



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Пути повышения финансовой устойчивости предприятия (на примере
ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита»)»

Исполнитель Напсо А.А.

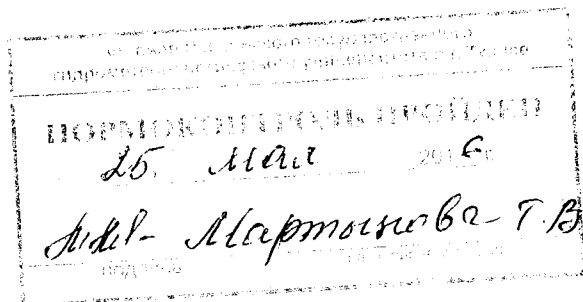
Руководитель доктор экономических наук, профессор Темиров Д.С.

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«17» Июня -2016 г.



Туапсе
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические и методические основы управления финансовой устойчивостью предприятия	5
1.1 Понятие и сущность финансовой устойчивости предприятия.....	5
1.2 Методы оценки финансовой устойчивости предприятия в контексте анализа его финансового состояния.....	7
1.3 Особенности использования коэффициентного метода оценки финансовой устойчивости предприятия.....	14
Глава 2 Анализ и оценка финансового состояния ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита»	17
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.	17
2.2 Анализ финансового состояния исследуемого объекта.....	20
2.3 Оценка финансовой устойчивости ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» на основе коэффициентного анализа	22
Глава 3 Разработка основных направлений повышения финансовой устойчивости ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита»	27
3.1 Предложения по повышению финансовой устойчивости ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита»	27
3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий	42
Заключение.....	48
Список использованной литературы.....	52

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что интенсивное развитие индустрии гостеприимства в России приводит к увеличению предприятий гостиничного хозяйства, предоставляющих схожий ассортимент услуг, что, в свою очередь вызывает усиление жесткой конкурентной борьбы между ними. Главной задачей любого предприятия в сфере туризма является проведение анализа хозяйственной деятельности предприятия, маркетинговых исследований туристического рынка, изучение сильных и слабых сторон собственного предприятия и основных конкурентов с последующим выбором и реализацией эффективной конкурентной стратегии.

Исследование деятельности хозяйствующих субъектов санаторно-курортного комплекса представляет практический интерес, а также является особенно важным для региона.

Объектом работы является Открытое акционерное общество ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» .

Предметом - анализ финансовой устойчивости предприятия.

Целью данной работы является проведение анализа финансовой устойчивости и разработка направлений поиска резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» .

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- раскрыть понятие, значение и виды анализа финансовой устойчивости;
- рассмотреть методику коэффициентного метода оценки финансовой устойчивости;
- провести анализ финансового положения и эффективности деятельности ОАО «ОК Орбита»;

найти резервы для повышения эффективности хозяйственной

деятельности ОАО «ОК Орбита».

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические основы комплексного экономического анализа.

Во второй главе проведен комплексный экономический анализ ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» .

В третьей главе разработаны направления поиска резервов и повышения эффективности хозяйственной деятельности в ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» .

Теоретической и методической основой исследования послужили труды таких авторов как Савицкая Г.В., Чеботарев Н. Ф., Шеремет А.Д. и др.

Информационной базой исследования послужили внутренние документы, бухгалтерская (финансовая) отчетность ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» .

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные в практической части работы, направления и предложения для повышения эффективности хозяйственной деятельности можно внедрить в деятельность рассматриваемого предприятия, что позволит улучшить использование имеющихся хозяйственных резервов.

Общий объем работы составляет 54 страниц, включая введение, заключение, список литературы. Работа содержит, в том числе, 5 таблиц.

Глава 1 Теоретические и методические основы управления финансовой устойчивостью предприятия

1.1 Понятие и сущность финансовой устойчивости предприятия

Финансовая устойчивость является одной из наиболее важных характеристик финансового состояния организации. Это наиболее концентрированный показатель, отражающий степень безопасности вложения средств в эту организацию, её способность выполнять свои основные функции [1, с. 4].

Финансовая устойчивость – возможность при имеющемся состоянии финансов функционировать в рамках поставленных целей [2, с. 253].

Критерием финансовой устойчивости является стабильность деятельности предприятия в свете долгосрочной перспективы, степень зависимости экономики предприятия от внешних кредиторов и инвесторов. В отличие от ликвидности баланса, которая характеризует способность предприятия рассчитаться со своими краткосрочными должниками в данный момент, финансовая устойчивость – это определенное состояние предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. Этой постоянной платежеспособности можно добиться достижением хорошей экономической состоятельности [9, с. 50].

Если текущая платежеспособность — это внешнее проявление финансового состояния предприятия, то финансовая устойчивость — его внутренняя сторона, обеспечивающая стабильную платежеспособность в длительной перспективе, в основе которой лежит сбалансированность активов и пассивов, доходов и расходов, положительных и отрицательных денежных потоков. Устойчивое финансовое состояние достигается при хорошем качестве активов, достаточном уровне собственного капитала и рентабельности, ликвидности, стабильных доходах и широких возможностях привлечения заемных средств [16, с.213].

Для обеспечения финансовой устойчивости предприятие должно обладать гибкой структурой капитала, уметь организовать его движение таким образом, чтобы обеспечить постоянное превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий для самофинансирования.

Для оценки финансовой устойчивости предприятия используются абсолютные и относительные показатели.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости: абсолютный прирост совокупных активов (пассивов, валюты баланса);

- абсолютный прирост собственных средств (собственного капитала) предприятия;
- наличие собственных оборотных средств;
- обеспеченность материальных оборотных активов (запасов) устойчивыми источниками формирования;
- абсолютный прирост чистой выручки;
- абсолютный прирост чистой прибыли;
- абсолютный прирост чистого денежного потока (разность между совокупным поступлением и совокупным выбытием денежных средств по операционной деятельности) [10, с. 484].

Используя показатели обеспеченности материальных оборотных средств устойчивыми источниками финансирования, различают четыре типа финансовой устойчивости:

- Абсолютная устойчивость— состояние, при котором производственные запасы полностью покрываются собственными оборотными средствами, т. е. предприятие абсолютно независит от внешних кредиторов. Такое положение на практике встречается редко.
- Нормальная устойчивость— состояние, когда производственные запасы формируются как за счет собственных оборотных средств, так и за счет краткосрочных заемных средств.

- Неустойчивое финансовое положение, когда для формирования производственных запасов недостаточно собственных оборотных средств и краткосрочных заемных средств. Предприятия в такой ситуации используют для финансирования части запасов краткосрочную кредиторскую задолженность.
- Критическое финансовое положение возникает, когда предприятие не погашает вовремя кредиты и займы, не может своевременно выполнить свои платежные обязательства.

Оценка финансовой устойчивости служит основой для разработки мер по укреплению финансового состояния предприятия. При этом выделяют несколько направлений:

- Мероприятия по увеличению собственного капитала: увеличение уставного капитала; увеличение прибыли от всех видов деятельности и повышение капитализируемой части чистой прибыли.
- Мероприятия по совершенствованию управления заемным капиталом: определение предельного объема привлечения заемного капитала; формирование рациональной структуры заемных средств; эффективное использование заемного капитала и др.
- Мероприятия по совершенствованию управления активами: правильное определение потребности в основных и оборотных средствах для организации производственной деятельности; повышение эффективности использования основных и оборотных средств; повышение эффективности долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений [24, с. 78].

1.2 Методы оценки финансовой устойчивости предприятия в контексте анализа его финансового состояния

Устойчивое финансовое положение, в свою очередь, оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и

обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Поэтому финансовая деятельность должна быть направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, соблюдение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективное его использование. К основным задачам анализа относятся:

- Своевременная и объективная диагностика финансового состояния предприятия, установление его «болевых точек» и изучение причин их образования.
- Поиск резервов улучшения финансового состояния предприятия, его платежеспособности и финансовой устойчивости.
- Разработка конкретных рекомендаций, направленных на более эффективное использование финансовых ресурсов и укрепление финансового состояния предприятия.
- Прогнозирование возможных финансовых результатов и разработка моделей финансового состояния при разнообразных вариантах использования ресурсов.

На следующем этапе анализа изучают факторы изменения уровня финансовых коэффициентов, оценивают степень их чувствительности к внутренним и внешним факторам, а также к управленческим воздействиям.

Одним из индикаторов финансовой устойчивости предприятия является достижение равновесия между отдельными разделами и статьями актива и пассива баланса [11, с. 137].

Основными источниками финансирования внеоборотных активов, как правило, являются собственный капитал предприятия и частично долгосрочные кредиты, займы, лизинг. Оборотные активы формируются как за счет собственного капитала, так и за счет краткосрочных заемных средств. Желательно, чтобы на предприятиях производственной сферы они были наполовину сформированы за счет собственного, а наполовину – за счет заемного капитала. Тогда обеспечивается гарантия погашения внешнего долга

и оптимальное значение коэффициента ликвидности, равное 2.

Приобретая основные средства за счет кредитов, займов и лизинга, предприятие имеет возможность использовать большую сумму собственного капитала на текущие нужды. По данной методике у многих предприятий получается дефицит собственного оборотного капитала и отрицательное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами при довольно высоком значении коэффициента текущей ликвидности [23, с. 112].

К оборотным активам относятся средства, которые как минимум оборачиваются в течение года. И краткосрочные обязательства должны быть исполнены в течение одного года. Для оценки меры ликвидности и финансовой устойчивости субъектов предпринимательской деятельности в краткосрочной перспективе в зарубежной практике определяют, как правило, не наличие собственных оборотных средств, а чистый оборотный капитал (чистый рабочий капитал), который остается в распоряжении компании после расчетов по краткосрочным обязательствам, и его долю в общей сумме оборотных активов. Именно данный показатель важен для оценки платежеспособности предприятия в ближайшей перспективе [12, с. 335].

