



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 совершенствования конкурентоспособности предприятия санаторно-курортной сферы (на примере ОАО «ОК «Орбита»)»

Исполнитель Симонян И.М.

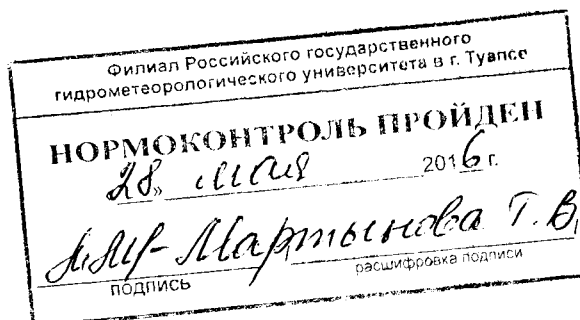
Руководитель кандидат технических наук, Магулян Г.Г.

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«17» июля 2016 г.



Туапсе
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности сервисных услуг предприятий санаторно-курортной сферы	5
1.1 Факторы и показатели конкурентоспособности санаторно-курортного предприятия в конкурентной сервисной экономике	5
1.2 Понятие и формы конкурентных преимуществ организаций санаторно-курортной сферы в Краснодарском крае	15
Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности оздоровительного комплекса «Орбита».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия сферы санаторно-курортных услуг	22
2.2 Анализ финансовых показателей деятельности оздоровительного комплекса	31
2.3 Оценка факторов конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса	39
Глава 3 Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности ОК «Орбита» на региональном рынке санаторно-курортной деятельности	47
Заключение.....	56
Список использованной литературы.....	58

Введение

Актуальность рассмотрения темы данной работы обусловлена тем, что в условиях нарастающей конкурентной борьбы предприятиям санаторно-курортной сферы необходимо приумножать свои конкурентные преимущества, разрабатывать такие мероприятия, которые будут способствовать их росту.

Это позволит более полно удовлетворять потребности клиентов, повысит уровень конкурентоспособности, улучшит позицию предприятия на рынке туристских услуг. Поскольку сфера туризма в мире очень быстро развивается и Россия имеет огромный потенциал, достаточно разветвленную инфраструктуру туризма, необходимо уделять особое внимание удержанию и развитию конкурентных преимуществ страны в этой сфере, что позволит России в перспективе выйти на международный рынок.

Объектом исследования выступает предприятие санаторно-курортной сферы – оздоровительный комплекс ОАО «ОК Орбита».

Предметом исследования явились процессы, которые происходят в сфере туризма для роста конкурентных преимуществ.

Целью данной работы является исследование конкурентных преимуществ предприятий санаторно-курортной сферы.

Задача данной работы:

- 1) раскрыть сущность конкурентоспособности предприятий санаторно-курортного бизнеса и факторы ее определяющие;
- 2) оценка конкурентных преимуществ ОАО «ОК Орбита»;
- 3) разработка мероприятий по росту конкурентных преимуществ предприятия на региональном рынке санаторно-курортной деятельности.

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 аспекты повышения конкурентоспособности сервисных услуг предприятий санаторно-курортной сферы.

Во второй главе проведен комплексный анализ и оценка конкурентоспособности оздоровительного комплекса «Орбита».

В третьей главе предложены мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности ОК «Орбита» на региональном рынке санаторно-курортной.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды таких авторов как Азоев Г.Л., Игнатъева А.В., Портер М. и другие.

Информационной базой исследования послужили внутренние документы, бухгалтерская и годовая отчетности ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита».

Общий объем работы составляет 60 страниц, включая введение, заключение, список литературы. Работа содержит, в том числе, 7 таблиц и 1 рисунок.

Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности сервисных услуг предприятий санаторно-курортной сферы

1.1 Факторы и показатели конкурентоспособности санаторно-курортного предприятия в конкурентной сервисной экономике

Конкуренция — это борьба на рынке между предприятиями, которые производят товары и услуги, за место на рынке, увеличения максимальной прибыли или достижения других определенных целей. Кроме конкуренции между производителями (продавцами) есть конкуренция и между потребителями (покупателями) товаров и услуг. С позиции характера конкурентной борьбы различают совершенную (свободную) и несовершенную конкуренцию.

