
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	77	374	296	483,5	656	283	175,7

На основе данных таблицы можно сделать вывод о положительной динамике прибыли, получаемой от финансово-хозяйственной деятельности

отеля «Артократия» рост наблюдается по всем статьям отчета о финансовых результатах, что косвенно свидетельствует о развитии и расширении масштабов деятельности.

Валовая прибыль отеля по итогам 2017 года (на 1 января 2018 года) составила 3 920 тыс. рублей. В 2017 году в сравнении с 2015 годом она выросла на 39,3% (1 105 тыс. рублей). Рост валовой прибыли был обусловлен опережающим ростом выручки от продаж на 18,4% (1 495 тыс. рублей) в сравнении с ростом себестоимости продаж на 7,4% (390 тыс. рублей).

На рисунке 2.4 представлена динамика основных показателей отчета о финансовых результатах отеля «Артократия».

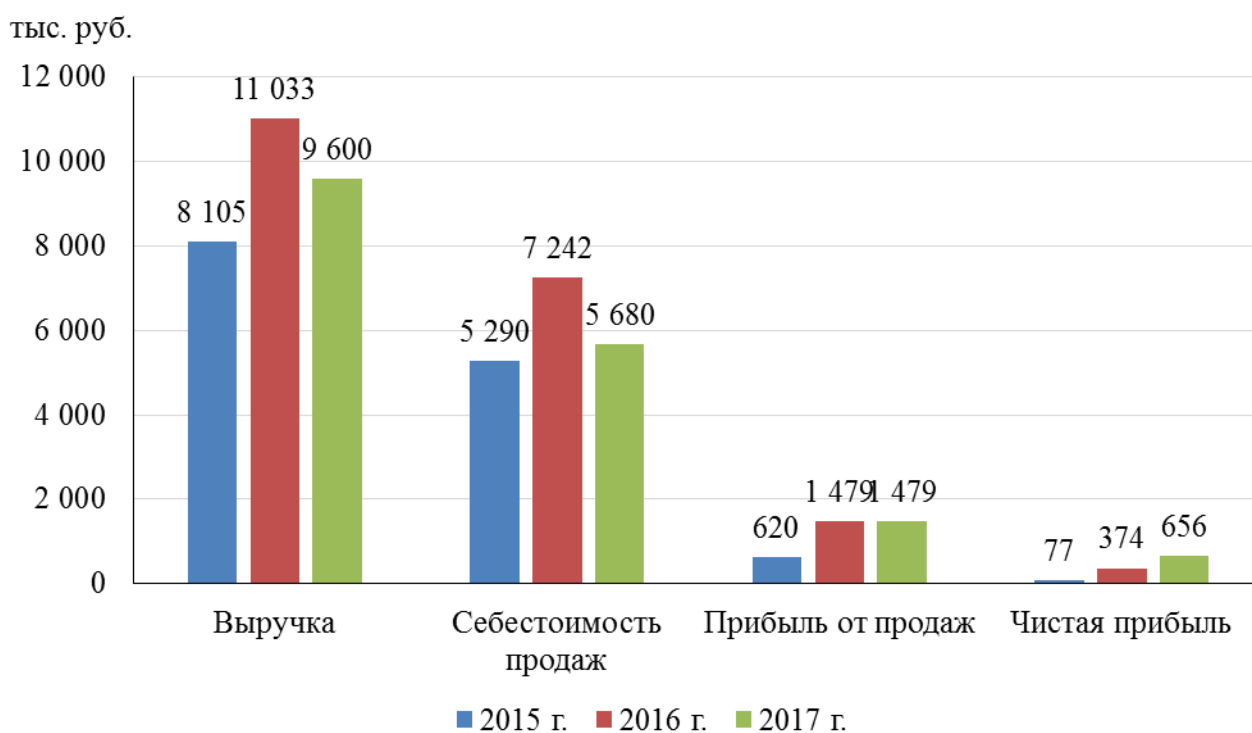


Рисунок 2.4 – Основные экономические результаты деятельности отеля «Артократия»

Прибыль от продаж отеля по итогам 2017 года составила 1 479 тыс. рублей. В исследуемом периоде прибыль от продаж выросла на 138,5% (859 тыс. рублей), что обусловлено низкой динамикой управленческих и коммерческих расходов. Управленческие расходы отеля за период 2015-2017 годы выросли на 7,6% (67 тыс. рублей), коммерческие расходы – на 13,6% (179 тыс. рублей).

Прибыль до налогообложения отеля в 2017 году составила 875 тыс. рублей; ее значение в исследуемом периоде выросло более, чем в 8 раз (на 772 тыс. рублей). Отель в 2015 году оформил кредитную линию на развитие бизнеса и выплачивает кредит и проценты по нему.

Чистая прибыль отеля по итогам 2017 года достигла 656 тыс. рублей. Ее значение в 2017 году в сравнении с 2015 годом увеличилось также более чем в 8 раз (на 579 тыс. рублей).

Из рисунка 2.4 наглядно видно, что в 2017 году отель испытывал некоторый спад деятельности в сравнении с 2016 годом. Вместе с тем, рациональный подход менеджмента отеля к управленческим и коммерческим расходам позволили минимизировать негативное влияние спада объемов продаж на динамику чистой прибыли.

Данные для анализа структуры отчета о финансовых результатах отеля «Артократия» представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Структура отчета о финансовых результатах отеля «Артократия» (ИП Ищенко С.В.), %

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение, (+/-) 2015-2016 гг.	2017 г.	Изменен ие, (+/-) 2016- 2017 гг.
Выручка (за минусом НДС, акцизов)	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00
Себестоимость продаж	65,27	65,64	0,37	59,17	-6,47
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	34,73	34,36	-0,37	40,83	6,47
Коммерческие расходы	16,19	12,97	-3,22	15,53	2,56
Управленческие расходы	10,89	7,99	-2,90	9,90	1,91
ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ	7,65	13,41	5,76	15,41	2,00
Проценты к уплате	0,56	1,50	0,94	1,73	0,23
Прочие расходы	5,82	7,39	1,57	4,56	-2,83
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	1,27	4,51	3,24	9,11	4,60
Текущий налог на прибыль	0,32	1,13	0,81	2,28	1,15
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	0,95	3,39	2,44	6,84	3,45

Анализ структуры отчета о финансовых результатах отражает рационализацию управления процессом формирования прибыли отеля

«Артократия». В исследуемом периоде руководству отеля удалось сократить долю себестоимости в общем объеме выручки от продаж услуг с 65,3% до 59,2%; коммерческие расходы с 16,2% до 15,5%, управленческие расходы с 10,9% до 9,9%. Это является положительным фактом и свидетельствует об эффективности финансового менеджмента в отеле.

На рисунке 2.5 данные таблицы представлены в графическом варианте для удобства их анализа и интерпретации.

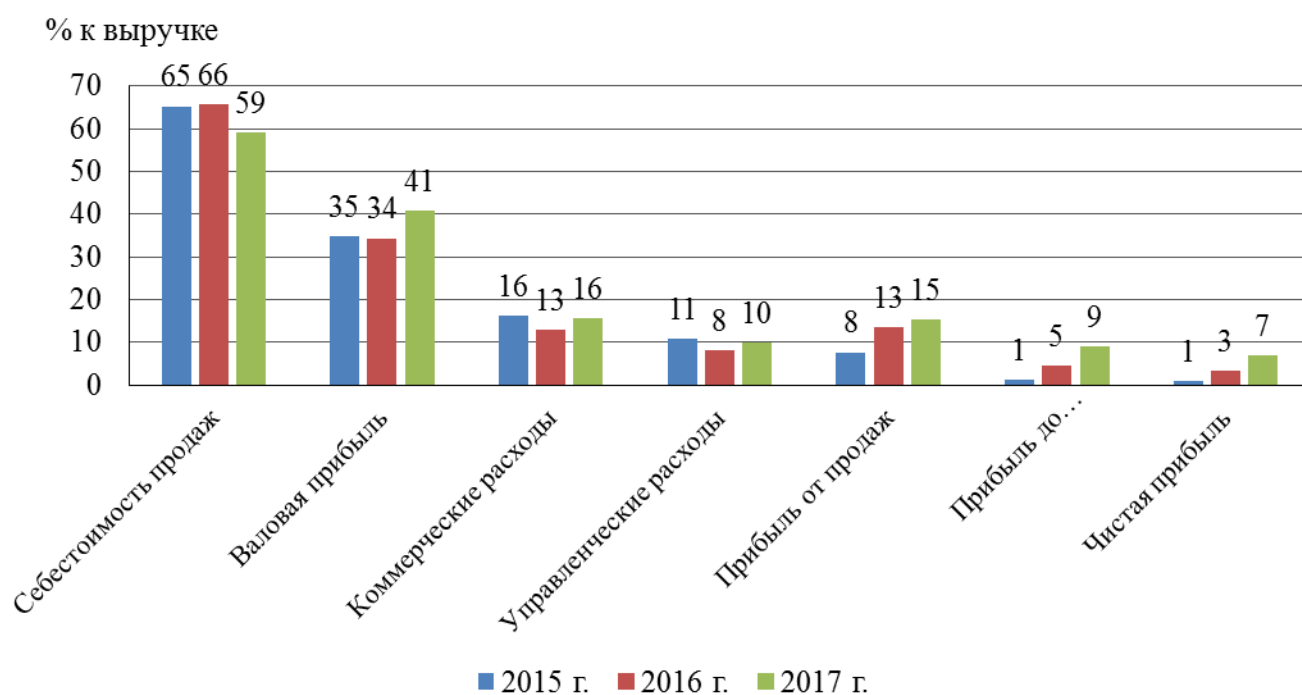


Рисунок 2.5 – Изменение структуры отчета о финансовых результатах отеля «Артократия»

Из рисунка видно, что меры, предпринятые руководством, привели к росту доли валовой прибыли в общем объеме выручки отеля с 34,7% до 40,8%; росту прибыли от продаж с 7,7% до 15,4%; росту прибыли до налогообложения с 1,3% до 9,1%. К концу исследуемого периода доля чистой прибыли от деятельности отеля «Артократия» в общем объеме выручки (рентабельность деятельности) возросла с 1% до 7%.

В таблице 2.7 представлены результаты расчета показателей эффективности отеля «Артократия».

Таблица 2.7 – Эффективность отеля «Артократия», %

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение, (+/-) 2015-2016 гг.	2017 г.	Изменение, (+/-) 2016-2017 гг.
Выручка на 1 кв.м. торговой площади	85,3	116,1	30,8	101,1	-15,1
Выручка на 1 ед. персонала	238,4	324,5	86,1	282,4	-42,1
Рентабельность продаж	1,0	3,4	2,4	6,8	3,4
Рентабельность активов	3,8	12,4	8,6	20,3	7,9
Рентабельность собственного капитала	71,3	77,9	6,6	47,2	-30,7
Рентабельность заемного капитала	4,0	14,7	10,7	35,6	20,9
Рентабельность использования торговых площадей	81,1	393,7	312,6	690,5	296,8
Рентабельность персонала	226,5	1100,0	873,5	1929,4	829,4

Анализ показателей эффективности деятельности исследуемого отеля позволяет сделать вывод о том, что в условиях сокращения выручки в период 2016-2017 годов, отмечается рост практически всех показателей рентабельности, за исключением показателя рентабельности собственного капитала.

Рентабельность продаж выросла с 1,0% до 6,8%. Рост рентабельности продаж на 5,9% в исследуемом периоде означает, что в каждом рубле выручки от продаж стало содержаться на 5,9 копеек больше прибыли, чем ранее.

Рентабельность активов отеля возросла на 16,5% в исследуемом периоде, и к концу 2017 года каждый рубль, вложенный в активы отеля, стал приносить ему 20,3 копейки прибыли.

Рентабельность собственного капитала сократилась (на 24,1% в исследуемом периоде) вследствие существенного увеличения собственного капитала отеля, что не может расцениваться как отрицательный факт. Одновременно отмечается увеличение рентабельности заемного капитала (на 31,5% в исследуемом периоде), что обусловлено существенным сокращением размеров краткосрочных займов у отеля.

Значения показателей рентабельности исследуемого отеля находятся в пределах среднеотраслевых значений рентабельности, которые в целом

сократились в условиях кризиса.

На рисунке 2.10 представлена динамика показателей рентабельности исследуемого отеля.

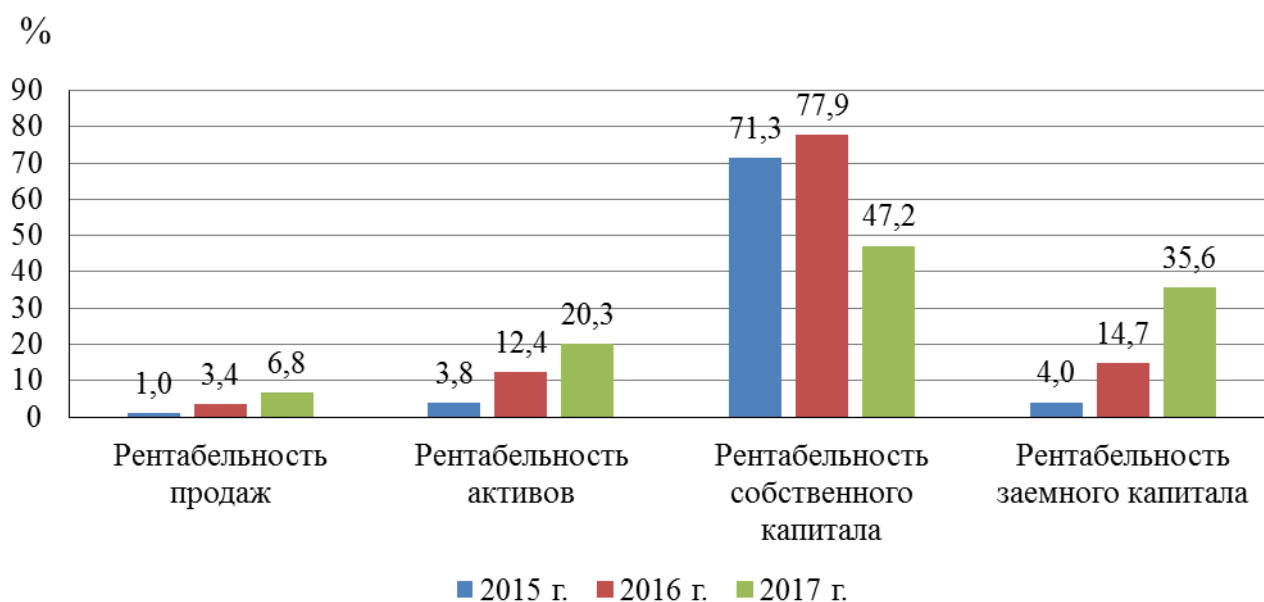


Рисунок 2.10 – Показатели рентабельности отеля «Артократия»

Таким образом, эффективность деятельности исследуемого отеля повысилась, что свидетельствует о росте эффективности его функционирования. Исключение составляет показатель рентабельности собственного капитала, что обусловлено ростом размеров собственного капитала в исследуемом периоде и потому не может быть оценен как негативная тенденция.