Соглашения о предоставлении ссуды и эмиссии долговых обязательств часто включают условия о поддержании минимального уровня чистого рабочего капитала. Чистые оборотные активы (ЧОА) отличаются от собственного оборотного капитала тем, что при определении их размера из оборотных активов (ОА) вычитаются все краткосрочные финансовые обязательства (КФО).

Важным показателем, который характеризует финансовое состояние предприятия и его устойчивость, является обеспеченность запасов устойчивыми (плановыми) источниками финансирования. К ним относятся:

- собственный оборотный капитал (СОК),
- краткосрочные кредиты банка под товарно-материальные ценности (ККБ).

Коэффициент обеспеченности рассчитывается как отношение суммы устойчивых источников финансирования к общей сумме материальных оборотных активов (запасов).

Отношение дебиторской задолженности к кредиторской характеризует соотношение отвлеченных средств из оборота и привлеченных средств в оборот предприятия [22, с. 142].

Немобильные финансовые активы включают долгосрочные финансовые вложения, все виды дебиторской задолженности, срочные депозиты. Нефинансовые активы подразделяются на долгосрочные, куда входят основные средства, нематериальные активы, незавершенное строительство, и оборотные нефинансовые активы, включающие запасы и затраты.

Нефинансовые активы и немобильные финансовые активы вместе составляют группу немобильных активов. Все финансовые активы и нефинансовые оборотные активы — это ликвидные активы предприятия [3, с. 95].

В ходе анализа платежеспособности для выявления финансовой устойчивости предприятия используют ряд финансовых коэффициентов ликвидности:

- абсолютной;
- критической (срочной, промежуточной);
- текущей.

Показатель абсолютной ликвидности исчисляется как отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам. Данный коэффициент показывает, какую часть обязательств предприятие может погасить своими денежными средствами на дату составления баланса или другую конкретную дату [21, с. 255].

Рекомендуемые значения показателя абсолютной ликвидности находятся в диапазоне 0,2–0,5 (т. е. удельный вес денежных средств в расчетах должен составлять от 20–50% в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия).

Показатель критической ликвидности определяется как отношение денежных средств, высоколиквидных ценных бумаг и дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам. Этот показатель характеризует ту часть текущих обязательств, которая может быть погашена не только за счет наличности, но и за счет ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, выполненные работы или оказанные услуги. Рекомендуемое значение данного показателя — 0,7–1.

Показатель текущей ликвидности (коэффициент покрытия) позволяет определить в целом способность предприятия расплатиться по своим текущим обязательствам, которые состоят из кредиторской задолженности, краткосрочных кредитов и заемных средств и прочих краткосрочных пассивов, своими оборотными средствами, которые состоят из запасов, дебиторской задолженности, денежных средств и краткосрочных вложений. Нормативное значение данного показателя равно 2.

Каждый из трех различных показателей ликвидности, применяемый в конкретном случае, дает картину устойчивости финансового положения, которая интересует конкретного потребителя информации. Например, для поставщика сырья, материалов и услуг больший интерес представляет первый показатель; для банка, кредитующего данное предприятие, — второй, а для держателя акций и облигаций — третий [13, с. 87].

Устойчивость финансового состояния предприятия оценивается по соотношению собственных и заемных средств, по темпам накопления собственных средств в результате текущей и финансовой деятельности, соотношению мобильных и иммобилизованных средств предприятия, достаточным обеспечением материальных оборотных средств собственными источниками.

Одним из важнейших показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, его независимость от заемных средств, является коэффициент автономии, равный отношению доли собственного капитала к активам организации. Нормальное ограничение (оптимальная величина) этого

коэффициента оценивается на уровне 0,5. Коэффициент показывает долю собственных средств в общем объеме ресурсов предприятия. Наивысшей финансовой устойчивостью обладает организация при коэффициенте автономии, равном 1.

Показатель, определяющий, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет заемных источников средств, называется коэффициентом соотношения заемных и собственных средств (финансовый леверидж). Для данного показателя нормальным считается соотношение 1:2.

Этот коэффициент наиболее нестабильный из всех показателей финансовой устойчивости. Поэтому дополнительно к нему надо определить скорость оборота средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. При высокой оборачиваемости материально-оборотных средств и еще более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения заемных и собственных средств может значительно превышать 1. Нормальное ограничение для этого показателя не должно превышать 1 [19, с. 112].

Важным показателем для проведения анализа финансового состояния предприятий на предмет выявления признаков их банкротства является коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, который характеризует долю собственных оборотных средств в оборотных активах, принадлежащих организации. Нормальное ограничение показателя должно быть больше или равно 0,1.

Данный коэффициент показывает наличие собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости. Собственными средствами предприятия являются все фонды, которые формируются из чистой прибыли, нераспределенной прибыли и уставного капитала [20, с. 99].

Большинство российских предприятий имеет отрицательное значение коэффициента собственных оборотных средств (дефицит), что характеризует управление собственными средствами как неэффективное.

Таким образом, оценивая финансовую устойчивость предприятия с

помощью финансового анализа, необходимо определять наиболее эффективные схемы финансирования хозяйственной деятельности, обеспечивая максимальное развитие на принципах самофинансирования; контролировать степень влияния заемных средств на состояние собственных оборотных средств [14, с. 207].

Одна из важнейших составных частей анализа финансового состояния — анализ формирования прибыли и рентабельности.

Анализ динамики различных показателей прибыли (прибыль от реализации, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, прибыль отчетного периода, чистая прибыль, нераспределенная прибыль) необходимо проводить за ряд лет по каждому показателю в отдельности.

Под рентабельностью понимается отношение прибыли, полученной за определенный период, к объему капитала, инвестированного в предприятие.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы организации в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат, вложенных в производство и реализацию продукции (работ, услуг), и имеют значение как для акционеров, так и для пользователей [18, с. 101].

Финансово устойчивым является предприятие, которое формирует активы в основном за счет собственных и долгосрочных заемных средств, не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам. Одной из финансовых стратегий, направленных на повышение финансовой устойчивости организации, является следующее: долгосрочные и среднесрочные кредиты и заемные средства направляются преимущественно на приобретение основных средств и капитальные вложения, поэтому важно ограничить производственные запасы и затраты величиной собственных оборотных средств [17, с. 35].

Если учесть, что каждая хозяйственная операция, каждое управленческое решение на предприятии имеет положительный или отрицательный результат, то выявление причин и регулярности их возникновения позволит определить

способы управления этими причинами и избежать принятия неправильных и необоснованных управленческих решений.

Рассмотренные методы оценки финансового состояния предприятия, а также рентабельности его капитала применяются для анализа деятельности в прошлом (например, за предыдущий год). В рыночных условиях более важной задачей является предвидение финансовой ситуации в будущем.

Необходимость расчетов «степени отдаленности от банкротства» обусловлена тем, что в условиях свободного предпринимательства постоянно возникают вопросы, связанные с прогнозом финансовой устойчивости на длительную перспективу и оценкой вероятности банкротства предприятия в реальных экономических условиях. Для их решения используют экономико-статистические методы, основанные на разработке моделей, которые учитывают различные факторы, влияющие на платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия [6 , с. 73].

1.3 Особенности использования коэффициентного метода оценки финансовой устойчивости предприятия

Наряду с абсолютными финансовыми показателями финансовую устойчивость предприятия характеризуют также финансовые коэффициенты [7. с, 146]. Поэтому вначале необходимо проанализировать структуру источников предприятия и оценить степень финансовой устойчивости и финансового риска. С этой целью рассчитывают следующие показатели:

- Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой автономии, независимости) — удельный вес собственного капитала в общей валюте нетто-баланса. Характеризует, какая часть активов предприятия сформирована за счет собственных источников средств.
- Коэффициент концентрации заемного капитала — удельный вес заемных средств в общей валюте нетто-баланса. Показывает, какая часть активов предприятия сформирована за счет заемных средств долгосрочного и

краткосрочного характера.

- Коэффициент финансовой зависимости. Это обратный показатель коэффициенту финансовой независимости. Он показывает, какая сумма активов приходится на рубль собственных средств. Если его величина равна 1, то это означает, что все активы предприятия сформированы только за счет собственного капитала. Его значение в 1,5 показывает, что на каждые 1,5 руб., вложенных в активы, приходится 1 руб. собственных средств и 0,5 руб. заемных.
- Коэффициент текущей задолженности. Показывает, какая часть активов сформирована за счет заемных ресурсов краткосрочного характера.
- Коэффициент устойчивого финансирования. Характеризует, какая часть активов баланса сформирована за счет устойчивых источников. Если предприятие не пользуется долгосрочными кредитами и займами, то его величина будет совпадать с величиной коэффициента финансовой независимости.

Постоянная часть оборотных активов — это тот минимум, который необходим предприятию для осуществления операционной деятельности и величина которого не зависит от сезонных колебаний объема производства и реализации продукции [8, с 202].

Как правило, она полностью финансируется за счет собственного капитала и долгосрочных заемных средств. Переменная часть оборотных активов подвержена колебаниям в связи с сезонным изменением объемов деятельности. Она обычно финансируется за счет краткосрочного заемного капитала, а при консервативном подходе — частично и за счет собственного капитала.

Важными показателями, характеризующими структуру капитала и определяющими устойчивость предприятия, являются сумма чистых активов и их доля в общей валюте баланса. Величина чистых активов (реальная величина собственного капитала) показывает, что останется собственникам предприятия после погашения всех обязательств в случае ликвидации предприятия.