Совершенная конкуренция — вид отраслевого рынка, на котором неограниченное количество производителей продают стандартизованный (то есть однородный) продукт, и ни одно предприятие не владеет достаточной долей рынка, чтобы влиять на цену продукции. При совершенной конкуренции доля каждого предприятия в общем объеме продукции на рынке должна совпадать менее чем на 1%.

Совершенная конкуренция определяется следующими предпосылками:

- конкуренты не могут изменять рыночную цену, а могут только подстраиваться под нее;
- каждое предприятие не рассматривает конкурентов как угрозу ее рыночной доле;
- ни один участник конкуренции не может оказать воздействие на решения, принимаемые другими участниками;
- информация о ценах, количестве продукции, способа производства и вероятной прибыли доступна любому предприятию;
- вход на рынок и выход из него свободен в долгосрочной перспективе.

Несовершенная конкуренция — это состояние рынка хозяйствования, в котором нарушается любой из указанных выше признаков совершенной конкуренции. Степень несовершенства конкуренции (или монополизма) может быть различна. Первым шагом к монополизму является монополистическая конкуренция[1, с.112].

Монополистическая конкуренция — это тип рынка, в котором огромное число производителей предлагает дифференцированные (уникальные) продукты, различающиеся друг от друга отдельными характеристиками, что позволяет им, в свою очередь, определенным образом вести контроль над ценой продажи товара или услуги. В туристском бизнесе дифференцируемыми можно считать туры в Москву и Санкт-Петербург, по Золотому кольцу России, тематические туры по России, связанные с жизнью и деятельностью ее выдающихся представителей.

Следующим шагом на пути к несовершенной конкуренции является олигополия. Олигополия указывает на наличие на рынке нескольких очень крупных предприятий, регулирующих значительную часть производства и сбыта определенной продукции (услуги), взаимодействующих друг с другом.

Последним шагом к несовершенной конкуренции является чистая монополия. Это тип отраслевого рынка, в котором присутствует один продавец товара, не имеющего других заменителей. Чистый монополист устанавливает цену и, контролируя предложение, осуществляет управление над ценой. Чистая монополия, как правило, присутствует на местных рынках, нежели на национальных и, тем более, мировых. Но монополизироваться по направлениям туризма могут и отдельные предприятия, например агротуризм, транспортный, деловой и т. д. В условиях конкурентной среды предприятия интересуют итоговые экономические результаты. Эти результаты внешне показываются в объеме продаж и прибыли[7, с.133].

Для предпринимательской деятельности в сфере туризма в основном части случаев нормальна высокая степень конкуренции. Конкуренция — один из основных признаков туристского рынка. Она воспринимается как фактор,

контролирующий соответствие частных и общественных интересов, выравнивающая нормы прибыли в целях лучшего распределения труда и капитала. Для предприятия целью конкуренции является максимизация прибыли за счет удовлетворения желаний потребителя.

Уровень развития рынка, сложность работы на нем во многом определяются особенностями конкурентной среды туристской фирмы. Являясь самым чувствительным показателем активности предприятия, она определяет многие маркетинговые характеристики: объем и условия продаж, цены, методы рекламы, стимулирования сбыта и т.д. Кроме этого, сквозь призму взаимоотношений между конкурентами наиболее быстро и четко проявляются изменения, происходящие на рынке, так как именно соперничество — основной двигатель рыночных процессов.

Анализ конкурентов и разработку точечных действий по отношению к главным соперникам часто приносят даже больше пользы, чем существенный реальный рост на данном участке рынка. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно проанализировать их возможности, цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит более конкретно сориентироваться на то, где конкурент слабее. Так, предприятие может увеличить свои преимущества в конкурентной борьбе [5, с.96].

Почти все выдающиеся маркетинговые успехи предприятий основаны на использовании своих лучших сил против слабых сторон конкурентов. Сделать это получается только при хорошо налаженной схеме их исследования.

Схема маркетинговых исследований конкурентов дает туристской фирме возможность: точнее оценить возможности рыночного успеха, зная о действиях конкурентов; легче определять приоритеты; быстрее реагировать на действия конкурентов; создать стратегию максимально возможной минимизации сильных сторон конкурентов; повысить конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом; снабдить информацией о конкурентах работников предприятия и, тем самым, мотивировать их трудовую деятельность; улучшить систему обучения и повышения квалификации

персонала; лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке[9, с.295].