2.3 Особенности организации коммерческой деятельности отеля «Артократия»

Внешнее окружение организации включает в себя элементы макро и микросреды. Эти элементы оказывают определённое влияние на деятельность организации и для их анализа применяются различные методики. В целях анализа макроокружения общепринято применяют методику PEST-анализа, основанную на оценке политических,

экономических, социальных и технологических факторов.

«Р» – политические факторы оказывают существенное влияние на деятельность « Артократия». К числу политических факторов, действующих на организации подобные исследуемой, можно отнести: политику действующего государственного аппарата, изменения в законодательстве и политической ситуации.

Мировая геополитическая ситуация в настоящее время оказывает крайнее неблагоприятное воздействие на деятельность предприятий сферы услуг. Воздействие данного фактора на деятельность «Артократия» можно определить на уровне «-4» баллов по шкале от «-5» до «+5».

Политическая ситуация в России в настоящее время относительно стабильна, но вместе с тем. Воздействие данного фактора на деятельность « Артократия» можно определить на уровне «+3» баллов по шкале от «-5» до «+5».

Существенное влияние на деятельность «Артократия» оказывают изменения налогового законодательства. В частности, у предприятия возникли сложности с уплатой налогов в 2014 году, что отрицательно сказалось на динамике чистой прибыли предприятия и выразилось в убыточности деятельности. Однако в 2015 году ситуацию удалось нормализовать. Воздействие данного фактора на деятельность «Артократия» можно определить на уровне «-4».

«Е» – к экономическим факторам, оказывающим воздействие на деятельность «Артократия» можно отнести: изменения экономической ситуации, динамика курса валют, изменение доходов.

Изменения в экономической ситуации оказывают отрицательное воздействие на деятельность всех субъектов бизнеса, поскольку изменения оказывают существенное влияние на уровень доходов экономических субъектов. Спрос на подобные услуги имеет тенденцию к снижению. Воздействие данного фактора на деятельность « Артократия» можно определить на уровне «-3».

Динамика курсов валют оказывает отрицательное воздействие на предприятия, которые ориентированы на оказание гостиничных услуг. Воздействие данного фактора на деятельность «Артократия» можно определить на уровне «-4».

Изменение доходов населения приводит к сокращению спроса на услуги, являющихся клиентами «Артократия», что отражается и на объёмах продаж оказываемых услуг. Воздействие данного фактора на деятельность «Артократия» можно определить на уровне «-3».

Изменение ставок ввозных пошлин на иностранную продукцию сильно коснулось деятельности «Артократия», поскольку отель широко использует в своей деятельности импортные компоненты. Воздействие данного фактора на деятельность «Артократия» можно определить на уровне «-5».

«S» – социальные факторы, к числу которых относятся: изменения потребительских предпочтений, изменение требований к качеству услуг.

Изменения потребительских предпочтений в отношении гостиничных услуг, вызванные сложившейся ситуацией оказывают существенное влияние на предприятия. Вместе с тем, воздействие данного фактора на деятельность «Артократия» можно определить на уровне «+3», поскольку в ассортименте услуг присутствуют востребованные рынком услуги, о чём свидетельствует положительная динамика объёмов продаж.

Изменение требований к качеству оказываемых услуг проявляется в более ответственном подходе к данному выбору. Воздействие данного фактора на деятельность «Артократия» можно определить на уровне «+1», поскольку сформированный ассортимент услуг позволяет обеспечивать положительную динамику продаж.

«Т» – технологические факторы, к числу которых были отнесены: изменение рекламных технологий.

Воздействие фактора изменения рекламных технологий на деятельность «Артократия» можно определить на уровне «-5», поскольку предприятие слабо ориентировано на реализацию рекламных технологий.

Перечисленные результаты оценки влияния отдельных факторов макросреды на «Артократия» обобщены в матрице PEST-анализа и представлены в таблице 2.8, в которой сведены все ключевые факторы внешней среды, положительно или отрицательно оказывающие влияние на деятельность исследуемого бизнеса.

Общий балл влияния на «Артократия» со стороны рассмотренных факторов оценивается на уровне «-24» балла, что позволяет сделать вывод о существенном негативном воздействии среды на бизнес отеля.

Таблица 2.8 – PEST-анализ «Артократия»

Элементы внешней среды (PEST-факторы)	Оценки в баллах										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Р – политические факторы											
1. Политика действующего государственного аппарата									X		
2. Изменения в законодательстве и политической ситуации		X									
Е – экономические факторы											
3. Изменения экономической ситуации			X								
4. Изменение доходов населения				X							
S – социальные факторы											
5. Изменения потребительских предпочтений в отношении уровня сервиса услуг									X		
6. Изменение требований к качеству слуг							X				
7. Изменения требований к услугам										X	
T – технологические факторы											
8. Изменения технологий в рабочем процессе		X									
9. Изменения рекламных технологий	X										
Итого:	-15	-12	-6	-2	0	0	1	0	6	4	0

Анализ внешних факторов для «Артократия» показал, что совокупное влияние факторов внешней среды на действующий бизнес носит отрицательный характер «-24». Отрицательные значения влияния внешней среды на бизнес предприятия связано в основной мере с негативным влиянием мировых геополитических, а также слабым использованием маркетинговых инструментов и технологий. Также отрицательное воздействие на деятельность предприятия оказывает изменение налогового законодательства, динамика курсов валют и вынужденных изменений в технологическом процессе. Наибольшее положительное воздействие на

действующий бизнес оказывают социальные факторы, связанные с изменениями потребительских предпочтений, требований к качеству и местам гостиничных услуг. Внешняя социальная среда отчасти сглаживает отрицательное влияние других факторов. Соответственно оптимально разработанная бизнес-стратегия развития отеля «Артократия» должна опираться именно на данные факторы.

На рисунке 19 можно наглядно увидеть характер влияния отдельных факторов.

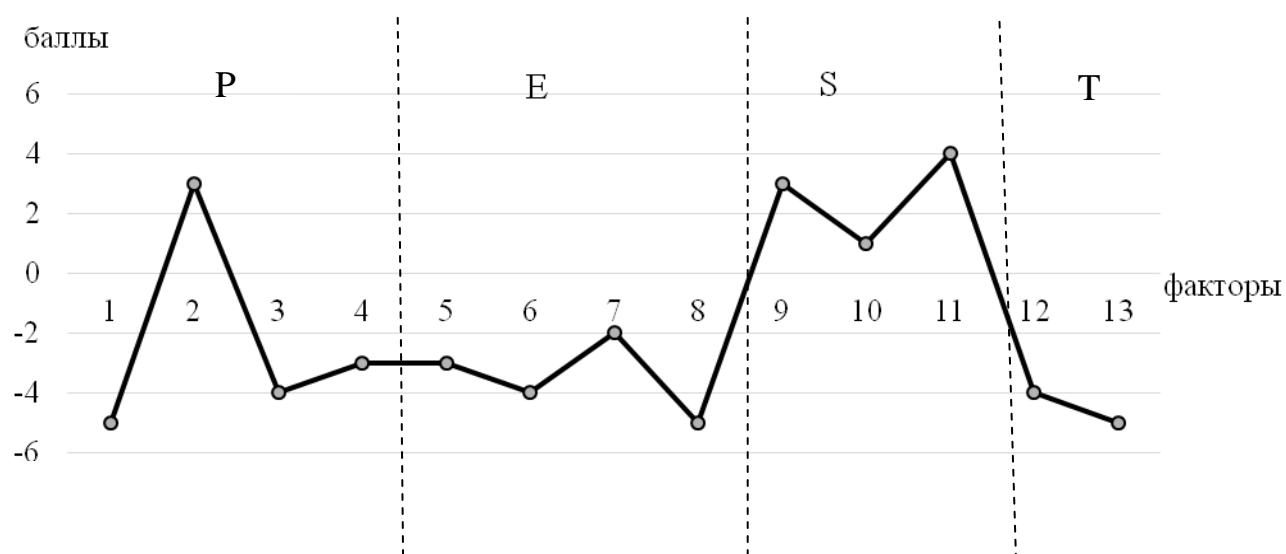


Рисунок 19 – Профиль влияния внешней среды на отеля «Артократия»

Оценить микроокружение организации возможно с помощью модели анализа 5 конкурентных сил Портера, которые показывают влияние конкурентов, потребителей и поставщиков на деятельность предприятия (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Анализ пяти конкурентных сил Портера

1. Сила влияния потребителей.

В настоящее время отель «Артократия» пользуется большой популярностью среди российских и зарубежных гостей, загрузка отеля практически всегда полная. И, хотя, отель с каждым годом всё более совершенствуется, уровень конкуренции на данном рынке достаточно высок, и есть риск ухода существующих и потенциальных клиентов к конкурентам.

Потребители отеля делятся на 3 основные группы (рис.3):

– Клиенты- люди со средним заработком, приезжающие в г. Челябинск для посещения друзей/ родственников или с целью знакомства с городскими музеями, памятниками и т.д. В основном, занимают номера категорий «Эконом» и «Стандарт». Составляют 30 % от всех клиентов отеля.

– Корпоративные клиенты- деловые люди, приезжающие в город в целях встреч с партнёрами по бизнесу. Такие поездки носят развлекательный и деловой характер. Клиенты данной группы занимают номера категорий «Стандарт», «Повышенной комфортности», иногда «Люкс». Составляют 50% от всех клиентов.

– VIP- клиенты- артисты, политически деятели, крупные бизнесмены, а также, люди с заработком выше среднего, предпочитающие эксклюзивный

отдых и сервис высшего уровня. Такие гости занимают номера категорий «Люкс», «Сьют». Составляют 20%.

Возможностью со стороны потребителей для отеля является расширение клиентской базы. Соотношение клиентов отеля «Артократия» представлено на рисунке 2.4.

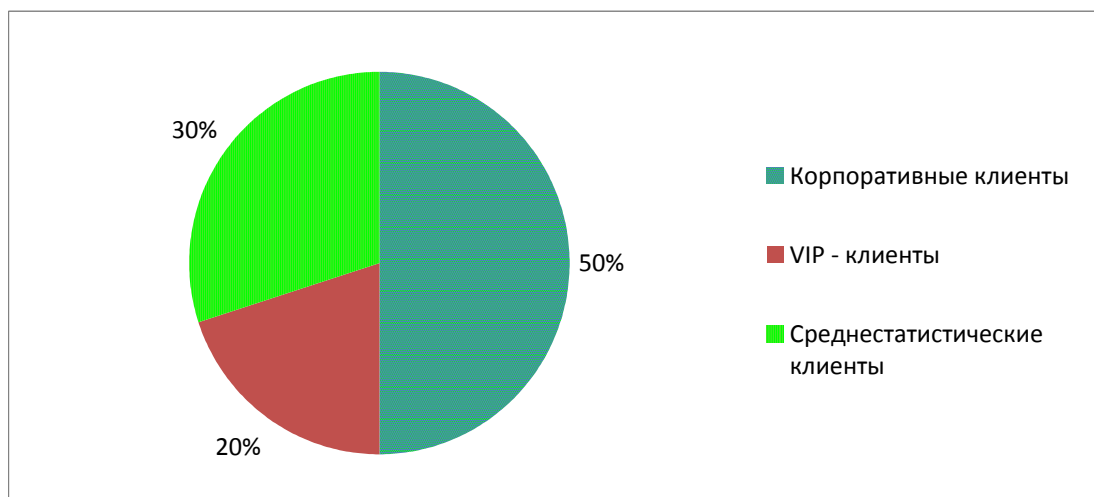


Рисунок 2.4 – Соотношение клиентов отеля «Артократия»

Далее рассмотрим силу влияния поставщиков.

2. Сила влияния поставщиков.

Отель «Артократия» сотрудничает с прямыми поставщиками, надёжными и хорошо зарекомендовавшими себя в течение длительного времени. Сбоев в работе практически не бывает, отношения с поставщиками стабильные, существует гарантия поставки продуктов исключительно высшего качества. Угроза внезапного ухода поставщиков к конкурентам практически отсутствует, т.к. отель рассчитывает на долгосрочное сотрудничество, и закрепляет его путём заключения договоров.

Услугами поставщиков пользуется, в основном, ресторанная служба. Необходимо, чтобы каждый день в отель поставляли свежие продукты высокого качества. За этим процессом следят бар-менеджер, шеф-повар и руководитель ресторанной службы. Выдвигаются следующие требования к поставляемому товару:

1) продукты должны соответствовать требованиям нормативной и технической документации и сопровождаться документами, подтверждающими их качество и безопасность;

2) продукты должны поставляться в фирменной таре производителя;

3) консервы, напитки и др. товар должен быть поставлен без нарушения герметичности ёмкостей;

4) предпочтение отдаётся наиболее известным маркам и качественному товару.

Потеря даже основных и крупных поставщиков не является для отеля серьёзной угрозой, т.к. в настоящее время на рынке достаточно много конкурентоспособных компаний, готовых предложить товары хорошего качества и по приемлемым ценам.

3. Угроза появления новых конкурентов.

Потенциальные конкуренты для «Артократия» не представляют большой угрозы, т.к. рынок индустрии гостеприимства очень насыщен. Быстро вырасти, закрепиться на нём, завоевать хорошую репутацию и переманить клиентов будет очень сложно. Хотя, в настоящее время на рынке Челябинска занимают лидирующие позиции именно новые отели, открывшиеся за последние 5-6 лет, а старейшие отели Челябинска («Смолинопарк», «Южный Урал») отошли на второй план, угроза появления новых конкурентов присутствует. Рассмотрим уровень конкуренции на рынке.