В состав активов, принимаемых к расчету, включаются:

- внеоборотные активы, отражаемые в разделе I актива баланса;
- оборотные активы, за исключением задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал.

В состав пассивов, принимаемых к расчету, включаются:

- долгосрочные обязательства акционерного общества;
- краткосрочные обязательства по кредитам и займам;
- кредиторская задолженность;
- резерв предстоящих расходов;
- задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов;
- прочие краткосрочные обязательства.

При неблагоприятном соотношении чистых активов и уставного капитала усилия должны быть направлены на увеличение прибыли и рентабельности, погашение задолженности учредителей по взносам в уставный капитал и т.д. [5, с. 547].

Глава 2 Анализ и оценка финансового состояния ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

ОАО «ОК «Орбита» расположен в поселке Ольгинка Туапсинского района Краснодарского края. Комплекс находится на 28-м километре автомобильной трассы Туапсе – Новороссийск.

Первые объекты пионерского лагеря «Орбита» (спальный комплекс № 1, столовая, административное здание) были сданы в эксплуатацию в 1978 году. Это время, по существу, и является отправной точкой в развитии оздоровительного комплекса «Орбита».

С 1978 по 1991 год основным направлением работы пионерского лагеря являлось оздоровление детей работников предприятий связи. Ежегодно в лагере отдыхало более 6000 детей и связистов России. В апреле 1991 года здравница была перепрофилирована в пансионат семейного отдыха «Орбита». Таким образом, появилась возможность принимать на отдых большое количество связистов и членов их семей.

В 1994 году пансионат «Орбита» стал филиалом одного из крупнейших телекоммуникационных предприятий России ОАО «Кубаньэлектросвязь».

В 2000 году, в целях проведения реформирования организационной структуры ОАО «Кубаньэлектросвязь» и выделения непрофильных активов в самостоятельные предприятия, пансионат отдыха «Орбита» был ликвидирован и создано Закрытое акционерное общество «Оздоровительный комплекс «Орбита».

В 2004 году прошла реорганизация, когда ЗАО ОК «Орбита» было преобразовано в Открытое акционерное общество «Оздоровительный комплекс «Орбита», держателем 100 % пакета акций стало открытое акционерное общество «Южная телекоммуникационная компания», с 1 апреля 2011 года все размещенные акции Общества принадлежат единственному акционеру - открытому акционерному обществу междугородной и международной

электрической связи «Ростелеком», зарегистрированному Московской регистрационной палатой за №021.833 от 23.09.1993, Свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц о лице, зарегистрированном до 01 июля 2002 года, бланк серии 77 номер 004891969, ОГРН 1027700198767, место нахождения: Российская Федерация, 191002, г. Санкт-Петербург, ул. Достоевского, д. 15.

Уставный капитал Общества составляет 381 765 тысяч рублей и разделен на 381 765 штук обыкновенных акций, номинальной стоимостью 1000 рублей каждая.

Общество представляет собой оздоровительный комплекс, соответствующий категории «А» (высшая категория зоны отдыха) и категории «четыре звезды» (по средствам размещения).

Оздоровительный комплекс «Орбита» играет немаловажную роль в Туапсинском районе по оздоровлению детей. За отчетный период комплекс принял на отдых 4 120 детей, это 5,1 % от общей доли детских здравниц, притом, что в ОК «Орбита» основным направлением все-таки является семейный отдых. Всего за 2014 год было принято 19 950 человека.

Доля отдыхающих ОАО «ОК «Орбита» в общем объеме гостей Туапсинского района составляет 1,1 %.

Основными видами деятельности Общества являются:

- деятельность пансионатов, домов отдыха и т.п.;
- деятельность санаторно-курортных учреждений, связанная с проведением лечения, профилактических и оздоровительных мероприятий, а также обеспечение условий пребывания в санаторно-курортных учреждениях (проживания, питания и т.п.);
- оказание лечебно-диагностической, профилактической медицинской помощи, медицинских консультаций и лечения в области общей и специальной медицины;
- розничная торговля промышленными и продовольственными товарами;
- деятельность ресторанов, кафе, баров;

- предоставление в аренду движимого и недвижимого имущества;
- осуществление рекламной, маркетинговой деятельности, исследование конъюнктуры рынка;
- организация, проведение и подготовка спортивных мероприятий и предоставление прочих услуг в области спорта;
- осуществление работ по строительству, реконструкции и ремонту зданий и сооружений;
- деятельность туристических агентств;
- осуществление других видов хозяйственной деятельности, не противоречащих законодательству России.

Основные направления деятельности Общества определены при его образовании и являются составной частью его политики, а именно:

- дальнейшее развитие санаторно-курортного дела, оздоровительного отдыха и связанного с ним сервисного обслуживания в целях извлечения прибыли;
- содействие в наиболее полном удовлетворении потребностей жителей Краснодарского края и других регионов России (приоритет - связи с ЮФО и России) в профилактике и лечении заболеваний.
- Первоочередные задачи:
- увеличение объема индивидуальных туров (в нижнем и нижнем среднем ценовом сегменте) в высокий сезон, т.к. именно в этот период реализуется т.н. эффект замещения по отношению к традиционным зарубежным курортам;
- сокращение объема MICE-мероприятий (снижение количества, продолжительности и бюджета);
- сокращение расходов на командировки, снижение общего числа командировочных;
- условное сохранение уровня транспортных расходов.

Для успешного функционирования системы финансового менеджмента

оздоровительный комплекс «Орбита» оснащен современной развитой инфраструктурой. Общая вместимость **номерного фонда** - 365 номеров с общим количеством 728 мест.

Торговый комплекс ОК «Орбита» представлен сетью кафе, рестораном, барами, а также магазинами.

2.2 Анализ финансового состояния исследуемого объекта

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия (табл. 1) [25].

Таблица 1

Показатели финансовых результатов за 2012-2014 гг.¹

Наименование статей	Ед. измер.	2012	2013	2014	Темп прироста 2014/2013
Выручка	тыс.руб.	347 675	318 722	311 185	-2,4%
Расходы по обычным видам деятельности	тыс.руб.	277 198	274 732	260 669	-5,1%
Прочие доходы	тыс.руб.	1 289	32 003	32 160	0,5%
Прочие расходы	тыс.руб.	22 200	24 134	28 116	16,5%
Амортизация	тыс.руб.	35 771	35 341	36 551	3,4%
Проценты к получению	тыс.руб.	12	8	245	2 962,5%
Проценты к уплате	тыс.руб.	10 109	14 083	17 361	23,3%
Налог на прибыль	тыс.руб.	2 209	-4 068	-4 099	0,8%
Чистая прибыль	тыс.руб.	1 487	6 511	4 992	-23,3%

Несмотря на динамику снижения доходов за период с 2012 по 2014 год наблюдается снижение расходов, что характеризует положительную тенденцию развития ОАО «ОК «Орбита».

Уменьшение выручки связано со снижением доходов по статье

¹Таблица составлена автором по данным, полученным в результате исследования.

общественное питание, что в свою очередь связано с уменьшением пользования минибарами, проведением банкетов и корпоративных мероприятий.

Увеличение прочих доходов связано с переоценкой и реализацией ОС в 2014 году. Увеличение прочих расходов связано с начислением резервов по сомнительным долгам, а также с увеличением налоговых выплат в 2014 году.

Снижение показателя чистой прибыли связано с увеличением прочих расходов, а также с увеличением расходов по кредитам и займам.

Изменение показателей по основной деятельности санатория представлены в табл.2 и табл.3 [25].

Таблица 2

Динамика показателей деятельности ОАО «ОК «Орбита» в 2012-2014 гг.²

Наименование статей	Ед. измер.	2012	2013	2014	Темп прироста 2014/2013
Активы	тыс.руб.		979 781	1244832	27,1%
В т.ч.					
Внеоборотные активы	тыс.руб.	868 931	947719	1205167	27,2%
Оборотные активы	тыс.руб.	53 854	32 062	39 665	23,7%
Пассивы	тыс.руб.	922 785	979 781	1244832	27,1%
В т.ч.					
Капитал и резервы	тыс.руб.	745 257	778 470	1000177	28,5%
Долгосрочные обязательства	тыс.руб.	96 706	75 861	92 915	22,5%
В т.ч.					
Займы и кредиты, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	тыс.руб.	95 889	74 906	91 916	22,7%
Краткосрочные	тыс.руб.	80 822	125 450	151 740	20,9%
В т.ч.					
Займы и кредиты, подлежащие погашению менее чем через 12 месяцев после отчетной даты	тыс.руб.	52 349	57 023	97 996	71,9%

² Таблица составлена автором по данным, полученным в результате исследования.

Таблица 3

Динамика коэффициентов и показателей 2012-2014гг.³

Наименование статей	Ед. измер.	2012	2013	2014	Темп прироста 2014/ 2013
Доходность (рентабельность) собственного капитала (ROE)	%	0,2	0,9	0,6	-0,3 п.п.
Доходность (рентабельность) активов (ROA)	%	1,5	1,7	1,6	-0,1 п.п.
Доходность (рентабельность) инвестированного капитала (ROIC)	%	1,2	1,5	1,2	-0,3 п.п.
Оборачиваемость текущих активов	дни	55,6	48,5	41,5	-14,4%
Оборачиваемость активов	дни	947	1 074,5	1 286,8	19,8%
Оборачиваемость дебиторской задолженности по операционной деятельности	дни	3	1,47	2	36,1%
Оборачиваемость кредиторской задолженности	дни	16	23	23	-
Отношение обязательств к собственному капиталу	-	0,2	0,3	0,2	-33,3%
Коэффициент быстрой ликвидности	-	0,1	0,1	0,04	-60,0%
Коэффициент текущей ликвидности	-	0,67	0,26	0,16	-38,5%

2.3 Оценка финансовой устойчивости ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» на основе коэффициентного анализа

Под финансовой устойчивостью понимается такое экономическое и финансовое состояние предприятия, при котором платежеспособность постоянна во времени, а соотношение собственного и заемного капитала

³Таблица составлена автором по данным, полученным в результате исследования.