Оценка состояния конкурентной борьбы осложняется тем, что чрезвычайно трудно проводить анализ деятельности всех конкурентов, работающих на рынке. Поэтому выделяются две стратегические группы конкурентов: прямые и потенциальные.

Прямые конкуренты — это организации, которые в прошлом и настоящем выступали и выступают как таковые[14, с.67].

Среди потенциальных конкурентов различают: предприятия, которые расширяют круг предлагаемых услуг, улучшают продуктовую стратегию для того, чтобы лучше удовлетворять желания клиентов и в итоге стать прямыми конкурентами; новые фирмы, вступающие в конкурентную борьбу.

Идея стратегических групп позволяет сделать процесс анализа конкуренции наиболее управляемым. Так, различные конкуренты должны быть проанализированы с разным уровнем глубины. Те, кто оказывает или может оказать существенное влияние на деятельность фирмы, анализируются особо тщательно. Однако, потенциальные «новички» на рынке часто несут не меньше угрозы, чем прямые конкуренты[6, с.348].

Сбор всей информации, необходимой для анализа конкурентов, на практике почти всегда невозможен. По этой причине часто используется схема исследований, предложенная американским ученым М. Портером. Эта схема состоит из четырех основных элементов, характеризующих конкурентов: цели на будущее, текущие стратегии, представления о себе и возможности. Проведение анализа деятельности конкурентов связано с систематическим накоплением соответствующей информации. Все данные можно разделить на две группы: количественная или формальная, информация; качественная информация.

Количественная информация является объективной, показывает фактические данные о деятельности конкурентов и включает такие аспекты, как: организационно-правовая форма; численность персонала; активы; доступ к

другим источникам средств; объемы продаж; доля рынка; рентабельность; руководители фирмы; наличие и размеры филиальной сети; перечень основных видов услуг; другие количественные данные (например, стоимость услуг, расходы на рекламу и т.д.).

Поскольку услуги воспринимаются очень индивидуально и зависят оттого, кто их предоставляет, в сфере туризма огромно значение качественных характеристик конкурентов: репутация конкурентов; известность, престиж; опыт руководства и работников; частота трудовых конфликтов; приоритеты на рынке; гибкость маркетинговой стратегии; эффективность продуктовой стратегии; работа в сфере внедрения на рынок новой продукции; ценовая стратегия; сбытовая стратегия; коммуникационная стратегия; организация маркетинга; контроль маркетинга; уровень обслуживания клиентов; приверженность клиентов; ответ конкурентов на изменение ситуации на рынке.

Качественная информация представляет собой область субъективных оценок, поскольку включает многие неформализуемые параметры. Она может быть дополнена отзывами клиентов, специалистов и экспертов[15, с.220].

Комплексную оценку работы конкурентов можно получить, используя специальные таблицы, в которых имеются данные об основных конкурентах. Анализ материалов этих таблиц позволит правильно и своевременно реагировать на: смену основных конкурентов; специфические особенности стратегий конкурентов.

Результаты исследования показывают: где сильные места у конкурентов и где они слабее; чему конкуренты отдают предпочтение; как быстро можно ожидать ответа конкурентов; какие есть барьеры для выхода на рынок; какой потенциал в конкурентной борьбе.

Данные о конкурентах, собранная по определенным показателям, дает возможность создать конкурентную карту рынка.

Конкурентоспособность является важнейшей интегральной характеристикой, используемой для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов[12, с.522].

Само слово конкурентоспособность, к кому бы оно не применялось, обозначает способность данного субъекта (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию.

Признаками эффективной конкурентоспособности любого крупного предприятия, работающей в той или иной сфере являются:

- минимальный уровень производственных издержек;
- качественная фондоотдача;
- рентабельность производства продукции;
- высокая производительность труда;
- положительный коэффициент затоваренности готовой продукцией;
- положительный коэффициент загрузки предприятия;
- рентабельность розничных и оптовых продаж;
- способность к постоянному развитию производственной базы;
- платежеспособность и независимость от кредитов;
- способность к автономному существованию;
- высокий уровень финансовой прибыли.

Многие эксперты называют самыми главными характеристиками качественной производственной и финансовой конкурентоспособности стоимость и востребованность товара или услуги. Так, например, продукция крупной фармацевтической компании, выпускающая жизненно важные лекарственные средства, будет пользоваться наибольшей популярностью, чем товары компании, реализующей детали для редких моделей промышленного оборудования [2, с.53].