4. Уровень конкуренции на рынке.

Уровень конкуренции на данном рынке достаточно высок, но бизнес-отель «Артократия» за 6 лет существования смог укрепиться, занять хорошие позиции и составить конкуренцию лучшим отелям Челябинска.

Наиболее крупными конкурентами «Артократия» являются отели «Холидей Инн» и «Березка», которые появились немного позже, но тоже успели закрепиться на рынке и хорошо зарекомендовать себя среди потребителей.

Сравним данные компании по нескольким позициям (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Сравнительный анализ компаний гостиничных услуг

	«Артократия»	«Холидей Инн»	«Березка»	«Смолинопарк»
1	2	3	4	5
1. Месторасположение (расстояние до центра)	5	4	5	5
2. Известность	3	4	5	5
3. Быстрота и качество обслуживания	5	5	4	4
4. Номерной фонд	4	3	5	5
5. Доп. услуги	3	4	5	4
Общая оценка (баллы)	20	20	24	23

На основании проведённого сравнительного анализа можно сделать вывод, что лидирующую позицию занимает отель «Березка», т.к. обладает наибольшей известностью, имеет большое количество номеров, а также, оказывает спектр разнообразных услуг и располагается близко к центру. Отель «Смолинопарк» также занимает лидирующее место в данной отрасли, т.к. является самой известной и крупной гостиницей Челябинска (407 номеров) и располагается почти в центре города. Однако, по оформлению номеров, предоставлению дополнительных услуг и уровню сервиса уступает более современным отелям. «Артократия» и «Холидей Инн» тоже являются одними из лучших на данном рынке, имеют свои преимущества, немного уступая «Березка» и «Смолинопарку». Вообще, на рынке Челябинска действуют около 120 отелей (в том числе, мини-отели). Некоторые из них по определённым показателям даже превосходят вышеназванные отели, но, тем не менее, это не даёт повода возводить их в ранг сильных конкурентов (рисунок 2.5).

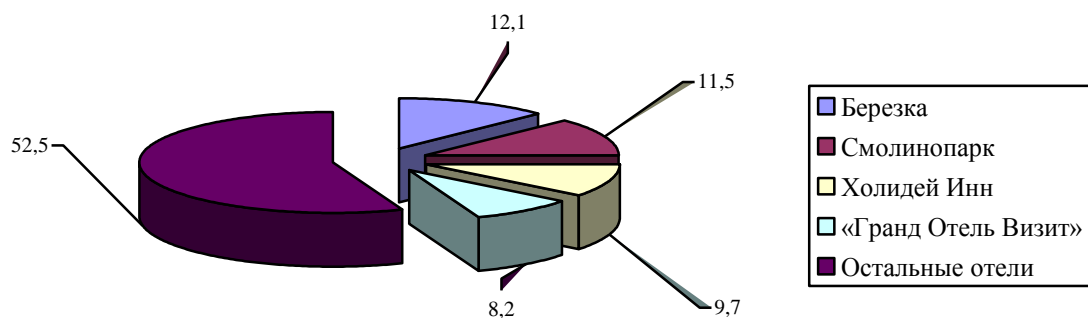


Рисунок 2.5 - Занимаемые доли компаниями на рынке гостиничных услуг

Таким образом, «Артократия» занимает 8,2% рынка Челябинска. Это неплохой показатель, особенно, если учесть, что 52,5% делят между собой около 100 отелей. Тем не менее, «Артократия» должен стремиться к развитию, и завоёвывать место лидера на данном рынке.

5. Угроза появления товаров- заменителей.

Данная угроза существует всегда, т.к. в качестве альтернативы большому и комфортабельному отелю, открываются мини-отели, номерным фондом в 8-6 номеров, либо сдаются квартиры. В целях экономии некоторые потребители предпочитают именно такие варианты. Но, в общем, данная угроза не очень существенна, т.к. такие клиенты, как правило, относятся к первой группе, и приносят отелю минимальную прибыль.

Таким образом, проведённый анализ позволил определить, что «Артократия» функционирует на рынке гостиничных услуг. Организация имеет ряд преимуществ, связанных с организацией и особенностями действующего формата бизнеса, что позволяет ей удерживаться на рынке. Вместе с тем, существует ряд факторов, препятствующих «Артократия» занять более весомые рыночные позиции и обеспечивать желаемый уровень рентабельности бизнеса. К числу этих факторов были отнесены: затраты, маркетинговая политика.

Далее выявим наиболее сильные и слабые стороны отеля «Арткратия», которые могут являться, соответственно, его возможностями или угрозами. Сделать это возможно, проведя SWOT- анализ (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – SWOT- анализ отеля «Арткратия»

Сильные стороны - S	Слабые стороны - W
<ol style="list-style-type: none"> 1. Удачное расположение отеля (парковая зона, но близко к центру). 2. Высокая загрузка отеля в течение всего года. 3. Гибкая ценовая политика. 4. Персонал, стремящийся к развитию. 5. Дифференциация номерного фонда. 6. Достаточное количество финансовых ресурсов для развития отеля. 7. Широкий выбор услуг. 8. Хорошая репутация отеля среди клиентов, партнёров, соискателей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный уровень квалификации некоторых категорий работников 2. Слабая программа лояльности клиентов
Возможности из внешней среды	Угрозы из внешней среды
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение уровня отеля до пятизвездочного. 2. Привлечение новых гостей за счёт усиления рекламной политики. 3. Повышение квалификации персонала. следовательно, повышение удовлетворённости гостей при общении с персоналом отеля. 4. Расширение ассортимента предоставляемых товаров и услуг. 5. Поощрение постоянных клиентов гибкой ценовой политикой. 6. Повышение уверенности в надёжности отеля как партнёра, работодателя. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уход клиентов к конкурентам из-за среднего уровня сервиса (отсутствия обучения обслуживающего персонала). 2. Недостаточное количество привлекаемых гостей вследствие слабой рекламной политики. 3. Постоянное изменение потребностей клиентов, что требует регулярного мониторинга пожеланий и вкусов клиентов. 4. Неудовлетворённые клиенты=> отсутствие повторного обращения. 5. Угроза переманивания конкурентами высококвалифицированного персонала.

Таким образом, проведённый SWOT- анализ показал, что отель имеет много сильных сторон, таких как: инициативный персонал, большое количество финансовых ресурсов, хорошая репутация, гибкая ценовая политика и много других, которые поспособствуют реализации многих возможностей: повышению уровня отеля, привлечению новых гостей, расширению ассортимента услуг и т.д. Каждая правильно использованная возможность, может принести отелю хорошую выгоду, и помочь в совершенствовании и развитии. Слабыми сторонами является отсутствие мотивации персонала.

Далее можно провести оценку возможностей. Для этого используется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая	- повышение уровня отеля до пятизвездочного; - повышение квалификации персонала; - повышение уровня сервиса	- поощрение постоянных клиентов гибкой ценовой политикой.	- повышение уверенности в надежности отеля как партнёра, работодателя.
Средняя	- привлечение новых гостей за счёт усиления рекламной политики.	- расширение ассортимента предоставляемых услуг.	
Низкая			

На основе построенной матрицы можно сделать вывод, что для отеля «Артократия» имеют большое значение следующие возможности:

- 1) повышение уровня отеля до пятизвездочного;
- 2) повышение квалификации персонала;
- 3) повышение уровня сервиса до «экстра-класса», и вероятность использования данных возможностей высока.

Составим аналогичную матрицу для оценки угроз (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая			
Средняя	- уход клиентов к конкурентам из-за среднего уровня сервиса.	- неудовлетворённые клиенты=> отсутствие повторных обращений.	- постоянное изменение потребностей клиентов.
Низкая	- угроза переманивания конкурентами высококвалифицированного персонала.	- недостаточное количество привлекаемых гостей вследствие слабой рекламной политики.	

Таким образом, данная матрица показывает отсутствие высокой вероятности реализации тех или иных угроз. Тем не менее, существенное влияние на отель может оказать реализация таких угроз, как уход клиентов к конкурентам из-за среднего уровня сервиса и переманивание конкурентами высококвалифицированного персонала.

Проведя SWOT – анализ, и построив матрицы вероятности использования возможностей и реализации угроз, можно сделать некоторые выводы:

1. За счёт расположения отеля и демократичной ценовой политики возможно привлечение новых гостей, а также, поощрение постоянных клиентов системой бонусов, скидок.

2. Благодаря персоналу, стремящемуся к развитию и достаточному количеству финансовых ресурсов возможно повышение уровня отеля, а также, квалификации персонала.

3. Хорошая репутация отеля повышает уверенность в его надёжности и стабильности.

4. Отсутствие обучения персонала грозит уходом клиентов к конкурентам из-за среднего уровня сервиса.

5. Из-за недостаточного уровня квалификации некоторых работников возможно увеличение количества неудовлетворенных клиентов и, следовательно, уменьшение количества повторных обращений в организацию.

Таким образом, можно сделать вывод, что отель «Артократия» обладает большим количеством сильных сторон, что, безусловно, способствует использованию имеющихся возможностей. Определённые угрозы также существуют, но они незначительны, и компания готова к немедленному реагированию в случае их реализации.

Коммерческая деятельность отеля «Артократия» связана с реализацией своих услуг.

Коммерческая служба в отеле отсутствует.

Основная работа по коммерческой деятельности лежит на руководителе отдела продаж и маркетинга, менеджере по продажам и рекламе, администраторе.

Структура сбыта отеля «Арткратия» построена таким образом, что в ней участвуют все сотрудники отеля, не зависимо от занимаемой должности.

Ценовая политика.

Отель средней вместимости, номерной фонд составляют 50 номеров, среди которых имеются и классические варианты класса стандарт, бизнес и полулюкс, также предусмотрены комфортабельные апартаменты категории люкс.

Разработаны 3 стиля: «морской», «городской» и «нью-йоркская квартира».

Анализ стоимости номеров отеля «Арткратия» представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Стоимость номеров отеля «Арткратия»

Категория	Площадь, м2	Стоимость, руб.
Стандарт	28	1900
Бизнес - класс	42	2500
Полулюкс	43	2900
Люкс	84	5000

В соответствии с таблице 2.8 можно сделать вывод о том, что ценовая политика отеля направлена за захват всех сегментов потребителей от эконом до бизнес класса.

Бронирование номеров в отеле «Арткратия» бесплатно. В номерах к услугам гостей — все необходимые удобства: спутниковое телевидение, кондиционер, личный сейф, холодильник с мини-баром, чайно-кофейный набор. Высокоскоростной Wi-Fi доступ в интернет предоставляется бесплатно на всей территории отеля. Для предоставления питания в отеле есть ресторан с собственной пивоварней и коктейльный бар расположенный в зоне лобби отеля.

Коммерческая работа по закупкам товаров отеля «Артократия» складывается из следующих этапов:

- 1) изучение спроса и рынка сбыта товаров;
- 2) выявления и изучения источников поступления и поставщиков товаров;
- 3) организации рациональных хозяйственных связей с поставщиками, включая разработку и представление им заявок и заказов на товары;
- 4) заключение договоров на поставку товаров;
- 5) организации учета и контроля выполнения поставщиками договорных обязательств.

Для детального рассмотрения процесса организации закупочной деятельности необходимо выделить отель «Артократия» в общей схеме товароснабжения (рисунок 2.6).

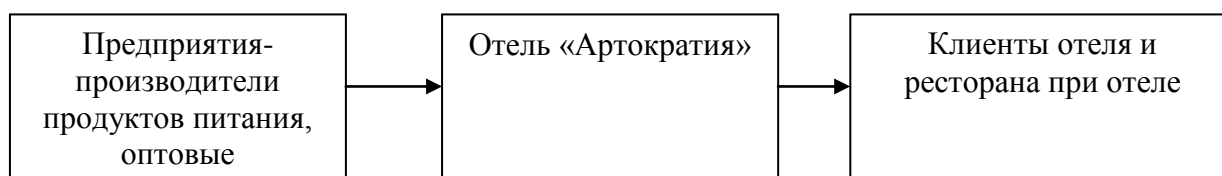


Рисунок 2.6 – Схема закупочной деятельности отеля «Артократия»

В отеле «Артократия» отсутствует отдел закупа. Закупочная деятельность осуществляется финансовым директором. Финансовый директор в отеле «Артократия» осуществляет работу по закупке товаров, формирует ассортиментную, товарную и ценовую политику. Процессная часть закупочной логистики осуществляют при помощи программного обеспечения компании «1С: АСТОР». В настоящий момент, данное программное обеспечение в полной мере способно удовлетворить все потребности и запросы современного предприятия.

Основными функциональными обязанностями финансового директора являются:

- Организует работу деятельностью по закупкам;
- Подготавливает план закупок продукции в соответствии с планом продаж;

- Организует и участвует в переговорах с поставщиками и логистическими компаниями;
- Контролирует сроки поставок продукции и качества поступающей продукции;
- Планирует и контролирует взаиморасчеты с поставщиками;
- Анализирует и оптимизирует товарные запасы отеля
- Осуществляет планирование, бюджетирование, и ведение отчетности;
- Организует различные методы взаимодействия с другими подразделениями отеля.

В соответствии с таблицей 2.14 проведем анализ средств продвижения услуг в отеле «Артократия».

Таблица 2.14 – Продвижение услуг отеля «Артократия»

Вид	Характеристика
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> - собственный сайт - плакаты и растяжки в городе и торговых центрах «Родник» и «Алмаз»; - демонстрация новинок для корпоративных клиентов; - символы и логотипы.
Стимулирование сбыта	<ul style="list-style-type: none"> - конкурсы; - розыгрыши; - призы и подарки; - выставки и ярмарки; - купоны; - скидки; - развлечения; - долгосрочные программы
PR	<ul style="list-style-type: none"> - выступления; - семинары; - пожертвования; - ежегодные отчеты; - спонсорство; - публикации; - поддержание отношений с контактной аудиторией; - мероприятия
Личные продажи	<ul style="list-style-type: none"> - торговые встречи; - поощрительная программа.

Рассмотрим следующие виды рекламы:

- 1) Сайт отеля «Артократия» отражает множество полезной информации. Одним из преимуществ является то, что есть возможность посмотреть отель,

номера в нем. На сайте представлена возможность осуществить 3D-тур. Также в режиме онлайн можно забронировать номер.

Это позволяет потенциальным гостям посмотреть место и условия проживания и оценить насколько это им подходит, и соотнести цену и уровень комфорта проживания.