обеспечивает эту платежеспособность.

Для оценки финансовой устойчивости применяется система коэффициентов. Значения данных коэффициентов для санатория ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» представлены в табл.4.

Таблица 4

Относительные показатели финансовой устойчивости⁴

Показатели	Нормативы	01.01.2014	01.01.2015
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии)	минимум 0,5	0,79	0,8
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	менее 1	0,25	0,24
Коэффициент маневренности собственных средств	опт. 0,5	-0,22	-0,205
Коэффициент устойчивого финансирования	более 0,5	0,87	0,45
Коэффициент реальной стоимости имущества	более 0,5	0,98	0,98
Коэффициент обеспеченности запасов затрат	более 0,6-0,8	-6,6	-7,8
Коэффициент финансовой устойчивости	более 1	0,87	0,89

Рассмотрим каждый из коэффициентов.

1. Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии, независимости) $K_{кс}$:

$$K_{кс} = \frac{СК}{ВБ} \quad (2.1)$$

где, СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Этот показатель характеризует долю владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. Считается, что чем выше

⁴ Таблица составлена автором по данным, полученным в результате исследования.

значение этого коэффициента, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредитов предприятие. Однако в данном случае нельзя судить об устойчивом финансовом состоянии санатория лишь по этому коэффициенту.

2. Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала K_c :

$$K_c = ЗК/СК \quad (2.2)$$

Этот показатель показывает, сколько рублей заемных средств приходится на рубль собственного капитала. В нашем случае произошло снижение до 2 копеек. То есть очень низкое значение. В определенных условиях это позитивный момент.

3. Коэффициент маневренности собственных средств:

$$K_m = СОС/СК \quad (2.3)$$

где, СОС – собственные оборотные средства.

Этот коэффициент показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, то есть, вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована.

В данном случае величина собственных оборотных средств имеет отрицательное значение, что говорит о низкой капитализации и высокой доле средств, вложенных в текущую деятельность.

4. Коэффициент устойчивого финансирования $K_{уф}$:

$$K_{уф} = (СК+ДП)/(ВА+ТА) \quad (2.4)$$

где, (СК+ДП) – перманентный капитал;

(ВА+ТА) – сумма внеоборотных и текущих активов.

Это отношение суммарной величины собственных и долгосрочных

заемных источников средств к суммарной стоимости внеоборотных и оборотных активов показывает, какая часть активов финансируется за счет устойчивых источников. Кроме того, коэффициент устойчивого финансирования отражает степень независимости (или зависимости) предприятия от краткосрочных заемных источников покрытия.

Полученные значения свидетельствуют о том, что предприятие финансирует свои активы практически исключительно за счет собственного капитала и долгосрочных заемных источников, что говорит о большой степени независимости предприятия от краткосрочных пассивов.

5. Коэффициент реальной стоимости имущества:

$$K_p = P_i / ВБ \quad (2.5)$$

где, P_i – суммарная стоимость основных средств, сырья, незавершенного производства и МБП.

Элементы активов, включаемые в числитель коэффициента, - это по существу средства производства, необходимые условия для осуществления основной деятельности, то есть производственный потенциал предприятия. Следовательно, коэффициент реальной стоимости имущества отображает долю в составе активов имущества, обеспечивающего основную деятельность предприятия.

Общий же уровень коэффициента реальной стоимости имущества говорит о том, что почти весь авансированный капитал составляет имущество, обеспечивающее основную деятельность санатория.

6. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат:

$$K_o = СОС / З \quad (2.6)$$

где, $З$ – запасы и затраты.

Значение данного показателя намного ниже норматива, так как

собственные оборотные средства организации отрицательны из за того ,что срок погашения кредита еще не наступил и наступит в феврале 2015 года.

7. Коэффициент финансовой устойчивости K_y (характеризует соотношение собственных и заемных средств):

$$K_y = \text{СК}/\text{ЗК} \quad (2.7)$$

Считается, что если коэффициент финансовой устойчивости > 1 , то хозяйственный субъект обладает достаточным запасом финансовой устойчивости, и относительно независим от внешних финансовых источников. Тем не менее, значения других коэффициентов не позволяют однозначно судить об устойчивости финансового состояния санатория [15, с. 351].

Выводы по главе. Основными видами деятельности предприятия являются: деятельность санаторно-курортных учреждений, связанная с проведением лечения, профилактических и оздоровительных мероприятий; оказание лечебно-диагностической, профилактической медицинской помощи, медицинских консультаций и лечения в области общей и специальной медицины; розничная торговля промышленными и продовольственными товарами.

За последний анализируемый год ОАО «ОК «Орбита» получило прибыль в размере 4 млн. 992 тыс. руб. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль снизилась на 1 млн. 519 тыс. руб.

Активы организации за данный период увеличились на 27,1%.

На основе проведенного анализа финансовой устойчивости коэффициентным методом можно сказать, что хозяйственный субъект обладает достаточным запасом финансовой устойчивости, и относительно независим от внешних финансовых источников. Тем не менее, значения других коэффициентов не позволяют однозначно судить об устойчивости финансового состояния санатория.

Глава 3 Разработка основных направлений повышения финансовой устойчивости ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита»

3.1 Предложения по повышению финансовой устойчивости ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита»

На сегодняшний день ОК«Орбита» обладает уникальными факторами привлекательности:

- хорошая материально-техническая база;
- положительный имидж на рынке гостеприимства региона;
- благоприятные климатические, экологические и природные условия;
- благоприятный маркетинговый прогноз развития рынка санаторно-курортных услуг региона;
- наличие собственной территории;
- расположение на первой линии пляжа;
- широкий спектр услуг и обширная инфраструктура объекта;
- хорошая транспортная доступность.

Все вышеперечисленные факторы создают основу для реализации программы изменений, направленной на повышение финансовой эффективности работы предприятия в среднесрочной и долгосрочной перспективе, обеспечение его конкурентоспособности и повышение капитализации.

Предлагается определить следующие ключевые задачи, стоящие перед предприятием на пути достижения вышеуказанной цели:

- сформировать и внедрить современные стандарты обслуживания гостей;
- повысить эффективность работы служб, оптимизировать штатное расписание, повысить заинтересованность сотрудников в результатах работы комплекса;
- привести объект в соответствие с заявленным стандартом 4*;
- увеличить номерной фонд комплекса для использования потенциала

территории;

- расширить и качественно улучшить инфраструктуру комплекса;
- переориентировать продажи объекта на рынок и повысить его заполняемость в высокий и низкий сезоны;
- повысить лояльность клиентов;
- повысить эффективность работы с корпоративными клиентами;
- устранить неэффективные точки продаж и заменить их более рентабельными;
- повысить рентабельность основной деятельности;
- повысить эффективность и оперативность управленческого учета для оперативного контроля и реагирования на изменения (система оперативного управления доходами – *revenue management*).

Реализация стратегии развития и качественное изменение объекта позволят вовремя отреагировать на изменение рыночной конъюнктуры и адаптироваться к современным реалиям, создав продукт востребованный и ожидаемый рынком.

На основе проведенного состояния инфраструктуры объекта предлагается программа изменений, которая охватывает два основных направления – 1) организационные изменения и 2) качественное улучшение и развитие инфраструктуры объекта.

Стандарты обслуживания - это правила, которые:

- создают конкретную модель поведения, ожидаемого от каждого сотрудника компании;
- понимаются всеми сотрудниками компании одинаково;
- соблюдаются всеми сотрудниками компании на всех этапах обслуживания клиентов.

Единые стандарты обслуживания лежат в основе формирования высококлассного сервиса, который в свою очередь основан на использовании технических и поведенческих стандартов обслуживания. Технические (или

функциональные) стандарты позволяют персоналу эффективно выполнять свои функции и организовывать свою деятельность. Поведенческие стандарты предписывают действия персонала в конкретных ситуациях взаимодействия с Клиентами.

Поведенческие стандарты касаются принципов взаимодействия сотрудников и гостей отеля, клиентов ресторана, посетителей ВРК и т.д.; для этого важно учитывать множество, как общих (приветливость и гостеприимство персонала, телефонный этикет, общение персонала между собой и т. д.), так и специфических нюансов (встреча и регистрация гостей, сопровождение к номеру, предоставление основных и дополнительных услуг, принятие заказа, выполнение заказа, выполнение индивидуальных пожеланий гостей и т.д.).

Технические стандарты учитывают, например, порядок и хронометраж уборки в номере, комплектацию тележки горничной, расположение в номере предметов, порядок подготовки зала к открытию, сервировку столов и т.п.

Доработка единых стандартов обслуживания для ОК«Орбита» является комплексом первоочередных мер. Недаром, по оценкам зарубежных экспертов, инвестиции в разработку стандартов обслуживания дают на 1 единицу затрат от 20 до 40 единиц прибыли.