На сегодня широко используются 4 метода оценки, позволяющих узнать положительную или отрицательную динамику результатов конкурентоспособности.

Матричные методы. Основаны на качественной маркетинговой оценке работы компании и предлагаемых ею товаров и услуг. Фундаментом такого метода положен скрупулезный анализ способности предприятия быть конкурентоспособным с другими игроками на рынке. К тому же, обязательно

учитывается жизненный цикл продукта, которую выпускает компания.

Методы, основанные на исследовании оценки конкурентоспособности. Использование данных методов подразумевает учет прямо пропорциональной зависимости уровня эффективности деятельности компании и качества ее продукта.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. Основным смыслом метода – оценка конкурентоспособности фирмы в баллах по специальной шкале. Возможности предприятия, анализируются с учетом его производственных ресурсов и способности находить новые пути решения проблем, связанных с модернизацией технологий изготовления товаров [10, с.125].

Комплексные методы. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности основывается на анализе всех тех инновационных решений, которые используются предприятием для продвижения своей продукции на рынке. Этот метод требует увеличения инвестиций, поэтому применяется крайне редко.

У каждого из вышеуказанных методов есть как достоинства, так и недостатки, поэтому множество предприятий, дабы избежать возникновения отклонений, в процессе анализа уровня конкурентоспособности применяют разные методологические комбинации, выстроенные с учетом специфики конкретного предприятия.

Такой подход позволяет получать максимально верные результаты и выработать правильные пути решения, найденных в процессе исследования проблем [4, с.14].

Методология анализа показателей конкурентоспособности достаточно сложна и нуждается в самом профессиональном подходе. Категорически нельзя допускать к ходу анализа работы компании специалистов не знакомых с тонкостями и особенностями деятельности оцениваемой организации, так как полученные специалистами результаты могут кардинально расходиться с существующими показателями. В условиях нынешнего финансово-

экономического рынка крайне важно все время разрабатывать новые пути повышения уровня конкурентоспособности. На сегодня экспертами разработано несколько путей увеличения рейтинга предприятия и вывода его на лидирующие торговые позиции. Для того чтобы рост показателей конкурентоспособности приобрел эффективную положительную динамику необходимо:

- увеличить объем продаж;
- улучшить качество предлагаемых потенциальному покупателю продуктов;
- уменьшить производственные расходы;
- обеспечить качественный бенчмаркинг.

Вторым важным направлением, которое следует прорабатывать для улучшения показателей конкурентоспособности – повышение качественных характеристик реализуемых услуг. Качественная и полезная услуга пользуется огромной популярностью среди населения, поэтому такой подход отлично способствует увеличению конкурентоспособности[16, с.92].

Известная компания, предоставляющая качественные услуги по низким ценам внушает доверие клиентам и может легко конкурировать с теми предприятиями, услуги которых характеризуется высокими ценами и сомнительным качеством.

На конкурентоспособность организаций санаторно-курортной сферы влияет много факторов, определяющих силу бизнеса, способность фирмы держаться на плаву и оперировать в нынешних финансово-экономических и политических условиях, в том числе решать налоговые проблемы. Это финансовая устойчивость и независимость, оснащение материально-технической базы, ее износ, организация финансовой, хозяйственной, сбытовой, аналитической, обслуживающей и других видов деятельности. Но эти факторы определяют только одну сторону конкурентоспособности. Действительно, одна лишь плохая организация ведения бизнеса может свести на нет все преимущества рекреационного продукта санатория, однако оценка

привлекательности санаторно-курортного продукта представляется более важной, поскольку преимущества предприятия санаторно-курортной сферы, основанные на привлекательности ее продукта, влияют на выбор отдыхающего и, следовательно, на уровень финансового оборота предприятия [21, с.219].

Внешние преимущества предприятия санаторно-курортной сферы основаны на отличительных качествах ее рекреационного продукта, создающих ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения потребительской привлекательности рекреационного продукта. Внешнее конкурентное преимущество наращивает «рыночную силу» предприятия санаторно-курортной сферы в том плане, что она может заставить рынок установить цену продаж путевок намного выше, чем у главного конкурента, не обеспечивающего соответствующей отличительной привлекательности своих услуг.