Также на сайте размещены правила и порядок проживания, фото номеров, цены на них, перечислены оказываемые услуги. Что немаловажно, есть вкладка «Отзывы», что позволит гостям более подробно ознакомиться с отелем и узнать подробнее о впечатлениях тех, кто уже проживал.

Плакаты отеля «Артократия» висят в центре города и в торговых центрах «Алмаз» и «Родник». Символы и логотип расположен на трансфере для гостей и канцелярских товарах. Демонстрация новинок, таких как, новое предложение, осуществляется в печати плакатов, на сайте и группах в социальных сетях Vkontakte, Instagramm, презентациях для корпоративных клиентов;

2) декоративные средства воздействия (витрины и помещения гостиницы);

3) социальные сети и розыгрыши, например, обмен визиток на ночь в отеле, проводят выставки и ярмарки различных компаний, так же долгосрочная программа лояльности.

PR деятельности отеля основывается в основном на пожертвованиях и публикации. Пожертвования происходят как в поддержку природы, так и в поддержку нуждающимся детям. Публикуют отель в журнале «Я выбираю»;

4) к личным продажам относятся только торговые встречи и поощрительная программа.

Для отеля важно количество удовлетворённых гостей, ведь именно от этого зависит расширение клиентской базы, привлечение новых гостей, и количество постоянных клиентов (рисунок 2.7).

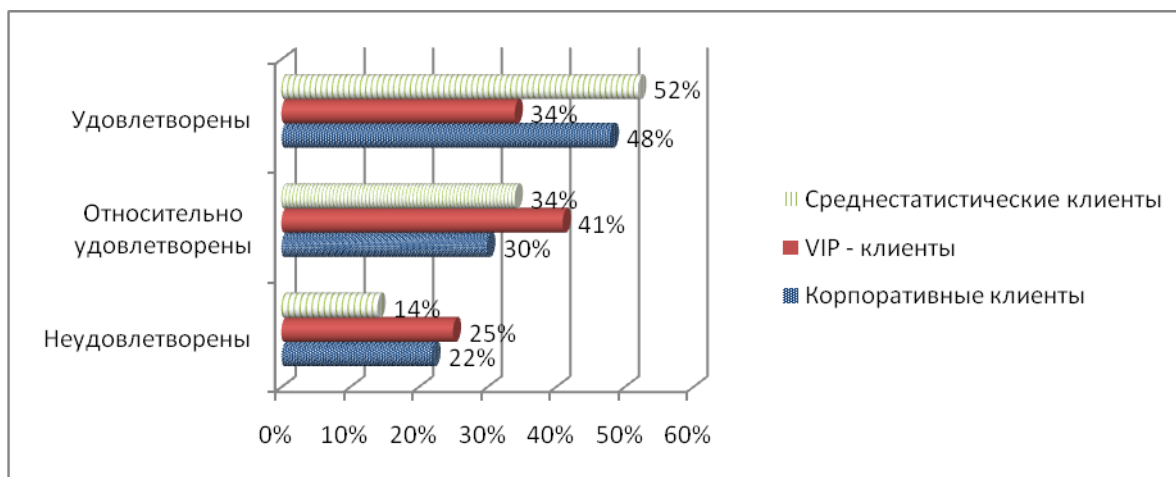


Рисунок 2.7 – Степень удовлетворённости гостей отеля «Артократия»

Диаграмма показывает, что количество удовлетворённых гостей превышает количество неудовлетворённых, но, тем не менее, в связи с высоким уровнем конкуренции на рынке, отелю необходимо свести этот процент до минимума.

Далее рассмотрим причины неудовлетворённости гостей пребыванием в отеле (рисунок 2.8).

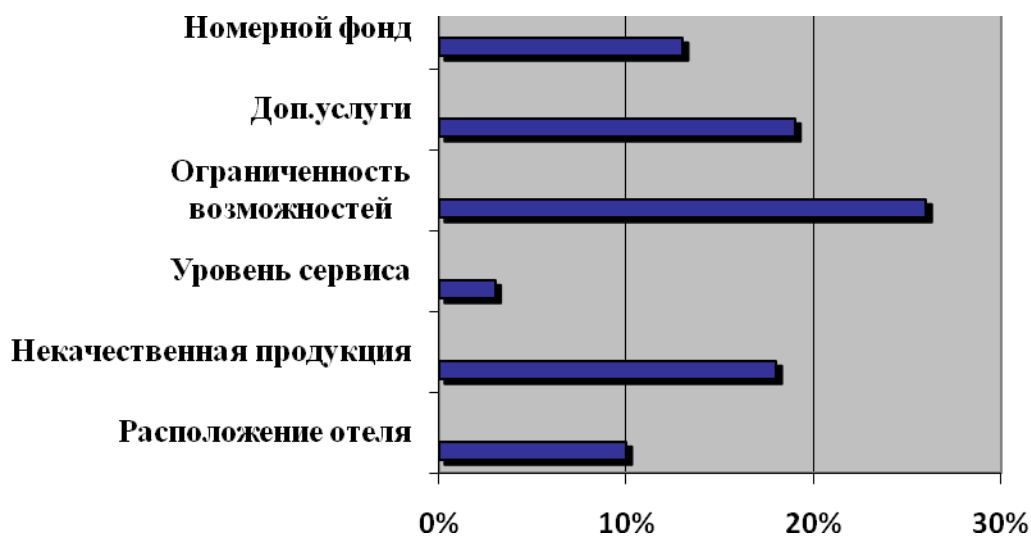


Рисунок 2.8 – Причины неудовлетворённости гостей

Данная диаграмма показывает, что наибольшее недовольство у гостей вызывает ограничение их некоторых возможностей (запрет курения в гостинице, запрет на свой алкоголь в заведениях отеля) – 23%, уровень сервиса вызывает недовольство у % гостей, претензии к качеству продукции (ресторанная еда, оборудование для проведения конференций и т.д.)

составляют 18%, неудовлетворённость номерным фондом (некомфортные номера, отсутствие необходимых принадлежностей) составляет 19%, неудобное расположение отеля – 8% и доп.услуги отеля – 19%. Следует сделать вывод, что больше внимания необходимо обратить на работу обслуживающего персонала, т.к. претензии к уровню сервиса наиболее высоки.

Анализ особенностей реализации программ лояльности клиентов в отеле «Артократия» представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Анализ программ лояльности отеля «Артократия»

Критерии/ отеля	Отель «Артократия»
Отельная сеть	Артократия
Название программы лояльности	Артократия плюс
Наличие клубных карты разного уровня	4 уровня. Начальный, Silver (10 ночей), Gold (50 ночей), Platinum (75 ночей)
Поддержка специальным мобильным приложением	Приложение Артократия мобайл эпп для Iphone, Android
Бесплатный Wi-Fi в номере	Для пользователей карт уровня Silver
Начисление бонусных баллов	Для Начального уровня - до 10 баллов= 1\$, для уровня Silver дополнительно 20% бонусов к баллам, заработанным во время пребывания. Для уровня Gold - 25%, Для уровня Platinum - 50%
Приветственный подарок	Для пользователей карт уровня Platinum
Ранний/ поздний заезд	Начиная с Серебряной карты
Бесплатное повышение категории номера	Начиная с Gold карты
Бесплатные ночи	В зависимости от категории номера от 7,500 баллов за ночь, пятая ночь бесплатно
Компании-партнеры	Обмен на авиамили, бонусы и скидки при использовании компаниями Herz, Avios, торговых сетей SHOPMYWAYMALL, Exclusive Gifts & Flowers
Дополнительные привилегии	Возможность синхронизации с Google Wallet, возможность жертвовать бонусы на благотворительные организации

На основе анализа таблицы 2.15 можно утверждать, что все рассмотренные программы имеют деление на несколько уровней, а именно на три или четыре в зависимости от частоты пользования гостиничными услугами сети. Карточка начального уровня в отеле «Артократия»

приобретается бесплатно и может быть оформлена уже при первом заселении гостя в отель.

Переход на второй уровень возможен после накопления 10 ночей в сети или 15 ночей. Таким образом, разрыв между категориями довольно большой и для повышения статуса необходимо существенное увеличение количества пребываний, а именно с 1 до 15, с 15 до 50. Такой большой разрыв может привести к тому, что постояльцам отеля может показаться трудно достижимым переход на следующий уровень в программе лояльности и накопление бонусов не станет решающим фактором при их выборе отеля.

Переходя к анализу привилегий, которые становятся доступными держателям карт, стоит отметить наличие бесплатного интернета в номерах, который так важен в настоящее время, особенно с учетом того, что многие посетители отелей приезжают в Челябинск с деловой целью.

В отеле «Артократия» данная функция становится активна уже на первом уровне карт.

В отеле «Артократия», получение данной услуги является одним из главных критериев при вступлении новых клиентов в программу лояльности. Поэтому наличие бесплатного интернета уже на первом уровне программ лояльности полностью оправдано. Гостям более высокого уровня, начиная со второго или третьего уровня, программы лояльности предлагают повышение категории номера, что также является приятным подарком отеля за оказанную лояльность.

Процесс получения бонусов в отеле «Артократия» один из простых и понятных, так как он не зависит от выбранного отеля сети и уровня карточки. Данное соотношение 1\$=10 баллов является одним из самых распространённых среди анализируемых программ лояльности. А дополнительные бонусные баллы, получаемые при переходе к картам уровня Gold и Platinum, помогают достичь высшего уровня или более быстрого накопления баллов для получения дополнительных привилегий.

Немаловажным также является получение бесплатных ночей за накопленные баллы. Точная стоимость бесплатного проживания в номере зависит от категории номера и периода проживания.

Кроме того, в отеле «Артократия» действует акция «при заказе до четырех ночей – пятая ночь бесплатно», что также способствует выбору потребителя данного отеля среди гостиниц-конкурентов при наличии карты необходимого уровня.

С помощью анализа отзывов гостей отеля «Артократия» на сайтах Booking.com и Ostrovok.ru было выявлено, что в настоящее время отрицательно отражается на удовлетворенности постояльцев отеля. Выбор данных сайтов обусловлен популярностью этих порталов у путешественников с целью бронирования гостиничных номеров, как в России, так и за рубежом, и, следовательно, наличием большего количества отзывов от российских и иностранных туристов и бизнесменов. Удобство анализа с помощью сайтов Booking.com и Ostrovok.ru состоит также в том, что гости отеля «Артократия» оценивают работу на основе бальной системы от 1 до 10, что позволяет вычислить общий уровень удовлетворенности клиентов услугами отеля и посмотреть значения по категориям пользователей: семьи, пары, компании друзей, индивидуальные путешественники.

Использовать характеристики удовлетворенности клиентов при анализе программ лояльности целесообразно также на том основании, что высокий уровень удовлетворенности способствует повышению потребительской лояльности.

Контроль качества обслуживания в отеле «Артократия» осуществляется на нескольких уровнях:

- 1 уровень – анализ гостевых анкет;
- 2 уровень – учет жалоб и претензий гостей отеля.

Первый уровень предполагает исследование степени удовлетворенности гостей качеством проживания и обслуживанием на основе гостевых анкет

GSS (Guest Satisfaction Survey). По сути это основной показатель, по которому можно судить, насколько гости довольны работой отеля и его сотрудников. Анализ результатов опроса гостей позволяет выявить рост или падение уровня удовлетворенности гостей, корректировать работу отеля.

Гостевые анкеты представляют собой опросники, в которых постояльцы могут высказать свое мнение о качестве сервиса. Проанализировав их, можно выявить недостатки обслуживания и улучшить деятельность гостиничного предприятия. Пример гостевой анкеты отеля «Артократия» представлен в Приложении Б. Вторым уровнем контроля качества сервиса является учет жалоб и пожеланий гостей и их анализ. Методика учета жалоб и претензий гостей отеля представлена на рисунке 2.9.

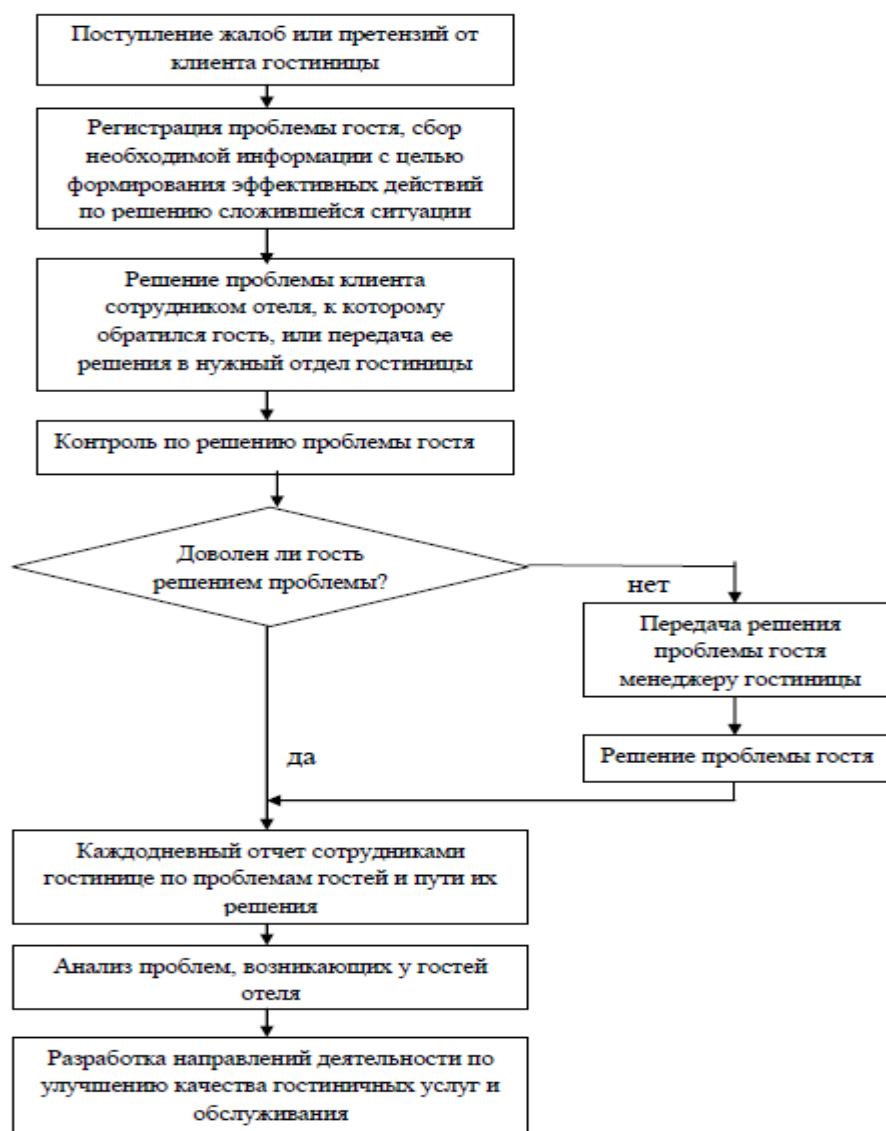


Рисунок 2.9 - Методика учета жалоб и претензий гостей отеля «Артократия»

В ходе исследования было проанализировано 50 отзывов на сайте Booking.com по выбранному отелю и 50 отзывов на сайте Ostrovok.ru. Текст каждого отзыва в исследовании проанализирован с точки зрения использования клиентами преимуществ участия в программах лояльности, а также влияния местоположения, качества обслуживания и услуг в отеле, квалификации и профессионализма персонала отеля на уровень удовлетворенности клиентов. На основе найденных оценочных суждений гостей произведена оценка уровня удовлетворенности постояльцев работой отеля «Артократия» (таблица 2.16).