Тренинги и обучение персонала. Для достижения успеха в каждом подразделении необходимо добиться формирования единого пространства между руководящим составом подразделений и линейном персоналом. Все сотрудники должны быть в едином информационном поле и должны четко понимать стратегию развития предприятия, ключевые цели и задачи конкретного подразделения в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

Мотивация персонала. Сезонность спроса на услуги ОК«Орбита» накладывает свой отпечаток и на формирование системы мотивации персонала. В сезон резко возрастает необходимость в линейном персонале. В межсезонье заинтересованность в персонале снижается, и зачастую падение спроса сопровождается сокращениями штата. В связи с этим персонал нацелен в

основном на хороший заработок в высокий сезон, и не имеет ни малейшей цели стремиться сделать профессиональную карьеру или хотя бы закрепиться в коллективе на более длительный период. В таком случае только лишь факт стабильной работы и заработной платы не способен мотивировать операционный персонал к высокой самоотдаче и лояльности гостиничному предприятию. Текучесть кадров приводит к тому, что руководство отеля не считает нужным совершенствовать систему выплат, тратиться на перспективное обучение сотрудников и мотивировать их приверженность месту работы.

Материальная мотивация. В первую очередь необходимо внедрить зарплатно-бонусную систему оплаты труда. В процентном отношении она делится примерно так: 70-80% составляет основной оклад и 20-30% от фонда заработанного оклада в календарный период – премия по количественным и качественным результатам труда (законодательно-правовые аспекты будут дополнительно прописаны в ходе разработки системы мотивации в рамках внедрения концепции стратегического развития).

Изменение в стратегии продаж. Продажи являются ключевым подразделением в системе жизнедеятельности отеля и зачастую заметные улучшения можно заметить, изменив частично или полностью подход к организации системы продаж. Рекомендации по изменению стратегии продаж даны по каждому из каналов.

Частные гости имеют возможность бронировать номера по телефону, электронной почте, через сайт. Номера для индивидуального гостя реализуются на основе прайс-листов: «проживание с завтраком», «проживание с полным пансионом и лечением». В межсезонье выпускаются специальные цены на каникулярные заезды, праздники, week-end. Созданы оздоровительные пакеты без проживания, sра-туры на выходные дни, туры для новобрачных.

Наибольший акцент в продажах услуг ОК«Орбита» ставиться на реализации проживания на базе завтраков. Вместе с тем анализ продаж питания, показывает, что свыше 80% гостей покупают обед и свыше 50% -

ужин. Причем в высокий сезон спрос на питание возрастает. Однако, с учетом присутствия на территории различных точек питания, в том числе работающих по договору аренды, рекомендуется включить в стоимость «полупансион» (завтрак+обед), чтобы гость получал качественное питание, но вместе с тем имел выбор места для проведения вечернего досуга. Дополнительные рекомендации по формированию прайс-листа будут даны в разделе «Операционный план» в подразделе «Расчет операционных доходов».

По статистике комплекс в большей части принимает гостей из Краснодарского края и Ростовской области – 80 %. В межсезонье разработанные программы и пакеты также ориентированы в основном на местного гостя. Продвигаются они так же в местных СМИ.

Прямые продажи индивидуальным заказчикам являются важным каналом для получения дохода от проживания, достигаемого по самым высоким тарифам. Данный сегмент требует к себе особого подхода и постоянного внимания.

Необходима обратная связь с постоянными гостями: поздравления с праздниками, именные поздравления, персональные тарифы для самых «дорогих» гостей.

Стоит разработать программу длительного проживания, действующую в течение всего года. Скидка будет предоставляться гостям, при бронировании длительного заезда. Чем заезд дольше, тем скидка больше. Кроме того, в Высокий сезон во избежание разрыва заездов и как следствие провалов в загрузке необходимо постепенно вводить практику внедрения минимальных сроков заездов в июле и августе - не менее 7 ночей.

Еще одним из развивающихся инструментов продаж для частных клиентов является интернет-бронирование. В связи с этим необходимо усовершенствовать бронирование на сайте – форма бронирования должна быть доступна для гостя с наиболее ключевых страниц, которые он посещает.

По статистике отеля доля продаж от туристических агентств составляет в среднем 16% от общего оборота от проживания и 12% от загрузки.

Большинство продаж приходится на Высокий сезон (Июнь, Июль, Август), а так же в период Новогоднего праздничного заезда. Существенное снижение активности наблюдается в период Низкого и Среднего сезонов.

ОК«Орбита» сотрудничает с туроператорами нескольких регионов: Москва, Краснодар, Туапсе, Ростов-на-Дону. Работа осуществляется как по блокам мест, выделяемым на Высокий и часть Среднего сезона, так и в режиме «по запросу» круглый год. Условия и порядок работы регулируются договором. Размер комиссионного вознаграждения назначается каждому оператору в соответствии с существующим в отеле Положением о комиссионной политике.

Отелем выбрана стратегия сбыта, основанная на ограниченном количестве посредников – туроператоров. В 2014 году – 10 партнеров. Это позволяет гостинице добиваться необходимого охвата рынка при жестком контроле и с меньшими издержками.

Однако, продажи осуществляемые через данный канал слишком низки - около 16%. Комплекс выделяет квоту туроператору на Высокий – Средний сезоны, когда проблем с реализацией номеров нет. В межсезонье туроператоры пассивны, продажи почти отсутствуют.

Для увеличения эффективности работы туроператоров можно рекомендовать изменить условия квотных договоров следующим образом:

- расширить временной диапазон действия договора с первой декады/ середины мая до конца сентября/первой декады октября;
- ввести условия полной предоплаты квот несколькими платежами по графику в период с марта (апреля) и до июля квотного года. Дополнить договор условием о возможности зачета перечисленных средств, в счет оплаты реализуемых путевок до конца года / до 10 января будущего года. Тем самым можно простимулировать туроператоров продавать именно ОК«Орбита», выбирая свои платежи и заставляя деньги работать;
- закрепить определенный процент комиссии за туроператором на
- период действия договора.

Обязательно надо ввести практику самостоятельной организации в

межсезонье рекламных туров для туристических компаний Краснодарского края, а также участия в рекламных турах туроператоров Москвы.

Еще одной особенностью работы данного канала продаж является полное отсутствие туристического канала в поставке для ОК «Орбита» корпоративных клиентов.

В связи с низкой эффективностью работы туроператоров, необходимо искать новых потенциальных туроператоров для повышения эффективности работы. В частности среди туроператоров, специализирующихся на корпоративных мероприятиях, можно выделить 5 звезд, КарлсонВагонлит, Демлинг, Аэротур и пр. Также возможно имеет смысл активизировать сотрудничество с туроператорами РВБ-Алеан, Криптон, Кандагар и т.п.

Продвижение услуг. Внедрение системы активных продаж может явиться эффективным инструментом повышения прибыли, избежав значительных затрат.

Одним из инструментов активных продаж является так называемый upselling, подразумевающий умение продавать более дорогие версии продукта и дополнительные продукты. Иногда это заложено в стандартах отеля или компании (как, к примеру, предложение дополнительных десертов в Mc`Donalds), а иногда является собственной инициативой сотрудника. Каждый из вариантов должен быть оправдан спецификой работы предприятия и иметь ясную мотивационную составляющую для персонала.

Для того, чтобы эта система работала, персонал должен полностью знать и понимать свойства и особенности предлагаемых услуг или продуктов, а именно:

- какие продукты и услуги являются наиболее прибыльными;
- что не включено в стоимость, но может быть интересно каждому типу клиентов;
- состав блюд и их вкусовые качества (для сотрудников F&B);
- что можно предложить дополнительно к блюду или напиткам (для сотрудников F&B).

Развитие точек питания. Услуги питания в гостиничном комплексе являются второй по значимости и доходности услугой. Поскольку ОК«Орбита» является многофункциональным гостиничным комплексом, целесообразна поддержка нескольких разноформатных точек питания, ориентированных на удовлетворение разных потребностей гостей отеля.

Предлагается развивать точки питания ОК«Орбита» в следующем составе:

- основной ресторан в «Сервис-центре»;
- кафе «Панорама» в ВРК;
- лобби-бар в «Сервис-центре»;
- спорт-бар в «Сервис-центре»;
- банкетный зал «Экстрим» на базе ресторана «Экстрим»;
- летняя веранда или кафе на набережной;
- кафе «Пицца» (в аренде, рекомендуется сохранить).

Также рекомендуется установка мини-баров в спальнях корпусов после реконструкции и ремонта, где они пока не были установлены. По имеющейся информации, мини-бары на сегодня установлены в номерах спальных корпусов №1 и №5.

Ресторан на втором этаже «Сервис-центра» является и должен остаться основной точкой питания для гостей отеля. Исходя из расчета, требуемая вместимость ресторана – 380-400 мест. В связи с тем, что площадь ресторана вмещает большее количество гостей, а также с учетом специфики клиентского потока (сезонные колебания спроса), необходимо зонировать пространство зала ресторана, чтобы, с одной стороны, привнести дополнительный уют, создав разные по дизайну и по атмосфере интерьеры, гармонично сочетающиеся друг с другом, а с другой – иметь возможность наиболее комфортно размещать разноформатные группы (банкеты, корпоративные мероприятия и пр.), а также закрывать часть ресторана в межсезонье.

Предлагаемый формат ресторана позволит обеспечить возможность

проведения различных корпоративных мероприятий (банкетов, фуршетов, новогоднего праздника).

Кафе «Панорама». Кафе имеет удачное расположение в ВРК и привлекает большое количество гостей. Расположенная у бассейна зона кафе (бар) позволяет клиентам сделать заказ, не отрываясь от отдыха. Прекрасное место для проведения времени в непогоду или чтобы переждать сильную жару.

Предлагается доукомплектовать кухню кафе, разработать более изысканное меню а la carte, создать и выделить в меню раздел специально для посетителей бассейна и оздоровительного центра, легкие разнообразные салаты и закуски, горячие блюда несложные в приготовлении и удобные в подаче. Предлагать широкий ассортимент безалкогольных коктейлей, физов, коллинзов, свежавыжатых соков и т.п., ввести чайную церемонию. Десертное меню составить на основе облегченных десертов и свежей выпечки, внести в ассортимент сорбеты и замороженные десерты.