Внутренние преимущества базируются на превосходстве организации санаторно-курортной сферы в отношении эффективности (или издержек) производства и управления предприятием и продуктом. Они создают «ценность санаторно-курортного продукта», позволяющего добиться меньшей себестоимости, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество - итог большей производственной эффективности, которая гарантирует санаторию рентабельность и устойчивость к уменьшению цены продаж, навязываемой рынком или конкуренцией [8, с.108].

Нынешняя сложная ситуация в санаторно-курортной сфере складывается под воздействием целого ряда факторов. Одним из них является то, что далеко не все организации готовы вести конкурентную борьбу в относительно новых условиях хозяйствования. Однако в сегодняшних условиях эффективное функционирование организации невозможно без разработки стратегии конкурентоспособности, отвечающей особенностям рынка в целом и данного предприятия в частности.

Конкурентоспособность продукта определяется наличием характеристик, дающих возможность для привлечения и сохранения его

потребителей. Конкурентоспособным является тот продукт, «комплекс потребительских и стоимостных свойств, которого гарантирует ему коммерческий успех, то есть позволяет быть прибыльно обмененным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других товаров-аналогов»[23, с.538].

Элементы обеспечения конкурентоспособности:

1) организационное обеспечение - управление всеми микро- и макропроцессами деятельности предприятий и курорта в целом с использованием достижений науки управления и соблюдением основных принципов менеджмента;

2) экономическое обеспечение - создание и регулирование рентабельного процесса предоставления рекреационных услуг, маркетинговой деятельности, в том числе рыночных исследований, оптимального ценообразования и маркетинговых коммуникаций, разработка стратегий и технологий ресурсосбережения, обновление основных фондов;

3) техническое обеспечение - модернизация технологий предоставления услуг и технического обеспечения хозяйствующих организаций с целью повышения качества предоставляемых санаторно-курортных услуг и повышения социальной безопасности;

4) кадровое обеспечение - привлечение и повышение квалификации сотрудников организаций курорта с целью создания профессиональной команды обслуживающего персонала, повышение уровня сервиса и качества обслуживания;

5) экологическое обеспечение - сохранение экологической чистоты региона и гарантия оптимального сочетания потребностей бизнеса и возможностей природных ресурсов;

6) научное обеспечение - развитие и применение в практической деятельности заинтересованных субъектов рынка санаторно-курортных услуг современных достижений науки, наукоемких технологий и методов оказания услуг и управления организациями, внедрение новых информационных,

финансовых и учетных технологий;

7) правовое обеспечение - добросовестное и неукоснительное соблюдение требований российского и международного законодательства, регулирующего сферу туристского бизнеса и гражданско-правовых отношений в целом, ведение законной конкурентной борьбы, соблюдение прав потребителей на безопасность, качество продукции и информацию о продукции;

8) информационное обеспечение - организация коммуникативного процесса внутри организации и снабжение качественной и своевременной информацией об изменениях внешней среды [13, с.271].

Система обеспечения конкурентоспособности СКО имеет ряд подсистем, без присутствия которых работа самой системы становится невозможным.

К ним относятся:

— целевая подсистема, вбирающая в себя глобальную и локальную цели. Глобальная цель - это повышение качества жизни работников и конкурентоспособности страны на основе конкурентоспособности и эффективности предприятия. Локальная цель - улучшение качества процессов, услуг, развитие, ресурсосбережение, расширение рынка и т. д.;

— обеспечивающая подсистема - правовое, методическое, ресурсное, информационное, техническое, организационное обеспечение;

— управляемая подсистема - стратегический маркетинг, инновационная деятельность, сбытовая логистика и т. д.;

— управляющая подсистема - персонал различных уровней [24, с.185].

1.2 Понятие и формы конкурентных преимуществ организаций санаторно-курортной сферы в Краснодарском крае

Конкурентные преимущества могут иметь разные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных

преимуществ нужно ориентироваться на желания потребителей и быть уверенным в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. В ином случае может получиться так, что организация считает себя известной на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а клиенты не имеют о ней никакой информации. Такая ситуация характерна для множества российских организаций [17, с.85].

Конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, которые можно классифицировать в соответствии с определенными критериями. Наиболее важный критерий классификации — базовое условие, определяющее характер источника конкурентного преимущества. К данной группе относятся 6 основных видов конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах, определяются:

1) лучшим общеэкономическим состоянием рынков, на которых действует организация, выражающимся в высокой среднеотраслевой норме прибыли, быстрых сроках окупаемости капитальных вложений, благоприятной динамике цен, высоком уровне располагаемого дохода на душу населения, отсутствии неплатежей, инфляционных процессов и пр.;

2) объективными факторами, стимулирующими спрос: большая и растущая емкость рынка, невысокая чувствительность потребителей к изменению цен, слабая цикличность и сезонность спроса, отсутствие товаров-заменителей и пр.;

3) эффектом масштаба производства, который проявляется в том, что организации, имеющие большие объемы производства, могут рассчитывать на существенно более низкие удельные затраты, чем предприятия с единичным, мелко- и среднесерийным типами производства, что позволяет им успешно конкурировать по цене предложения.

4) эффектом масштаба деятельности, который проявляется в возможности удовлетворять самые разнообразные запросы потребителя,

устанавливая при этом высокие цены на конечный продукт за счет его комплексного характера;

5) эффектом опыта обучения, который выражается в большей эффективности труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товаров. Согласно подсчетам, издержки на единицу продукции под действием данных факторов уменьшаются на 20% при каждом удвоении объема выпускаемой продукции;

б) экономическим потенциалом организации. Экономический потенциал организации в основном определяет возможность предприятия обеспечить свою стратегическую гибкость, которая, в свою очередь, зависит от многих факторов, и в том числе, от способности организации быстро искать и эффективно использовать источники финансирования. Этими источниками, помимо собственных средств, являются:

— привлеченный капитал (возможность использовать долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, в том числе средства государственной поддержки);

— прочие источники финансирования, например текущие (краткосрочные) пассивы, такие, как задолженность по оплате труда, по расчетам с бюджетом, по имущественному и личному страхованию.

Конкурентные преимущества, основанные на законодательных и административных мерах, а также стимулирующей политике государства в области объемов инвестиций, кредитных, налоговых и таможенных ставок в анализируемой товарной сфере.

Конкурентные преимущества структурного характера определяются, как правило, высоким уровнем интеграции хода производства и реализации на предприятии, что позволяет реализовать преимущества внутрикорпоративных связей в виде трансфертных внутренних цен, доступа к совокупным инвестиционным, сырьевым, производственным, инновационным и

информационным ресурсам, общей сбытовой сети. В рамках встроенных структур создаются потенциальные возможности для заключения антиконкурентных соглашений и согласованных действий участников групп (как горизонтальных, так и вертикальных), в том числе с органами государственной власти. При этом интеграция приобретает следующие формы:

- интеграция назад, чтобы получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков;
- интеграция вперед с целью внедриться в систему распределения производимой продукции;
- горизонтальная интеграция в результате объединения или усиления взаимодействия фирм, выпускающих однородные товары[20, с.124].

Преимущества, определяемые уровнем развитости инфраструктуры рынка, появляются в результате:

- 1) развития необходимых средств коммуникации (транспорта, связи). В условиях России инфраструктурные барьеры в транспортной сфере имеют особое значение, так как их наличие ведет к регионализации (локализации) единого товарного рынка и усилению неравномерности экономического развития отдельных регионов;
- 2) организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий;
- 3) развития дистрибьюторской сети, в том числе розничной, оптовой, фьючерсной торговли; служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и иного рода деловых услуг;
- 4) развития межфирменной кооперации[22, с.140].

Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах, связаны с возможностью экономического преодоления географических границ рынков (локальных, региональных, национальных, мировых), а также выгодным географическим расположением организации. К тому же, географическим барьером входа на рынок для возможных конкурентов является невозможность (или затрудненность) перемещения продукции между

территориями вследствие:

- недоступности транспортных средств, для перемещения товаров;
- больших дополнительных издержек на пересечение границ рынка;
- потери уровня качества и потребительских свойств продукции в

процессе его перевозки.

К тому же, конкурентные преимущества не являются постоянными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном улучшении всех сфер деятельности, что является довольно сложным и, как итог, дорогим процессом[14, с.89].

На долю туристического сектора Краснодарского края приходится почти 30% объема всех туристических поездок внутри страны. По данным Министерства курортов и туризма края, туристический поток на курорты черноморского побережья в 2014 году составил свыше 13,5 млн. человек, что на 1,3 млн. человек больше прогнозного показателя. Прирост по сравнению с 2013 годом составил около 15%.