Таблица 2.16 - Оценка уровня удовлетворенности клиентов в отеле «Артократия» на основе выделенных критериев

Показатели лояльности	Отель «Артократия»
Рейтинг на сайте Booking.com	7 (не очень хорошо)
Характерные негативные отзывы	Wi-Fi в номерах только для пользователей карт уровня Silver, невнимательное отношение персонала
Характерные положитель-ные отзывы	Удачное местоположе-ние, наличие СПА-услуг и фитнес-центра
Рейтинг на сайте Ostrovok.ru	8,1
Характерные негативные отзывы	Завышенные цены, ориентация только на бизнес-поездки, невкусные и дорогие завтраки
Характерные положительные отзывы Чем пользовались из программы лояльности	Удачное местополо-жение, наличие различного рода услуг оздоровитель-ного характера Услуга «пятая ночь бесплатно», использование бонусных баллов для оплаты номера

Согласно рейтингу портала Booking.com отель «Артократия» имеет низкую степень оценки гостей из-за того, что Wi-Fi в номерах только для пользователей карт уровня Silver и невнимательного отношения персонала.

Согласно рейтингу портала Ostrovok.ru отель «Артократия» имеет высокую степень оценки гостей (больше 8 баллов из 10) из-за удачного местоположения, наличия различного рода услуг оздоровительного

характера, а также наличия услуги «пятая ночь бесплатно», использование бонусных баллов для оплаты номера

Целесообразно заметить, что основные недостатки, выделяемые постояльцами, касались: уровня качества обслуживания в отеле, несоответствия его цене, предъявляемой за номер; качества питания на завтрак; профессионализма сотрудников отеля, их доброжелательности и готовности помочь в проблемных ситуациях, быстроты реагирования на просьбы и жалобы постояльцев гостиниц.

Выводы по разделу два

Анализ внешних факторов для «Артократия» показал, что совокупное влияние факторов внешней среды на действующий бизнес носит отрицательный характер «-24». Отрицательные значения влияния внешней среды на бизнес предприятия связано в основной мере с негативным влиянием мировых геополитических, а также слабым использованием маркетинговых инструментов и технологий.

Наиболее крупными конкурентами «Артократия» являются отели «Холидей Инн» и «Березка».

Коммерческая деятельность отеля «Артократия» связана с реализацией своих услуг.

Коммерческая служба в отеле отсутствует.

Основная работа по коммерческой деятельности лежит на руководителе отдела продаж и маркетинга, менеджере по продажам и рекламе, администраторе.

Проведя анализ коммерческой деятельности в ООО «Артократия» были выявлены две проблемы:

- 1) Низкая степень оценки гостей гостиничных услуг;
- 2) Низкий уровень качества обслуживания в отеле из-за отсутствия заинтересованности сотрудников.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ ООО «АРТОКРАТИЯ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию организации коммерческой деятельности

Проведя анализ коммерческой деятельности в ООО «Артократия» были выявлены две проблемы:

- 1) Низкая степень оценки гостей гостиничных услуг;
- 2) Низкий уровень качества обслуживания в отеле из-за отсутствия заинтересованности сотрудников.

Для решения выявленных проблем предлагается:

- 1) Для повышения степени оценки гостей в отеле, предлагается разработать программу лояльности клиентов;
- 2) Для совершенствования уровня качества обслуживания, предлагается внедрение мотивационной программы для сотрудников.

Предлагаемые мероприятия рассмотрим более подробно:

Для повышения степени оценки гостей в отеле, предлагается разработать программу лояльности клиентов.

Перечень необходимых мероприятий для совершенствования программы лояльности клиентов отеля «Артократия».

1. Программа оповещения и поддержки клиентов через современные информационные средства (смартфоны, электронную почту и проч.). Так как гости – это активные молодые люди, использующие современные гаджеты, в рамках программы собрана база постоянных гостей и их контактов. Необходимы оповещения, сообщения о новых акциях, изменениях цен, поздравления с праздниками, в том числе с днем рождения гостя. Письма показывают, что гости значимы для отеля. Такие, на первый взгляд, мелочи, играют большую роль в формировании отношения клиентов к отелю. К тому же, это периодическое напоминание о самом мини-отеле.

Психология людей такова, что из нескольких вариантов они выберут то, что более знакомо. Так, сообщения на телефон или письма на электронную почту – очень действенный способ повышения лояльности.

2. Бонусная система, поощряющая повторные посещения отеля.

В частности, можно предложить систему бонусов или баллов за «чекины».

А чтобы гость не злоупотреблял ими, давать такие бонусы можно только один раз за проезд. Кроме того, в период сезонного снижения спроса на услуги отеля можно начислять на бонусные счета приехавших гостей в 2 раза больше баллов.

3. Бонусные дни. При заезде в отель «Артократия» на определенное количество дней, гость получает дополнительный день бесплатного размещения. Таким образом, посещая отель несколько раз, гость будет получать все большее количество бесплатных дней, что будет стимулировать его на повторное посещение.

4. Возврат процента на карту. Для этого необходимо выдавать клиенту карту. Это может быть не пластиковая карта, так как это потребует больших затрат. Можно для гостей отеля заказать что-то вроде визиток, где будет изображена табличка, в которой можно отмечать количество дней, проведенных в отеле и количество полученных бонусов. Эта схема имеет отличную мотивацию для гостя, так как он будет знать, что чем дольше он будет гостить у вас, тем большую скидку на следующие размещения он получает. В случае, если отель разработает такую акцию, это определенно повысит лояльность клиентов. Гость, который имеет накопленные бонусы на карте, при необходимости размещения, обратится именно в отель «Артократия».

5. Одним из способов повышения лояльности также может быть приобретение отелем настольных игр, которые будут интересны для приезжающих компаний, а также для соседей, которые незнакомы друг с другом. Настольные игры в этом случае помогут гостям найти себе компанию и обеспечить интересный досуг.

6. Интерьер и дизайн в отеле всегда очень важен для гостей. Одну из стен можно переделать в книгу пожеланий. Гости могут оставлять отзывы прямо на ней. В холле также можно поместить магнитную доску в красивой раме, для тех магнитов, которые гости привозят из своих городов.

Такие вещи всегда очень интересно рассматривать и еще приятнее пополнять. Помимо этого, доска является показателем того, что гости доверяют отелю «Артократия».

7. С осторожностью совершенствовать систему скидок, тщательнее определять поводы предоставления скидок. Многие считают, что наиболее эффективный способ повысить лояльность клиентов – это скидочные акции. Безусловно, скидки играют большую роль в привлечении клиентов, при этом для гостей, уже побывавших в отеле, такой способ повысить лояльность не совсем подходит, по причине того, что клиент понимает, что скидка заложена в прибыль отеля. Кроме того, если объявлять скидочные акции ограниченными по времени, то не все постоянные клиенты будут заинтересованы, так как на период действия акции поездка в город Томск будет не актуальна.

8. Специальные мероприятия и подарки. Часто бывает, что гости проживают в свой день рождения или любой другой праздник (годовщина свадьбы). Отель может делать комплимент. В качестве комплимента может быть бутылка шампанского, корзина фруктов или праздничный торт.

9. Поощрение положительных отзывов. Также хорошим пунктом в программе лояльности может стать размещение поста на своей странице в социальной сети гостем и предоставление ему за это бонуса. Так, в отеле уже существует акция – при написании отзыва в группе отеля, гость получает скидку в 5 %. На наш взгляд, эффективнее размещать отзыв не в группе отеля, а на персональной странице гостя.

10. Совершенствование системы контроля отеля за порядком и тишиной, а также введение этического кодекса персонала. При анализе отзывов был сделан вывод, что интерьер, чистота, сервис и квалификация персонала

далеко не на высшем уровне. Если эти пункты оставляют желать лучшего, ни одна программа лояльности не заставит людей вернуться в отель еще раз. Гости должны чувствовать себя отлично в условиях отеля.

Кроме того, нужно помнить о том, что сервис – это не только особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми или организациями, но и предугадывание потребностей клиента.

В процесс качественного обслуживания клиентов почти не вовлечены работники отеля. Основной причиной, которая препятствует заинтересованности работников в процессе управления качеством обслуживания клиентов, является слабая мотивация и осознание сотрудниками важности ее совершенствования.

Таким образом, одним из важнейших направлений в совершенствование системы коммерческой деятельности в отеле «Артотократия» должна стать разработка и внедрение мероприятий по мотивации работников, которые будут направлены на вовлечение их в деятельность по улучшению качества обслуживания клиентов в целом.

Для совершенствования уровня качества обслуживания, предлагается внедрение мотивационной программы.

Механизм внедрения мотивационной программы представлен на (рис.3.1).

Мотивацией должно заниматься руководство отеля, программа должна быть рассчитана на год, а также каждый год она должна совершенствоваться в соответствии с мнением работников.

На первом этапе работники должны быть предупреждены о запланированных мероприятиях. Следует посвящать работников в основные цели мотивационной программы, разъяснить, что система мотивации внедряется не только для того, чтобы работники повысили качество оказываемых услуг, но и для достижения общей цели – совершенствования коммерческой деятельности.

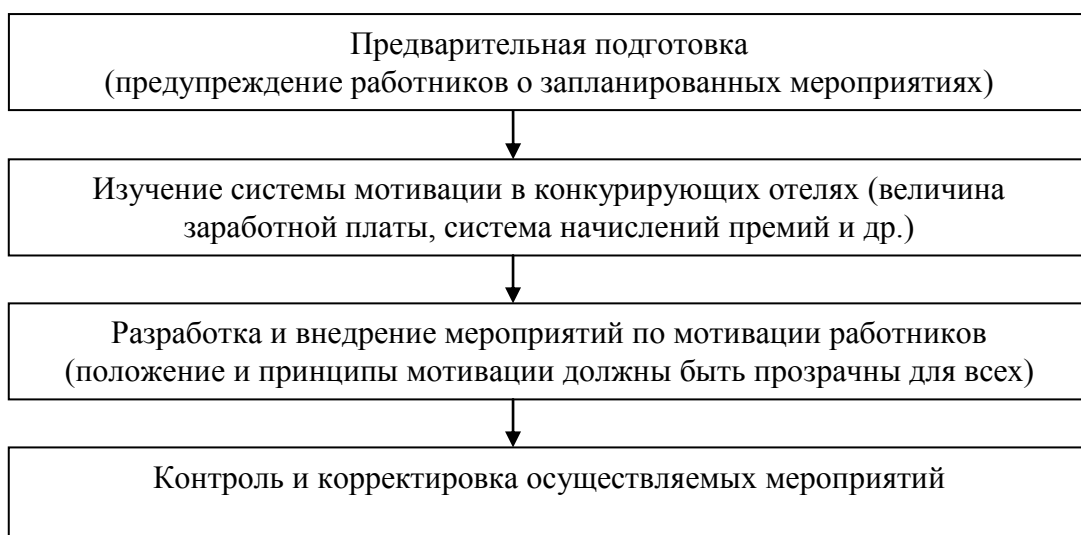


Рисунок 3.1 – Механизм внедрения мотивационной программы

Ответственные за каждый этап внедрения и сроки проведения представлены в (таблице 3.1).

Таблица 3.1 - План мероприятий по внедрению мотивационной программы

Этапы	Сроки проведения	Ответственные за исполнение
Предварительная подготовка	01.06.2018-09.06.2018	Начальник отдела кадров, финансовый директор
Изучение системы мотивации в конкурирующих отелях	06.06.2018	Финансовый директор
Разработка и внедрение мероприятий по мотивации работников	11.06.2018-15.06.2018	Директор, начальник отдела кадров
Покупка программы «Имаго»	16.06.2018-20.06.2018	Финансовый директор
Установка программы	21.06.2018-21.07.2018	Руководитель технической службы
Обучение и повышение уровня подготовки сотрудников (проведение обучающих семинаров, занятий и т.д.) в сфере использования программы	22.07.2018-22.08.2018	Начальник отдела кадров
Контроль и корректировка осуществляемых мероприятий	23.08.2018-28.08.2018	Начальник отдела кадров, специалисты по управлению персоналом

Предлагаются следующие цели мотивационной программы:

- совершенствование системы коммерческой деятельности (основополагающая цель);
- повышение безопасности труда;
- улучшение рабочих мест;
- сокращение потерь, расходных материалов и времени;
- повышение эффективности работы.

На корпоративную почту каждому из работников предлагается прислать письмо с предупреждением о скором внедрении мотивационной программы и ее целях, также информация должна появиться на корпоративном сайте <http://www.metcon.ru>. Размещением сообщения должен заняться администратор сайта.

На втором этапе необходимо изучить систему мотивации в конкурирующих отелях. Здесь предлагаем изучить известные мотивационные программы, которые применяются в конкурирующих отелях, и извлечь из разных вариантов наиболее подходящие принципы и методы мотивации (таблица 3.2).

Мотивационные программы были рассмотрены у конкурирующих отелей:

- «Березка»;
- «Смолинопарк».