Бар у бассейна рекомендуется перевести в разряд Фито Бара (диетическое питание, эко продукты). При этом следует облегчить темные тона зала посредством светлых элементов декора и оформления (шторы, скатерти и т.п.), нейтральная фоновая музыка.

Разработать бизнес-план на год для повышения продаж, с учетом специфики гостевого сектора и сезонных колебаний. Предлагать кулинарные программы, фестиваль коктейлей, сезонные промоушены, «счастливый час» и т.п., для привлечения гостей. Особое внимание уделять внешним гостям, приходящим в бассейн, так как это большой объем гостевого сектора и уникальная возможность увеличения продаж. Предусмотреть возможность оплаты за наличный расчет для клиентов, купивших абонемент в бассейн.

Лобби Бар в «Сервис-центре». Прекрасное место для отдыха, встречи с друзьями и просто ожидания. Предлагается оформить зал мягкими группами с низкими столиками, дополнительным освещением, нейтральная фоновая музыка. Лобби бар предлагает легкие закуски, десерты, напитки, ассортимент чая, кофе.

Третий этаж «Сервис-центра». В связи с предлагаемой концепцией развития комплекса медицинско-оздоровительных услуг и стратегией консолидации всех услуг данной направленности в едином пространстве, рекомендуется высвободить площади, занимаемые бильярдной и детской комнатой, осуществив их перенос на третий этаж сервис-центра. Рекомендуемый перенос необходимо совместить с комплексным переоборудованием этажа, нарезав имеющиеся площади на несколько функциональных зон:

- бильярдная;
- спорт-бар на 120 мест;
- детская игровая с детским кафе на 20-30 мест;
- караоке-клуб на 30 мест.

Таким образом, на третьем этаже «Сервис-центра» после проведения указанных работ будет сформировать своеобразный центр интересов для гостей различных возрастных категорий.

Банкетный зал «Экстрим». Используется, как зал для банкетов, находится в непосредственной близости с киноконцертным залом.

Кухню необходимо оставить в режиме доготовки, приобрести оборудование для обслуживания банкетов (тепловые передвижные шкафы, тележки шпильки и т.д.), тем самым сократить штат сотрудников. Блюда для банкета готовятся на основной кухне ресторана. Оборудование кухни переместить в те точки продаж, где оно необходимо.

На базе данного зала можно разработать коммерческие предложения по питанию и расселению обслуживающего персонала «звезд» эстрады, дающих концерты в киноконцертном зале отеля.

Летняя веранда (кафе на берегу). Летняя площадка отеля является местом наибольшего сосредоточения гостей в высокий сезон. С учетом этого показателя предлагается на рассмотрение следующий вариант по развитию данной точки питания:

- построить и полноценно оснастить кухню кафе, повысить качество блюд,

разработать концептуальное, привлекательное для клиента меню, не повторяя меню других точек продаж отеля, ввести элементы кавказской, среднеазиатской, украинской кухни; в десертах предлагать легкие позиции, ассортимент сорбетов, мороженого, безалкогольных коктейлей;

- повысить уровень стандартов обслуживания;
- укомплектовать кафе более качественной посудой, соответствующей подаче блюд;
- оформить столики клеенчатыми скатертями со стеклянной поверхностью, композициями с живыми цветами, свечами в вечернее время, оформить помещение кафе подвесными корзинами с цветами.

Из кафе на берегу необходимо срочно создать точку питания, ориентированную на удовлетворение разных потребностей – гостей отеля и сторонних посетителей. При этом, необходима агрессивная политика по завоеванию клиента путем предоставления высоких стандартов обслуживания и качественным исполнением блюд.

В низкий период загрузки целесообразно закрывать точку на набережной или при необходимости оставлять в усеченном режиме работы (на усмотрение руководителя службы питания).

Перепрофилирование ресторана «Орбита» в номерной фонд. Бывший ресторан «Орбита» в котором только четверть всех помещений задействована для коммерции входит в зону приоритетных задач по реновированию комплекса.

Имея такие характеристики как эксклюзивность архитектуры, место локации данное сооружение должно быть незамедлительно принято в работу по созданию проекта реконструкции. Здание можно классифицировать как коттедж с размещением по номерам категории Апартаменты. Продажа номеров возможна как по номерам, так и отдельными этажами. Для этого необходимо на этапе проектирования предусмотреть возможность объединения номеров, создавая коннект-зоны.

Развитие медицинских и оздоровительных услуг. Развитие данной

категории услуг является одним из приоритетных направлений, позволяющих упрочить позиции ОК«Орбита» на рынке санаторно-курортных услуг. Усиления влияния данного подразделения не только на показатели доходности, но и на формирование общего имиджа объекта также можно разделить на два этапа.

1 этап. В рамках первого этапа уже в первый год с момента принятия концепции развития объекта необходимо оптимизировать ассортимент услуг путем разработки новых предложений на базе имеющегося оборудования, а также расширив его перечень. Кроме того, важным аспектом является изменение подхода к продвижению данных услуг.

Необходимо начать постепенную консолидацию услуг в ВРК. Для реализации этой цели на первом этапе в ВРК необходимо перенести массажистов, создав два массажных кабинета, которые могут быть оформлены в традиционном стиле для проведения классических массажей и восточном стиле для проведения экзотических техник; специалиста по мануальной терапии, создав кабинет мануальной терапии и рефлексотерапии; а также перенести из здания ресторанно-сервисного центра парикмахерскую, модернизировав её до уровня современного салона красоты. Местом размещения салона красоты необходимо выбрать просматриваемое помещение с внутренней витриной, чтобы создавался эффект саморекламы. Для этих целей подойдет входная группа ВРК, где можно будет создать павильон на одно рабочее место для парикмахера и зону для мастера по маникюру и педикюру. В закрытом от посторонних глаз помещении должен размещаться кабинет косметолога.

2 этап. Основной целью работ второго этапа является создание полноценного оздоровительного центра, консолидированного в едином пространстве ВРК, предлагающего современный подход к оказанию услуг в сочетании со сра-философией организации пространства и подхода к клиенту.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- расширение услуг и как следствие оборудования по следующим

направлениям:

1. Водолечение
 2. Талассотерапия
 3. Диагностика
 4. Косметология
 5. Фитнес
- оптимизации сочетания различных видов оздоровительного воздействия с формированием технологических цепочек с учетом комбинирования медицинских услуг со spa-услугами;
 - переработка существующих программ с учетом расширения возможностей и разработка новых предложений;
 - максимальная концентрация услуг в ВРК и как следствие перенос «непрофильных» по назначению помещений в более синергетически подходящие места (бильярдная, детская комната, библиотека и т.п.);
 - изменение концепции сопутствующих помещений, редизайн (например, спорт-бар «Панорама» в эко-ресторан с зоной проведения чайной церемонии).

Территория. В связи с планами по развитию объекта и повышения уровня услуг, необходимо ввести ограничение прохода через территорию лиц, не являющихся гостями ОК«Орбита». Регламентирующим инструментом станет плата за вход, включающая себя возможность посещения пляжа и пользования открытого плавательного бассейна.

Для проведения территории в порядок предлагается:

- привлечь специализированные компании, специализирующиеся на ландшафтном дизайне, для создания единого проекта реконструкции парковой зоны отеля и приведения её к более современному выдержанному в едином ключе стиле;
- обновить и усилить систему навигации;
- добавить информационные стенды, с ежедневно обновляющейся

информацией по мероприятиям ОК«Орбита» или в форме репортажа отражающие интересные моменты прошедших мероприятий;

- добавить игровые элементы, позволяющие создать атмосферу восприятия ОК «Орбита» как маленького города, например, организовать остановки «Веселого паровозика» с шуточными названиями, расписанием и маршрутом следования.

Спортивные площадки. Расположение и качество предложения по спортивной тематике необходимо существенно улучшить. Для этого необходимо проанализировать востребованность площадок, обновить покрытие и аксессуары, докупить инвентарь и расширить его перечень, расположить-переместить пункт проката таким образом, чтобы он мог стать центром притяжения и продажи спортивных услуг.

КПП и въезд на территорию. Организацию доступа (въезда) на территорию комплекса необходимо пересмотреть. Основной проблемой является отсутствие разграничения автомобильного и пешеходного потока по основным внутренним дорогам пансионата, в частности при доступе на пляж. Безопасность отдыхающих может быть обеспечена административными мерами. Для этого необходимо организовать парковочные места для проживающих в комплексе и исключить передвижение на личном автотранспорте по территории. Доставку багажа от рецепции или от парковки может осуществлять специальная служба, в распоряжении которой будут автотранспортные средства на электротяге.

Территория ОК«Орбита» позволяет выполнить увеличение номерного фонда за счет реализации проектов нового строительства:

- на месте кафе «Бриз»;
- на месте танцплощадки рядом с ККЗ;
- в т.н. технической зоне.

Строительство спального корпуса на месте кафе «Бриз». Кафе отдано в долгосрочную аренду и арендная плата составляет ок.2,6 млн. рублей в год. Участок, на котором расположено кафе, занимает одно из самых выгодных

мест комплекса и может генерировать намного больший денежный поток.

Рассмотрено два варианта: реконструкция ресторана и собственное управление, и снос строительство спального корпуса. При развитии летнего кафе услуги питания в береговой зоне будут в значительной мере удовлетворены, целесообразность наличия двух разноформатных точек питания в данной зоне под вопросом. Намного большим потенциалом обладает проект строительства спального корпуса. При этом расходная часть по обслуживанию указанных номеров будет значительно ниже, чем в случае размещения точки питания.