Таблица 3.2 - Система мотивации в конкурирующих организациях

Конкуренты	Мотивационные программы
1	2
«Березка»	Мотивационная программа «Признание». Каждый месяц лучшие работники получают баллы (за выполнение работ в срок, высокую производительность, отсутствие нарушений трудовой дисциплины), затем, раз в год, работник, набравший наиболее кол-во баллов, получает статус лучшего работника и денежную премию.
«Смолинопарк»	Система штрафов и поощрения. В отеле существует регламент, где четко прописаны нарушения, за которые работник получает штраф, за каждое нарушение фиксирована сумма штрафа. Тоже самое касается системы поощрения, регламент четко определяет суммы поощрений, а также процессы и достижения за которые работник их получает.

После проведенного анализа, предлагается перенять идею бальной оценки работы сотрудников.

Далее предлагается внедрить мотивационную программу «Имаго», которая объединяет вышеперечисленные идеи и принципы мотивационных программ конкурирующих отелей.

Следующим этапом является разработка и внедрение мотивационной программы. Суть мотивационной программы «Имаго» заключается в сборе идей работников по поводу улучшения работы отеля, которые должны не только генерировать идеи, но и предлагать практические решения возникающих проблем. Для внедрения и проведения данной мотивационной программы необходимо создать регламент, который четко будет определять процедуру отправки предложений, конкретизировать предложения, устанавливать бальную систему для каждого из них и сумму денежных выплат. За каждое полезное предложение работнику будут начисляться баллы, каждые полгода баллы будут складываться, и в соответствии с предложенной системой, работники будут получать денежное вознаграждение. Также предлагается оглашение информации о работниках, набравших наибольшее количество баллов, на корпоративном сайте отеля, со словами признания и похвалы. Такой подход позволит создать здоровую деловую конкуренцию, которая непременно повлияет на вовлеченность всех работников в совершенствование системы качества обслуживания.

Таким образом, за каждое принятое и реализованное предложение работнику начисляются баллы, в соответствии с предложенным механизмом, количество предложений не ограничено.

Система предложений и баллов за них представлена в таблице 3.3. Каждому предложению определим вес и присвоим баллы от 1 до 5.

Каждые полгода следует вести подсчет баллов, они суммируются и, исходя из суммы баллов, выплачивается вознаграждение:

- 5-10 баллов. Денежное вознаграждение в размере 2000 рублей;
- 11-20 баллов. Денежное вознаграждение в размере 3000 рублей;

- 21-30 баллов. Денежное вознаграждение в размере 4000 рублей;
- 31 и более баллов. Денежное вознаграждение в размере 5000 рублей.

Таблица 3.3 - Система допустимых предложений с бальной оценкой

Предложение	Оценка предложения (баллы от 1 до 5)
Улучшение условий труда	1
Оптимизация рабочего пространства	2
Повышение качества услуг	5
Устранение производственных потерь	4
Экономия ресурсов	3
Совершенствование инструментов и приспособлений	3

После регламентирования всех предложенных мероприятий по внедрению мотивационной программы необходимо уведомить сотрудников о ее внедрении, рассказать о целях, сроках проведения, предполагаемых изменениях, награждениях и выгодах. Сообщение необходимо разместить на корпоративном сайте, а также лично уведомить каждого работника посредством корпоративной почты.

Последний этап внедрения мотивационной программы – контроль и корректировка осуществляемых мероприятий. Необходимо понимать является ли предложенная программа действенной, раз в год следует проводить контроль, понимать достигнуты ли цели программы. В случае выявления недочетов необходимо скорректировать программу, при необходимости вернуться на предыдущие этапы внедрения мотивационной программы. Любые изменения должны быть прозрачны и согласованы с работниками.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

После разработки программы лояльности для клиентов отеля «Артократия» ожидается повышение количества клиентов. Такая программа лояльности повысит количество не только новых клиентов, но и

действующие клиенты будут заинтересованы в том, чтобы останавливаться в отеле каждый раз.

Благодаря внедрению программы лояльности отель «Артократия» может рассчитывать на приверженность клиентов, на то, что будут появляться новые клиенты, приехавшие по рекомендации своих знакомых, которые уже останавливались в данном отеле. Однако необходимо понимать, что каждый пункт предложенной программы нуждается в детализации и расчете экономической эффективности, которая предполагает больший экономический эффект (в виде дополнительного дохода или сэкономленных средств) по сравнению с вложенными инвестициями на реализацию данного мероприятия.

Далее проведем анализ востребованности программы лояльности клиентов к отелю «Артократия»

Для анализа и оценки предложенных мероприятий была создана фокус-группа из 30 фактических клиентов отеля «Артократия». Структура фокус-группы соответствовала портрету целевой аудитории по половозрастной структуре и социальному статусу.

Целью использования данного метода маркетинговых исследований было определение отношения участников к каждому положению предложенной в программе и прогнозированию реакции потребителей на реализацию мероприятий.

Результаты данной фокус-группы фиксировались на видео- и аудионосители, с дальнейшей их расшифровкой в кабинетных условиях. Механика фокус-группы заключалась в следующем: присутствующим раздавался документ (по одному на каждого), содержащий основные пункты программы лояльности, однако не включающий их расшифровку и пояснения. Задачей каждого из участников фокус-группы было высказать свое мнение по поводу каждого пункта программы, описать свою реакцию и прогнозы своего поведения, а также предложить собственные варианты реализации каждого пункта. Время проведения фокус-группы – 1 час. Модератором выступал

приглашенный специалист-маркетолог. После этого каждый участник фокус-группы получал поощрение в виде фирменного сувенира отеля «Артократия». Затем результаты фокус-группы были расшифрованы и обработаны.

Данные по результатам представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Результаты анализа мероприятий программы лояльности со стороны участников фокус-группы

Мероприятие	Отношение клиента	Прогнозная реакция клиента	Вывод о целесообразности
Программа оповещения и поддержки клиентов	Отрицательное	Частое оповещение воспринимается как спам, раздражает и провоцирует определить информатора в черный список	Использовать с осторожностью, уточнив у клиента удовлетворительную частоту получения сообщений
Бонусная система	Положительное	Клиент готов ею пользоваться, если она ему будет понятна и даст ощутимую выгоду	Использовать после предварительных расчетов затрат, разработать четкую и прозрачную систему получения бонусов
Бонусные дни	Нейтральное	Клиент воспользуется этим бонусом только в случае желания продлить свое пребывание, предложена возможность «подарить» этот бонус другу	Использовать с осторожностью, т.к. не является значимым мотивирующим фактором
Возврат процента на карту	Положительное	По сути это скидка за объем потребления услуги. Клиент опасается, что карта может быть легко утеряна, однако отметил привлекательность такого предложения	Использовать после предварительных расчетов затрат, предусмотреть электронный способ фиксирования посещений клиентов и определение ему скидки
Настольные игры	Положительное	Клиент однозначно с энтузиазмом отозвался на это предложение	Использовать после предварительных расчетов затрат с поправкой на потенциальное воровство, порчу и утерю

Продолжение таблицы 3.4

Мероприятие	Отношение клиента	Прогнозная реакция клиента	Вывод о целесообразности
Книга пожеланий	Нейтральное	Клиенты отметили забавность данного мероприятия, но высказали сомнения о его значимости	Использовать можно, но реальных положительных эффектов не ожидать
Совершенствовать систему скидок	Нейтральное	Клиенты попросили сделать систему скидок менее запутанной, отметили, что пока своей цели эта система не достигает	Использовать после предварительных расчетов затрат, разработать четкую и прозрачную систему получения скидок. Возможно, стоит выбрать только одну систему – бонуса или дисконта
Специальные мероприятия и подарки	Нейтральное	Клиенты отметили привлекательность этого мероприятия, но высказали сомнения о его значимости	Не использовать или использовать в ограниченном объеме после предварительных расчетов затрат
Поощрение положительных отзывов	Положительное	Клиенты, отмечая собственную интернет-активность, с удовольствием готовы включиться в эту работу	Использовать. Предложить систему поощрения за положительные отзывы
Контроля за порядком и тишиной, введение этического кодекса персонала	Крайне положительное	Клиенты выделили повышенную значимость этого мероприятия, отметив, что эффективность работы персонала не значит навязчивость	Четко определить в должностных инструкциях персонала ответственность за поддержание тишины и чистоты, разработать документ, регулирующий нормы поведения

Исходя из анализа мероприятий программы лояльности со стороны участников фокус-группы, можно сделать следующие выводы:

1. Предложенная программа в целом положительно оценена клиентами (негативный отзыв только по одному мероприятию – смс-оповещению).

2. Выявлены мероприятия с высоким прогнозным уровнем эффективности. К ним относятся введение бонусной системы, возврат процента на карту, закупка настольных игр, поощрение положительных отзывов, повышение контроля за порядком и тишиной, введение этического кодекса персонала.

3. Определены мероприятия с сомнительной прогнозной эффективностью. К ним относятся введение системы «Бонусные дни», создание настенной книги пожеланий, совершенствование системы скидок, специальные мероприятия и подарки.

Таким образом, после некоторых корректировок и уточнений, предложенная программа повышения лояльности клиентов отеля «Артократия» может быть рекомендована к использованию.

В результате проведенного исследования, были получены следующие оценки и суждения:

1. При разработке программы оповещения и поддержки клиентов через современные информационные средства (смартфоны, электронную почту и проч.) необходимо определиться с конкретными формами: смс-оповещение, e-mail сообщения, или, например, разработка приложения для смартфонов. Нужно провести дополнительный опрос клиентов о предпочтениях в этой области, т.к. данное мероприятие влечет за собой денежные издержки.

2. Необходима разработка четкой, прозрачной, выгодной для обеих сторон (отеля и клиентов) бонусная система, демонстрирующая, с одной стороны, преимущества для реальных и потенциальных гостей отеля, а с другой стороны, обладающая реальной эффективностью в привлечении дополнительных денежных средств для отеля. Данная задача в ближайшее время будет поставлена перед администрацией отеля.

3. В бизнес-практике обычно используется либо бонусная, либо дисконтная система. Поэтому трудно согласиться с предложением автора ВКР по поводу внедрения в деятельность отеля «Артократия» обоих вариантов стимулирования сбыта. На наш взгляд, более выгодна для

предприятия именно бонусная система, позволяющая удержать клиента, и при этом не терять денежные средства в виде дисконта.

4. Расширение ассортимента услуг, связанных с досугом клиентов (настольные игры) уже запланировано, денежные средства выделены.

Необходимо четко выявить перечень игр, пользующихся спросом, а также определить потенциальных поставщиков, предлагающих наиболее выгодные варианты поставки.

5. Рекомендация по поводу книги пожеланий в настоящий момент обсуждается на уровне администрации отеля. Есть опасения, что данный прием создаст неряшливое ощущение от интерьера отеля. Необходимо разработать макеты данной настенной книги пожеланий, и протестировать их у постояльцев отеля.

6. По поводу специальных мероприятий и подарков есть определенные сомнения: данные действия ресурсоемкие, стоимость таких подарков будет заложена в издержки предприятия и, несомненно, отразится на финансовых показателях отеля: либо придется повышать цену, либо пойти на снижение доходности, что в условиях экономического кризиса нерационально.

7. Совершенствование системы контроля отеля за порядком и тишиной, а также введение этического кодекса персонала, действительно, является на сегодняшний день одним из приоритетов отеля, т.к. не требует траты денежных средств, но и при этом может привести к существенному росту репутации заведения. На данный момент администрация отеля уже получила распоряжение о разработке такой системы.

Таким образом, можно сделать вывод, что данная программа совершенствования клиентской лояльности, с одной стороны, была разработана в соответствии со значимыми факторами выбора отелей потребителями, а с другой стороны, получила положительный отклик и подтвердила свою востребованность со стороны руководства отеля «Артократия».

В целом необходимо отметить, что предложенные мероприятия в рамках совершенствования программы клиентской лояльности подлежат дальнейшей, более детальной проработке, и в целом в перспективе способны обеспечить запланированный результат – удержание существующих клиентов, приток новых, а также улучшение финансовых показателей отеля и рост его устойчивости на рынке.

В (таблице 3.5) представлен расчет единовременных затрат на реализацию проекта по внедрению мотивационной программы.

Таблица 3.5 - Оценка единовременных затрат на реализацию проекта (в июле 2018 г.), в руб.

Элемент затрат	Сумма затрат
Покупка программы «Имаго»	110 000,0
Установка программы	10 000,0
Обучение и повышение уровня подготовки сотрудников (проведение обучающих семинаров, занятий и т.д.) в сфере использования программы	7 200,0
Итого:	127 200,0

Таким образом, в июле 2018 года планируется осуществить расходы на реализацию проекта в сумме 127 200,0 рублей.

К текущим затратам проекта относятся затраты на мотивационную составляющую оплаты труда работников, после повышения своей квалификации (таблице 3.6) представлен расчет текущих затрат на реализацию проекта.

Таблица 3.6 - Оценка текущих затрат на реализацию проекта (с августа 2018 г.), в руб.

Элемент затрат	Сумма затрат в мес.	Сумма затрат в год	Примечание
Оплата труда работников	42 700,0	5124 00,0	Доплата сотрудникам за отсутствие жалоб
Социальные налоги	12 800,0	153 600,0	30% от ФОТ
Итого:	55 500,0	666 000,0	х

С учётом сроков реализации проекта прогнозируемый поток расходов на первый год реализации проекта будет распределён следующим образом, как

представлено в (таблице 3.7).

Таблица 3.7 - Планируемый поток расходов от реализации проекта, в руб.

№ периода для расчёта окупаемости проекта	Период 2018 г.	Прогнозируемые расходы
0	июль 2018 г.	127 200,0
1	август 2018 г.	117 200,0
2	сентябрь 2018 г.	55 500,0
3	октябрь 2018 г.	55 500,0
4	ноябрь 2018 г.	55 500,0
5	декабрь 2018 г.	55 500,0
6	январь 2019 г.	55 500,0
7	февраль 2019 г.	55 500,0
8	март 2019 г.	55 500,0
9	апрель 2019 г.	55 500,0
10	май 2019 г.	55 500,0
11	июнь 2019 г.	55 500,0
Итого:		799 400,0

Таким образом, общая сумма прогнозируемых расходов за прогнозируемый период составляет 799 400,0 рублей.

При расчете эффективности предложенного проекта рассчитываются следующие показатели: чистый дисконтированный доход, тыс.руб (ЧДД), чистая текущая стоимость, тыс.руб (ЧТС), индекс доходности, руб/руб (ИД), рентабельность проекта, % (Rпр), среднегодовая рентабельность, % (Rср), срок окупаемости, месяц (Ток.), внутренняя норма (ИРР), доходности, % (ВНД).

Для расчета указанных показателей воспользуемся алгоритмом.

1) Определение потока доходов от реализации проекта определяется по формуле:

$$\sum_{t=1}^T D_t = D_T, \quad (9)$$

где D_T – доход;

$t = 1$ – первый период.

В таблице 3.8 представлен расчет доходов от реализации проекта.

Таблица 3.8 - Оценка доходов от реализации проекта, в руб.

Элемент доходов	Сумма доходов в мес., руб.	Сумма доходов в год, руб.
За счет прироста объемов оказываемых услуг	134 042,8	1 608 513,0

С учётом сроков реализации проекта и выхода на рынок прогнозируемый поток доходов на первый год реализации проекта будет распределён следующим образом, как представлено в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Планируемая сумма доходов от реализации проекта, в руб.

№ периода для расчёта окупаемости проекта	Период	Прогнозируемый доход
0	июль 2018 г.	0,0
1	август 2018 г.	0,0
2	сентябрь 2018 г.	134 042,8
3	октябрь 2018 г.	134 042,8
4	ноябрь 2018 г.	134 042,8
5	декабрь 2018 г.	134 042,8
6	январь 2019 г.	134 042,8
7	февраль 2019 г.	134 042,8
8	март 2019 г.	134 042,8
9	апрель 2019 г.	134 042,8
10	май 2019 г.	134 042,8
11	июнь 2019 г.	134 042,8
Итого:		1 340 427,5

Таким образом, общая сумма прогнозируемого дохода за прогнозируемый период составляет 1 340 427,5 рублей.

2) Определение потока расходов на реализацию проекта определяется по формуле:

$$\sum_{t=0}^T Z_t = Z_T, \quad (10)$$

где Z_T – затраты;

$t = 0$ – нулевой период, так как на начало проекта должны быть определенные деньги.

3) Оценка нормы дисконта осуществляется по формуле:

$$d = a + b + c, \quad (11)$$

где a – цена денег (ставка рефинансирования, поскольку проект реализуется за счёт собственных средств компании – составляет 21,0%);

b – учёт рисков (составляет 7%);

c – инфляция (составляет 12%).

$d = 40\%$ (в год) или 3,33% (в месяц).

4) Расчет коэффициента дисконтирования, который используется в целях учёта временного фактора, определяется по формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (12)$$

где d – норма дисконта;

$t = 0, 1, 2, \dots, T$;

$T = 12$.

5) Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчётным периодам:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (13)$$

где D_t – доход;

Z_t – затраты;

k_{dt} – Коэф. диск.

6) Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (14)$$

где D_t – доход;

Z_t – затраты;

k_{dt} – Коэф. диск.

7) Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV):

$$\text{ЧТС}_t = \sum_{i=0}^t \text{ЧДД}_i \quad (15)$$

где t – период;

ЧДД – Чистый дисконтированный доход.

8) Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период:

$$\text{ЧТС}_T = \text{NPV} = \sum_{i=0}^T \text{ЧДД}_i \quad (16)$$

где t – период;

ЧДД – Чистый дисконтированный доход.

Произведём расчёт указанных в формулах показателей для проекта исходя из определённых параметров потоков затрат и доходов. Результаты расчётов представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Расчёт параметров окупаемости проекта, в руб.

Период t	Доход D_t	Затраты Z_t	Коэф. диск. k_{dt}	Диск. доход $D_t \cdot k_{dt}$	Диск. затраты $Z_t \cdot k_{dt}$	ЧДД $_t$	ЧТС $_t$
0	0,0	127 200,0	1,000	0,0	127 200,0	-127 200,0	-127 200,0
1	0,0	117 200,0	0,974	0,0	114 152,1	-114 152,1	-241 352,1
2	134 042,8	55 500,0	0,949	127 161,7	52 650,9	74 510,8	-166 841,4
3	134 042,8	55 500,0	0,924	123 854,7	51 281,7	72 573,1	-94 268,3
4	134 042,8	55 500,0	0,900	120 633,8	49 948,1	70 685,7	-23 582,6
5	134 042,8	55 500,0	0,877	117 496,7	48 649,1	68 847,5	45 264,9
6	134 042,8	55 500,0	0,854	114 441,1	47 384,0	67 057,1	112 322,0
7	134 042,8	55 500,0	0,832	111 465,0	46 151,7	65 313,2	177 635,3

Продолжение таблицы 3.10

Период t	Доход D_t	Затраты Z_t	Кэф. диск. $k_{дт}$	Диск. доход $D_t \cdot k_{дт}$	Диск. затраты $Z_t \cdot k_{дт}$	ЧДД _t	ЧТС _t
8	134 042,8	55 500,0	0,810	108 566,2	44 951,5	63 614,7	241 250,0
9	134 042,8	55 500,0	0,789	105 742,9	43 782,5	61 960,4	303 210,4
10	134 042,8	55 500,0	0,768	102 993,0	42 643,9	60 349,1	363 559,4
11	134 042,8	55 500,0	0,748	100 314,6	41 535,0	58 779,6	422 339,1
Итого:	1 340 427,5	799 400,0	-	1 132 669,7	710 330,6	422 339,1	x

На рис.3.2 представлен график чистой дисконтированной стоимости и чистого дисконтированного дохода по проекту.

Оценка ЧДД и ЧТС проекта, руб.

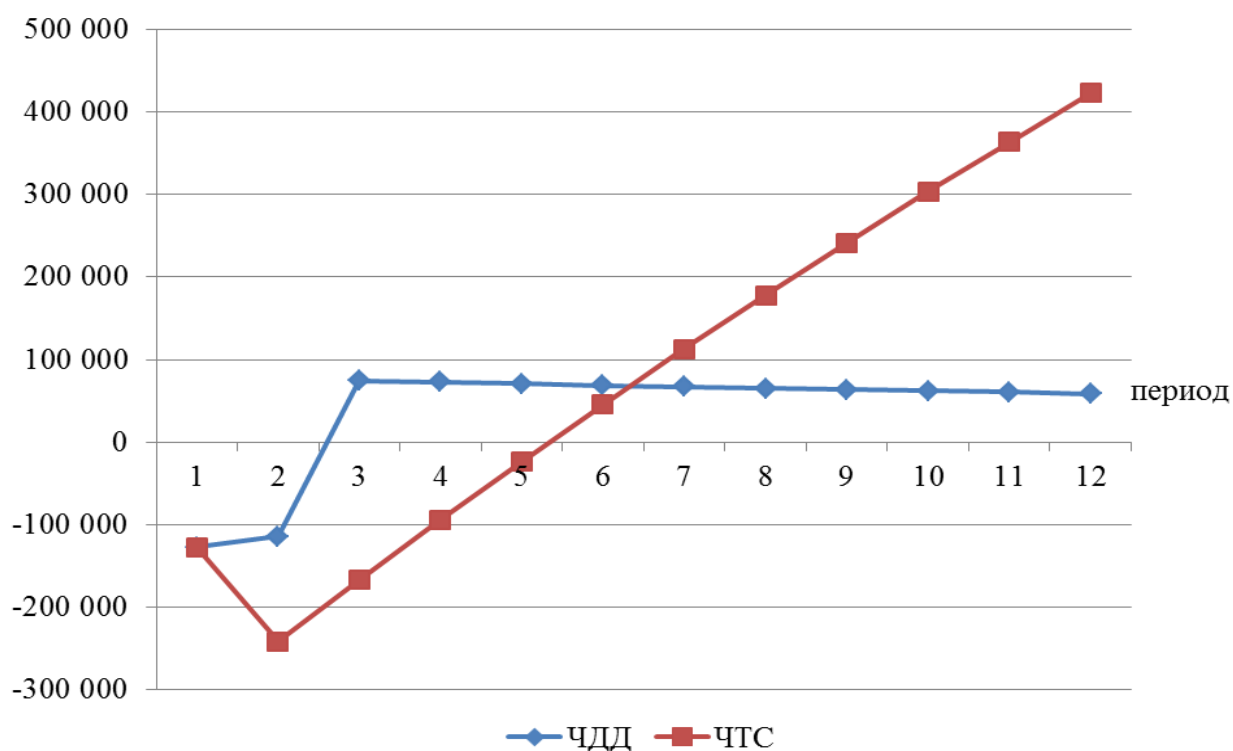


Рисунок 3.2 - ЧДД и ЧТС реализации проекта

9) Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль:

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{дт}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{дт}} \quad (17)$$

ИД = 1,5945 руб./ руб.

Таким образом, реализация проекта по итогам первого года принесет предприятию 1,5945 рублей на каждый вложенный рубль, или, иначе, доходность реализации проекта по итогам первого года его функционирования составляет порядка 59,5%.

Срок окупаемости проекта составит порядка 6,34 месяца или 6 месяцев и 10 дней.

С марта 2019 года проект будет генерировать положительный денежный поток.

Выводы по разделу три

Для решения выявленных проблем предлагается:

- 1) Для повышения степени оценки гостей в отеле, предлагается разработать программу лояльности клиентов;
- 2) Для совершенствования уровня качества обслуживания, предлагается внедрение мотивационной программы.

Разработка и внедрение такой программы лояльности помогут привлекать клиентов, продвигать услуги отеля, что является актуальным в условиях развития внутреннего туризма, а также в условиях жесткой конкуренции и неустойчивой рыночной ситуации.

Разработанная программа лояльности может повысить количество клиентов. Также данная программа увеличит поток не только новых клиентов, но и замотивирует действующих, чтобы останавливаться в отеле «Артократия» в следующий раз.

Суть внедрения мотивационной программы «Имаго» заключается в сборе идей работников по поводу улучшения работы отеля, которые должны не только генерировать идеи, но и предлагать практические решения возникающих проблем.

Ожидается, что предложенная программа позволит усовершенствовать

систему качества обслуживания за счет привлечения внимания работников и их непосредственного участия в процессе совершенствования коммерческой деятельности. Данная программа также позволит реализоваться работникам, наладить деловой климат и понять важность участия в деятельности отеля.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрены сущность и содержание коммерческой деятельности предприятия сферы услуг. Коммерческая деятельность предприятия сферы услуг – это важнейшая составляющая всей системы деятельности предприятий в условиях экономики рынка и конкуренции. Подробно представлена классификация коммерческих функций, что определяет их роль в деятельности предприятий сферы услуг.

Выделены особенности организации коммерческой деятельности, которые включают ключевые и поддерживающие операции, выполняемые в процессе организации коммерческой деятельности предприятия сферы услуг.

Выделены основные направления совершенствования коммерческой деятельности, которые влияют на организацию коммерческой деятельности. Описаны этапы алгоритма совершенствования коммерческой деятельности предприятия сферы услуг.

Проведен сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта совершенствования коммерческой деятельности предприятия сферы услуг, который позволил определить наличие целостного методологического подхода к организации рыночной деятельности зарубежной компании, в ходе которой формируется и совершенствуется коммерческая деятельность, в которой используется богатый набор приемов совершенствования функций услуги, воздействия на потребителя, система стимулирования спроса и сбыта, эффективность каналов услугаодвижения, развития маркетинговых коммуникаций, в первую очередь рекламы, создание и расширение марочной стратегии, гибкая ценовая политика.

В работе рассматривается отель «Артократия».

Численность персонала отеля «Артократия» на 1 января 2017 г. составляла 24 человека.

Анализ внешних факторов для «Артократия» показал, что совокупное влияние факторов внешней среды на действующий бизнес носит

отрицательный характер «-24». Отрицательные значения влияния внешней среды на бизнес предприятия связано в основной мере с негативным влиянием мировых геополитических, а также слабым использованием маркетинговых инструментов и технологий. Также отрицательное воздействие на деятельность предприятия оказывает изменение налогового законодательства, динамика курсов валют и вынужденных изменений в технологическом процессе.

Оценка микроокружения проходила при помощи модели анализа 5 конкурентных сил Портера. В настоящее время «Артократия» пользуется большой популярностью среди российских и зарубежных гостей, загрузка отеля практически всегда полная. Наиболее крупными конкурентами «Артократия» являются отели «Холидей Инн» и «Березка».

После проведения SWOT – анализа было выяснено, что компания имеет много сильных сторон, что позволит осуществить возможности по повышению уровня отеля до пятизвездочного, обеспечить качественное обучение персонала, привлекать новых клиентов и т.д. Разумеется, как и в любой организации, существуют слабые стороны, которые могут привести к реализации некоторых угроз, например: уход высококвалифицированного персонала к конкурентам, предпочтение клиентами конкурентов из-за среднего уровня сервиса в «Артократия», но эти угрозы не столь значительны, и организация всегда готова к немедленному реагированию в случае необходимости.

Коммерческая деятельность отеля «Артократия» связана с реализацией своих услуг.

Коммерческая служба в отеле отсутствует.

Основная работа по коммерческой деятельности лежит на руководителе отдела продаж и маркетинга, менеджере по продажам и рекламе, администраторе.

Одним из важнейших элементов, влияющих на формирование удовлетворенности клиента отеля, является качество гостиничной услуги и обслуживания.

Программой лояльности клиентов в отеле является карточка начального уровня в отеле «Артократия» приобретается бесплатно и может быть оформлена уже при первом заселении гостя в отель. Переход на второй уровень возможен после накопления 10 ночей в сети или 15 ночей.

С помощью анализа отзывов гостей отеля «Артократия» на сайтах Booking.com и Ostrovok.ru исследуем, что в настоящее время отрицательно отражается на удовлетворенности постояльцев отеля.

Целесообразно заметить, что основные недостатки, выделяемые постояльцами, касались: уровня качества обслуживания в отеле, несоответствия его цене, предъявляемой за номер; качества питания на завтрак; профессионализма сотрудников отеля, их доброжелательности и готовности помочь в проблемных ситуациях, быстроты реагирования на просьбы и жалобы постояльцев гостиниц.

Проведя анализ коммерческой деятельности в ООО «Артократия» были выявлены две проблемы:

- 1) Низкая степень оценки гостей гостиничных услуг;
- 2) Низкий уровень качества обслуживания в отеле из-за отсутствия заинтересованности сотрудников.