Ориентировочная площадь корпуса может достигать 1000-1600 кв.м. Срок реализации: проектирование и согласования – до 01.09.2016; начало строительства при оперативном проведении проектных работ – 01.10.2016; ввод в эксплуатацию – 01.06.2018. Принята во внимание невозможность осуществления работ в высокий сезон.

Строительство спального корпуса на месте существующей танцплощадки. Танцплощадка на данный момент имеет вынужденный смешанный функционал и по прямому назначению используется в малой степени. Сегодня это парковка для клиентов (в силу недостатка парковочных мест) и место проведения мероприятий для детского оздоровительного лагеря и прочих мероприятия анимационного характера.

Предлагается на месте площадки рассмотреть новое строительство спального корпуса на 60 или более комфортабельных номеров. Есть возможность соединения здания тёплым переходом с ККЗ, что является дополнительным фактором привлекательности в межсезонье.

Ориентировочная площадь корпуса может достигать 1200-1300 кв.м. Срок реализации: проектирование и согласования – до 01.09.2016; начало строительства при оперативном проведении проектных работ – 01.10.2016; ввод в эксплуатацию – 01.06.2018. Принята во внимание невозможность осуществления работ в высокий сезон.

Инвестиционный проект строительства апартаментов на продажу. Анализ

использования площадей технической зоны выявил возможность значительной оптимизации территории за счет более рационального использования площадей, а также сноса нефункциональных зданий и сооружений.

ОК«Орбита» уже имеет соседство с рядом коттеджей, построенных на земельном участке, ранее принадлежавшем комплексу. Преимущество данных коттеджей заключается в том, что они практически интегрированы в территорию комплекса, а владельцы коттеджей имеют не только охраняемую территорию, но также пользуются богатой инфраструктурой, включая близкий пляж.

На побережье черного моря (Краснодарский край, Южный берег Крыма) имеется целый ряд жилищных проектов, интегрированных в инфраструктуру комплекса. Как правило, стоимость реализации площадей в таких проектах на 15-30% выше, чем в отдельно стоящих комплексах.

Реализация данного проекта не относится на прямую к вопросу развития ОК«Орбита» и направлен на получение непрофильного дохода и прибыли, поэтому в перспективный план развития объекта включать затраты на реализацию данного проекта не корректно. Тем не менее, его реализация в значительной мере позволит перекрыть затраты получение и выполнение дополнительных технических условий и, в перспективе, перехода на газ.

Комплексный подход к проектированию позволит на раннем этапе определить нагрузки с учетом увеличения площадей (включая потенция жилищного строительства), появления энергопотребляющих систем и оборудования (вентиляционное оборудование, кухонное оборудование и пр.), а также заблаговременно начать работу по получению и выполнению дополнительных технических условий.

3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий

Инвестиционный план разработан на основе предложенной выше программы изменений. Оценка инвестиционных затрат выполнена на основе

аналогов. Более детальный расчет инвестиций должен быть выполнен в рамках разработки проектно-сметной документации по объектам реконструкции и нового строительства.

Общие инвестиционные затраты по реализации программы развития составляют 601,3 млн. руб., в том числе НДС 18% - 91,7 млн.руб., в том числе:

- реконструкция – 443,4 млн. руб., в т.ч. НДС 18% – 67,6 млн. руб.;
- новое строительство - 158,3 млн. руб., в т.ч. НДС 18% – 24,14 млн. руб.

Инвестиционные затраты включают программу освоения 2016 года в размере 102,3 млн.руб. на реконструкцию спального корпуса №2. Программа освоения на 2017-2019г.г. составляет 499 млн.руб. План затрат на реализацию перспективного плана развития по объектам и по периодам приведен в табл. 5.

Таблица 5

**План затрат на реализацию перспективного плана развития,
тыс.руб.с НДС⁵**

Объект затрат	Всего	2016	2017	2018	2019
ОБЪЕКТЫ РЕКОНСТРУКЦИИ					
Спальный корпус №1, в т.ч.:	154500	500	60 000	70 000	
Проектирование	500	500			
СМР и отделочные работы	130 000		60 000	70 000	
Мебель и оборудование	24 000			24 000	
Спальный корпус №2, в т.ч.:	154 000	100 000	54 000		
СМР и отделочные работы	130 000	100 000	30 000		
Мебель и оборудование	24 000		24 000		
Спальный корпус №5, в т.ч.:	400		400		
Косметический ремонт	400		400		
Комплекс питания	28 065	1 350	26 715		
Проектирование, дизайн-проект	1 350	1 350			
Основной ресторан	17 040		17 040		
СМР и отделочные работы	11 400		11 400		
Мебель и оборудование зала	1 050		1 050		
Оборудование кухни	4 590		4 590		

⁵Таблица составлена автором по данным, полученным в результате исследования.

Продолжение таблицы 5

Лобби-бар	375		375		
Мебель и элементы оснащения	300		300		
Аксессуары, свет	75		75		
Детская столовая (3 этаж)	9 300		9 300		
СМР и отделочные работы	6 300		6 300		
Мебель и оборудование зала	3 000		3 000		
Рест. «Орбита» (НФ), в т.ч.:	30 708		18 810	11 898	
Проектирование	810		810		
СМР и отделочные работы	25 848		18 000	7 848	
Мебель и оснащение	4 050			4 050	
Медицинский корпус, в т.ч.:	47 260		910	18 225	28 125
Проектирование	910		910		
СМР и отделочные работы	36 450			18 225	18 225
Мебель и оборудование	9 900				9 900
ВРК, в т.ч.:	18 711		3 711	10 000	5 000
Организация мед.службы	16 200		1 200	10 000	5 000
Концепция и проект	1 200		1 200		
СМР и отделочные работы	10 000			10 000	
Мебель и оборудование	5 000				5 000
Кафе "Панорама"	2 511		2 511		
Отделочные работы	1 500		1 500		
Мебель и оборудование	1 011		1 011		
Банк.залрест. «Экстрим», в т.ч.:	200	200			
Банкетное оборудование	200	200			
Кафе на берегу, в т.ч.:	3 261		3 261		
СМР и отделочные работы	2 250		2 250		
Оборудование	1 011		1 011		
Прачечная, в т.ч.:	6 300	300	6 000		
Проектирование	300	300			
СМР и отделочные работы	3 000		3 000		
Оборудование	3 000		3 000		
ИТОГО по объектам реконстр., в т.ч.:	443 405	102 350	173 807	134 123	33 125
Проектирование	5 070	2 150	2 920		
СМР и отделочные работы	357 148	100 000	132 850	106 073	18 225
Оборудование, мебель и оснащение	81 187	200	38 037	28 050	14 900
ОБЪЕКТЫ НОВОГО СТРОИТЕЛЬСТВА					
Объект затрат	Всего	2016	2017	2018	2019

Продолжение таблицы 5

Спальный корпус на «Бриза», в т.ч.:	85 314		20 664	38 280	26 370
Проектирование и согласования	3 024		3 024		
Демонтаж существующего здания	3 000			3 000	
СМР и отделочные работы	70 560		17 640	35280	17 640
Мебель и оснащение	8 730				8 730
Спальный корпус (танцплощ.), в т.ч.:	60 084		15 744	26 880	17 460
Проектирование и согласования	2 304		2 304		
СМР и отделочные работы	53 760		13 440	26 880	13 440
Мебель и оснащение	4 020				4 020
Прочие, в т.ч.:	13 000		4 000	6 500	2 500
Выполнение доп. ТУ	8 000		4 000	4 000	
Инженерные сети и благоустройство	5 000			2 500	2 500
ИТОГО по новому стр., в т.ч.:	158 398		40 408	71 660	46 330
Проектирование	5328		5328		
СМР и отделочные работы	124 320		31 080	62 160	31 080
Оборудование, мебель и оснащение	12 750				12 750
ИТОГО ПО ИНВЕСТИПРОГРАММЕ					
ИТОГО по инвестпрограмме, в т.ч.:	601 803	102 350	214 215	205 783	79 455
Проектирование	10 398	2 150	8 248		
СМР и отделочные работы	481 468	100 000	163 930	168 233	49 305
Оборудование, мебель и оснащение	93 937	200	38 037	28 050	27 650

Потенциал строительства жилого корпуса в районе технической зоны и связанные с этим инвестиционные затраты являются предметом отдельного исследования. Затраты по реорганизации технической зоны также целесообразно рассчитывать и производить в рамках реализации проекта освоения данной площадки.

При разработке плана-графика и плана затрат приняты следующие допущения:

- проектные работы целесообразно начинать комплексно по нескольким объектам на ранней стадии (см. раздел «Новое строительство»);
- длительность проектных работ, работ по согласованию, строительно-монтажных и отделочных работ рассчитана на экспертной основе;

- строительно-монтажные работы не осуществляются в высокий сезон;
- на ближайшую перспективу запланированы мероприятия, позволяющие дать эффект уже в сезон 2018 года, в частности, улучшения по точкам питания;
- При реконструкции корпусов №1 и №2 часть существующего оснащения и мебели может быть складировано и использовано при оснащении бюджетных номеров в медкорпусе, а также для обновления оснащения в общежитии;
- т.н. упущенный или недополученный доход (например, при ликвидации ресторана «Бриз» пр.) за время реконструкции в расчете не учтен;
- т.н. регулярный «текущий ремонт» помещений и оборудования в данном расчете не учитывался;
- стоимость и сроки мероприятий по выделению дополнительных технических условий взята экспертным путем, может значительно отличаться в зависимости от наличия в районе мощностей;
- затраты а также по модернизации и переводу котельной на газ после 2019 года не учитывались;
- при планировании сделана попытка равномерного распределения затрат по периодам.

Источником средств на финансирование программы могут являться амортизация (до **10%**) и заемные средства (**свыше 90%**).

В этом случае проценты за пользование кредитными средствами за период 2016-2019 год при ставке 10%, а также при погашении тела кредита за период 2017-2019 год **100 млн. рублей**, составят от **65 до 75 млн. рублей** в зависимости от графика освоения средств. Цифры приведены с учетом освоения в 2015 году.

В условиях отсутствия плана деятельности предприятия в существующем формате на период 2016-2017 годы выполнить достоверный расчет окупаемости дополнительных инвестиционных вложений в полной мере

нельзя. Тем не менее, оценка ряда представленных ниже показателей, а также сравнение результатов операционной деятельности комплекса в перспективе с текущими показателями позволяет сделать вывод о целесообразности запланированных инвестиций.

Коммерческий эффект. В результате реализации проекта показатели деятельности изменятся следующим образом:

общая выручка объекта увеличится по сравнению с 2014 г. на **154,5 млн. рублей** (без НДС).

При этом валовая прибыль объекта по сравнению с 2014 г. увеличится на **141,8 млн. рублей** к 2019 году.

Увеличение выручки и операционной прибыли объекта ожидается за счет увеличения среднегодовой загрузки комплекса, за счет увеличения номерного фонда в коммерческом обороте (**+190 номеров**), и, как следствие, за счет увеличения объема потребления дополнительных услуг при увеличении количества отдыхающих.

При оценке стоимости предприятия доходным методом с применением ожидаемой ставки дисконтирования 12% текущая стоимость предприятия составляет около **160-180 млн. рублей**. При реализации проекта развития с применением той же методики стоимость комплекса составит **880 – 930 млн. рублей** в 2019 году, в зависимости от выбранной стратегии привлечения и возврата кредитных средств.

Некоммерческий эффект. К некоммерческому эффекту от реализации проекта относятся:

- повышение уровня материально-технической базы объекта;
- повышения качества обслуживания за счет внедрения современных стандартов;
- сохранение за комплексом устойчивого положения на рынке санаторно-оздоровительных услуг региона;
- повышение производительности работы служб предприятия за счет внедрения стандартов и мотивации;

Заключение

В первой главе были рассмотрены теоретические и методические основы управления финансовой устойчивостью.

Финансовая устойчивость – возможность при имеющемся состоянии финансов эффективно функционировать в рамках поставленных целей.

Финансовое состояние может быть устойчивым, неустойчивым (предкризисным) и кризисным. Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе, переносить непредвиденные потрясения и поддерживать свою платежеспособность в неблагоприятных обстоятельствах свидетельствует о его устойчивом финансовом состоянии, и наоборот.

Если текущая платежеспособность — это внешнее проявление финансового состояния предприятия, то финансовая устойчивость — его внутренняя сторона, обеспечивающая стабильную платежеспособность в длительной перспективе, в основе которой лежит сбалансированность активов и пассивов, доходов и расходов, положительных и отрицательных денежных потоков.

Устойчивое финансовое состояние достигается при хорошем качестве активов, достаточном уровне собственного капитала и рентабельности, ликвидности, стабильных доходах и широких возможностях привлечения заемных средств.

Для обеспечения финансовой устойчивости предприятие должно обладать гибкой структурой капитала, уметь организовать его движение таким образом, чтобы обеспечить постоянное превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий для самофинансирования.

Во второй главе был проведен комплексный экономический анализ предприятия ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита».

Выводы. За последний анализируемый год ОАО «ОК «Орбита» получило

прибыль в размере 4 млн. 992 тыс. руб. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль снизилась на 1 млн. 519 тыс. руб.

Активы организации за данный период увеличились на 27,1%.

На основе проведенного анализа финансовой устойчивости коэффициентным методом можно сказать, что хозяйственный субъект обладает достаточным запасом финансовой устойчивости, и относительно независим от внешних финансовых источников. Тем не менее, значения других коэффициентов не позволяют однозначно судить об устойчивости финансового состояния санатория.

В третьей главе были рассмотрены **рекомендации** по повышению эффективности хозяйственной деятельности ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» и осуществлен поиск имеющихся резервов.

В качестве мероприятий для максимально возможного использования имеющихся ресурсов предложено:

1. Изменения в организационной структуре предприятия.

На протяжении ряда лет структура комплекса оставалась неизменной и наработанные на сегодня функциональные связи помогают обеспечивать решение рутинных задач. Тем не менее, для использования внутренних организационных резервов рекомендуется внести изменения, которые коснулись ниже следующих подразделений:

- разработка единых стандартов обслуживания;
- поведенческие стандарты;
- технические стандарты;
- доработка единых стандартов обслуживания.

2. Тренинги и обучение персонала.

Для достижения успеха в каждом подразделении необходимо добиться формирования единого пространства между руководящим составом подразделений и линейном персоналом. Все сотрудники должны быть в едином информационном поле и должны четко понимать стратегию развития предприятия, ключевые цели и задачи конкретного подразделения в

долгосрочной и краткосрочной перспективе.

3. Мотивация персонала.

Сезонность спроса на услуги ОК «Орбита» накладывает свой отпечаток и на формирование системы мотивации персонала. В сезон резко возрастает необходимость в линейном персонале. В межсезонье заинтересованность в персонале снижается, и зачастую падение спроса сопровождается сокращениями штата. В связи с этим персонал нацелен в основном на хороший заработок в высокий сезон, и не имеет ни малейшей цели стремиться сделать профессиональную карьеру или хотя бы закрепиться в коллективе на более длительный период.

4. Изменения в стратегии продаж.

Продажи являются ключевым подразделением в системе жизнедеятельности отеля и зачастую заметные улучшения можно заметить, изменив частично или полностью подход к организации системы продаж.

5. Продвижение услуг.

Внедрение системы активных продаж может явиться эффективным инструментом повышения прибыли, избежав значительных затрат.

Одним из инструментов активных продаж является так называемый upselling, подразумевающий умение продавать более дорогие версии продукта и дополнительные продукты.

6. Развитие точек питания.

Предлагается развивать точки питания ОК «Орбита» в следующем составе:

- основной ресторан в «Сервис-центре»;
- кафе «Панорама» в ВРК;
- лобби-бар в «Сервис-центре»;
- спорт-бар в «Сервис-центре»;
- банкетный зал «Экстрим» на базе ресторана «Экстрим»;
- летняя веранда или кафе на набережной;

- кафе «Пицца» (в аренде, рекомендуется сохранить).

Также рекомендуется установка мини-баров в спальнях корпусов после реконструкции и ремонта, где они пока не были установлены. По имеющейся информации, мини-бары на сегодня установлены в номерах спальных корпусов №1 и №5.

7. Развитие медицинских и оздоровительных услуг.

Развитие данной категории услуг является одним из приоритетных направлений, позволяющих упрочить позиции ОК «Орбита» на рынке санаторно-курортных услуг. Усиления влияния данного подразделения не только на показатели доходности, но и на формирование общего имиджа объекта.

8. Новое строительство.

Территория ОК «Орбита» позволяет выполнить увеличение номерного фонда за счет реализации проектов нового строительства:

- на месте кафе «Бриз»;
- на месте танцплощадки рядом с ККЗ;
- в т.н. технической зоне.

В результате реализации проекта показатели деятельности изменятся следующим образом: общая выручка объекта увеличится по сравнению с 2014 г. на **154,5 млн. рублей** (без НДС).

При этом валовая прибыль объекта по сравнению с 2014 г. увеличится на **141,8 млн. рублей** к 2019 году.

Список использованной литературы

1. Бекренева, В. А. Финансовая устойчивость организации. Проблемы анализа и диагностики : научное издание / В. А. Бекренева. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012.- 247 с.
2. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: учеб. пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 336 с.
3. Экономический анализ: учеб. / Г.В. Савицкая. - 14-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 649 с.
4. Баскакова О. В. Экономика предприятия (организации). - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. –372 с.
5. Савицкая, Г.В.. Экономический анализ : учеб. / Г.В. Савицкая. — 11-е изд., испр. и доп. — М.: Новое знание, 2011.- 651 с.
6. Чеботарев, Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учеб. для бакалавров / Н. Ф. Чеботарев. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014.- 364 с.
7. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013.- 542 с.
8. Модели финансового рынка и прогнозирование в финансовой сфере: учеб. пособие / А.И. Новиков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
9. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: учеб. пособие / Абдукаримов И. Т., Беспалов М. В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 214 с.
10. Финансы организаций (предприятий): учеб. / Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай, В.С. Гроссу. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 528 с.
11. Гальчина О.Н., Пожидаева Т.А. Теория экономического анализа. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 235 с.
12. Ефимова О. В. Финансовый анализ. - М.: Бухгалтерский учёт, 2011.

- 528 с.

13. Климова Н.В. Экономический анализ. - СПб.: Питер, 2010. – 192 с.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. – Мн.: РИГТО, 2012. – 367 с.
15. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 470 с.
16. Титов В.И. Экономика предприятия. – М.: ЭКСМО, 2012. - 416 с.
17. Тришкина Н.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: МИЭМП, 2011. - 84 с.
18. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 208 с.
19. Лукаш, Ю. А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути ее повышения: учеб.пособие / Ю. А. Лукаш. - М.: Флинта, 2012. - 282 с.
20. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: учеб. пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 336 с.
21. Финансовый менеджмент: учеб. / А.И. Самылин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 413 с.
22. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.
23. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Н.И. Морозко, И.Ю. Диденко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 224 с.
24. Финансовый анализ: учеб. пособие / Л.М. Куприянова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 157 с.
25. Центр раскрытия корпоративной информации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=768&type=3> (дата обращения: 16.03.2016).