Для решения выявленных проблем предлагается:

- 1) Для повышения степени оценки гостей в отеле, предлагается разработать программу лояльности клиентов;
- 2) Для совершенствования уровня качества обслуживания, предлагается внедрение мотивационной программы.

Разработка и внедрение такой программы лояльности помогут привлекать клиентов, продвигать услуги отеля, что является актуальным в условиях развития внутреннего туризма, а также в условиях жесткой конкуренции и неустойчивой рыночной ситуации.

Разработанная программа лояльности может повысить количество клиентов. Также данная программа увеличит поток не только новых клиентов, но и замотивирует действующих, чтобы останавливаться в отеле «Артократия» в следующий раз.

Проведя анализ востребованности разработанной нами программы, мы выявили, что данная программа совершенствования клиентской лояльности, с одной стороны, была разработана в соответствии со значимыми факторами выбора отелей потребителями, а с другой стороны, получила положительный отклик и подтвердила свою востребованность со стороны руководства отеля «Артократия».

Востребованность данной программы подтверждается фокус-группой, а также высокой оценкой ее положений, данной руководством отеля «Артократия». Предложенная программа повышения лояльности клиентов отеля «Артократия» может быть рекомендована к использованию.

Суть внедрения мотивационной программы «Имаго» заключается в сборе идей работников по поводу улучшения работы отеля, которые должны не только генерировать идеи, но и предлагать практические решения возникающих проблем.

Ожидается, что предложенная программа позволит усовершенствовать систему качества обслуживания за счет привлечения внимания работников и их непосредственного участия в процессе совершенствования коммерческой деятельности. Данная программа также позволит реализоваться работникам, наладить деловой климат и понять важность участия в деятельности отеля.

Реализация проекта по итогам первого года принесет предприятию 1,5945 рублей на каждый вложенный рубль, или, иначе, доходность реализации проекта по итогам первого года его функционирования составляет порядка 59,5%. Срок окупаемости проекта составит порядка 6,34 месяца или 6 месяцев и 10 дней. С марта 2019 года проект будет генерировать положительный денежный поток.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Белоусова, Н.А. Специфика коммерческой деятельности на предприятиях / Н.А. Белоусова, Я.Ю. Радюкова // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - №4 (050). - С. 33-35.
2. Боброва, О.С. Коммерческая деятельность: учебник и практикум / О.С. Боброва, С.И. Цыбуков, И.А. Бобров. - М.: Юрайт, 2016. - 332 с.
3. Борисов, Е.Ф. Экономика: учебник / Е.Ф. Борисов. - М.: Проспект, 2015. - 318 с.
4. Брайан, Т. Менеджмент / Т. Брайан. – М.: Иванов и Фербер, 2016. – 144 с.
5. Бураков В.И. Основы коммерческой логистики: учебное пособие / В.И. Бураков, В.С. Колодин. - Иркутск: БГУЭП, 2015. - 432 с.
6. Валеева, Ю.С. Организация коммерческой деятельности предприятия (по отраслям и сферам применения): учебное пособие / Ю.С. Валеева. - Казань: «АртПечатьСервис», 2014. - 268 с.
7. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / С.Н. Виноградова. - Минск: изд-во Высшая школа, 2015. - 288 с.
8. Даль, В.И. Толковый словарь русского языка: иллюстрированное издание / В.И. Даль. - М.: Эксмо, 2015. - 896 с.
9. Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: учебник для бакалавров, 2-е изд, перераб. / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и К, 2015. - 400 с.
10. Дорман, В.Н. Коммерческая деятельность: учебник / В.Н. Дорман, Н.Р. Кельчевская. - М.: Юрайт, 2016. - 134 с.
11. Дорофеев, А.Ю. Управление аналитической деятельностью менеджеров в коммерческих организациях / А.Ю. Дорофеев, И.С. Богданова, В.В. Филатов., В.Н. Женжебир, А.А. Диаров // Мир современной науки. - 2015. - № 1. - С. 5-8.

12. Емельянова Т.В. Экономика общественного питания: Учебник.- изд. Высшая школа, 2014.- 420 с.
13. Ефимова, С.А. Коммерческая служба предприятия. Организация эффективной работы / С.А. Ефимова, А.П. Плотников. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
14. Иванов, Г.Г. Организация и технология коммерческой деятельности: учебное пособие / Г.Г. Иванов. - М.: Академия, 2015. - 272 с.
15. Калиева, О.М. Понятие экономической эффективности коммерческой деятельности / О. М. Калиева, М. С. Разумова, М. И. Дергунова, М. С. Говорова // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 99-103.
16. Карпова, Н. Стратегии управления торговыми организациями и их информационное обеспечение данными о финансовых результатах / Н. Карпова // Предпринимательство. - 2014. - № 1. - С. 48-53.
17. Карпова, Н. Управление финансовыми результатами в организациях оптовой торговли с помощью бюджетирования / Н. Карпова // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 12. - С. 70-77.
18. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: конспект лекций с задачами и тестами: учеб. пособие / В.В. Ковалев, Вит.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 504 с.
19. Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий): учеб. для вузов / В.В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. - М.: Проспект, 2014. - 352 с.
20. Кожова, А.А. Предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельностью торговой организации / А.А. Кожова, А.В. Цветных // Актуальные проблемы авиации и космоса. - 2014. - № 8. - Т. 2. - С. 388-389.
21. Колесов, Е.С. Внутренний контроль эффективности деятельности коммерческой организации: системный подход / Е.С. Колесов. - М.: КноРус, 2016. - 176 с.

22. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / авт. кол.: О.И. Аверина [и др.]. - М.: КноРус, 2017. - 428 с.
23. Кондаков, И.В. Совершенствование коммерческой деятельности как инструмент повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / И.В. Кондаков // Вестник ТГУ. - 2015. - №5 (61). - С. 103-107.
24. Кузнецов, И.В. Организация системы управления финансовым обеспечением предприятия в современных условиях / И.В. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 3. - С. 45-48.
25. Кузнецов, И.Н. Управление продажами: учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2014. - 496 с.
26. Левкин, Г.Г. Коммерческая деятельность. Основы коммерции: учебник для бакалавров / Г.Г. Левкин, О.А. Никифоров. - М.: Кнорус, 2017. - 264 с.
27. Лисицына, Е. Какие цены обеспечат планируемую прибыль и не отпугнут покупателей / Е. Лисицына // Финансовый директор. - 2015. - № 7-8. - С. 74-83.
28. Любушин, Н.П. Экономика организации: учебник / Н.П. Любушин. - М.: КноРус, 2014. - 304 с.
29. Марченко, И.С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью / И.С. Марченко // Вестник МГТУ. - 2014. – Т 13, №1. - С. 27-30.
30. Мордовченков, Н.В. Сущность системы управления персоналом в сфере сервисных услуг / Н.В. Мордовченков, П.Г. Николенко, А.А. Щеголев // Азимут науч. исслед.: экономика и упр. - 2015. -108 с.
31. Оценка уровня сбалансированного функционирования организации / В.П. Воронин [и др.] // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - № 14. - С. 12-18.
32. Памбухчиянц, О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:

Дашков и К, 2014. - 672 с.

33. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. - 14-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2016. - 500 с.

34. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - М.: КноРус, 2016. - 160 с.

35. Пасечко Л.А. Методология маркетингового управления коммерческой деятельности организации / Л.А. Пасечко //Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. - 2014. - № 3.- С. 212-222.

36. Пигунова, О.В. Стратегия коммерческой деятельности предприятий розничной торговли / О.В. Пигунова, О.Г. Аниськова. - М.: Маркетинг, 2014. - 117 с.

37. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 224 с.

38. Попандопуло, Д.С. Управление прибылью в деятельности предприятий / Д.С. Попандопуло // Финансовый менеджмент. - 2017. - № 4. - С. 18-28.

39. Синяева, И.М. Коммерческая деятельность: учебник для бакалавров / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. - М.: Юрайт, 2014. - 506 с.

40. Смагина, И.Н. Организация коммерческой деятельности на предприятиях общественного питания/ Смагина И.Н., Смагин Д.Л.. М., 2013. – 310 с.

41. Уткин, Э.А. Ценообразование в общественном питании (конспект лекций). М., 2013. – 322 с.

42. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность предприятия сферы услуг: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - № 10. - С. 110-114.

43. Финансовая политика фирмы: учеб. пособие / Л.Н. Кириллова [и др.]; под общ. ред. Ю.Н. Нестеренко; РГГУ. - М.: Экономика, 2014. - 238 с. - (Высшее образование).

44. Фомин, Г.П. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности: учебник. - 4-е изд, перераб. / Г.П. Фомин. - М.: Юрайт, 2017. - 462 с.

45. Фролов Д.П. Маркетинговый анализ развития рынка общественного питания в России: окружной, региональный, сегментальный аспекты / Ким И.Д. // Управление экономическим развитием - №3, - 2015. С.17

46. Черноморец А.Б. Инновационные аспекты развития технологического направления в ресторанном бизнесе / Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии, М., 2013.-365с.

47. Шигаев, А.И. Анализ эффективности исполнения стратегии на основе методики факторного анализа прибыли от продаж в условиях калькулирования себестоимости / А.И. Шигаев // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - № 16. - С. 12-25.

48. Щетинина, Е.Д. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Е.Д. Щетинина, М.С. Старикова, С.М. Микалут. - Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. - 315 с.

49. Экономика фирмы: учебник для бакалавров / под ред. В.Я. Горфинкеля; ВЗФЭИ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2017. - 685 с. - (Бакалавр. Углубленный курс)

50. Экономика предприятия общественного питания / Под ред. Родионовой В.М. М.: Финансы и статистика, 2013. – 250 с.

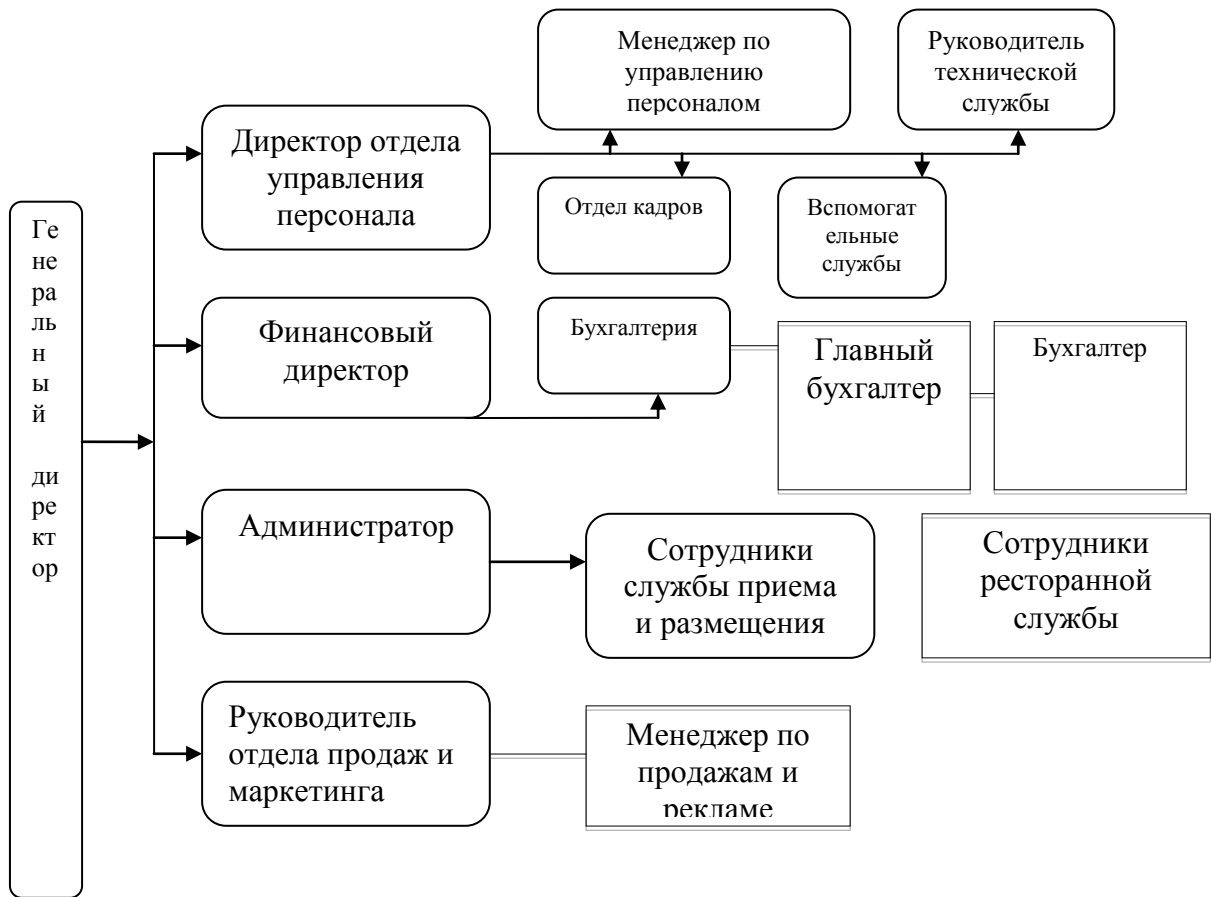


Рисунок 3 - Организационная структура отеля «Артократия»

Анкета на удовлетворенность гостей отеля «Артократия»

1.Насколько вам было удобно при заселении

1 2 3 4 5

2.Оцените качество уборки номера при заселении

1 2 3 4 5

3.Оцените качество ежедневной уборки номера

1 2 3 4 5

4.Оцените качество кухни ресторана при отеле

1 2 3 4 5

5.Довольны ли вы чистотой в отеле

Нет Да

6.Насколько вы считаете адекватным наш уровень цен

Слишком дорого Цены адекватные Приятно удивили

7.В чем следует нам улучшить работу отеля

7.Насколько вам понравился уровень сервиса нашего отеля в целом

1 2 3 4 5

8.С какой вероятностью вы посоветуете наш отель вашим друзьям и коллегам

1 2 3 4 5

9.Насколько вы остались довольны дополнительными услугами нашего отеля

1 2 3 4 5

10. Насколько вы остались довольны развлекательными и экскурсионными программами представленными в нашем отеле

1 2 3 4 5

11. Мы считаем, что наш сервис в области **наименование Y** имеет самое лучшее соотношение цена/качество. Согласны ли вы с этим?

Да, Нет