В 2015 году отдельные эксперты прогнозируют 9-15% рост стоимости путевок на черноморское побережье на летний сезон (по оценке Ассоциации туроператоров России - АТОР). Подобная информация выводится в открытый доступ намеренно для «подогрева» целевой аудитории. Данный показатель является усредненным для всего побережья, которое теперь включает и Крым. Из-за «перегретости» рынка новым предложением, гостиницы не смогли удержать цены на уровне, соответствующем их классу.

Таким образом, основными тенденциями на региональном туристическом рынке в 2015 году станут:

- увеличение общего потока туристов на 5%-10%, основной платежеспособный спрос будет формироваться за счет Сочи, Анапы и Геленджика;
- ценовая дифференциация туристов, с учетом соотношения цена/качество услуг;

- сезонное увеличение средней базовой стоимости путевки на 5-15% (преимущественно на качественный номерной фонд);
- вне сезона наиболее вероятно снижение цен в силу тенденции к снижению загрузки;
- базовые расценки ОК «Орбита» на стандартные номера соответствуют рынку, летняя цена по номерам категории «люкс» ниже рынка;
- снижение объема МІСЕ-мероприятий, их концентрация в Сочи, что потенциально означает общее снижение загрузки в межсезонье;
- увеличение предложений по схеме «полный пансион» и «все включено»;
- перераспределение потоков в экономическом сегменте в сторону Крыма за счет ценового демпинга и прямого стимулирования спроса по данному направлению, что потенциально отразится на загрузке объектов в Туапсинском районе;
- вероятен отток детских групп в пользу курортов Крыма;
- усилится конкуренция в сегменте делового туризма, что приведет к сглаживанию цен на групповые мероприятия и частичному перераспределению интереса в сторону объектов с развитой деловой инфраструктурой.

Наряду с рыночной обстановкой динамика загрузки ОК «Орбита» по году характерна для курортного отеля: самый высокий процент заполняемости в летние месяцы и постепенное снижение загрузки начиная с сентября.

Туапсинский район получает около 10% от общего потока. При общем увеличении потока туристов в регион, клиентопоток Туапсинского района уменьшился на 9% по отношению к среднему значению за последние 4 года. Помимо дифференциации и оттока клиентов, в частности, в Сочи, значимым фактором, который повлиял на снижение турпотока, является присоединение Крыма и возникший ценовой демпинг. Необходимо также отметить, что уровень продвижения Туапсинского района на региональном уровне серьезно уступает Сочи, Анапе и Геленджику.

Загрузка гостиничных объектов на Черноморском побережье

характеризуется ярко выраженной сезонностью -несмотря на все усилия, основной поток туристов (до 80%) приходится на период с мая по сентябрь. На эти месяцы, соответственно, приходится максимальная стоимость проживания и максимальный объем потребления дополнительных услуг. С учетом этого фактора, среднегодовая загрузка гостиниц не превышает 40%, за исключением Сочи, имеющего исключительные условия по понятным причинам (48%) -в т.ч. за счет перетягивания платежеспособных гостей из других частей побережья, в первую очередь в рамках делового и событийного туризма (в целом по региону он занимает до 11% рынка, а в Сочи - до 35%) [18, с.38].

Курорты Туапсинского района сегодня - это около 260 учреждений санаторно-курортного комплекса, готовых принять одновременно более 40 тысяч отдыхающих. В 2014 году в районе отдохнуло около 1968тыс. человек из различных уголков России и стран СНГ. Количество детей, побывавших в здравницах в прошедшем сезоне, составило 81тыс.человек.

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

Глава 2 Анализ и оценка конкурентоспособности оздоровительного комплекса «Орбита»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия сферы санаторно-курортных услуг

ОАО «ОК «Орбита» расположен в поселке Ольгинка Туапсинского района Краснодарского края. Комплекс находится на 28-м километре автомобильной трассы Туапсе - Новороссийск, на берегу Черноморской бухты, в прекрасной климатической зоне, где зима мягкая, а летом преобладают освежающие морские бризы, смягчающие жару и высоко - градусный зной. Средняя температура зимой не ниже +5°С, летом +22°С.

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;

— услуги по организации трансферов;

— 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 - связисты 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;

Общие принципы формирования организационной системы управления предприятием предполагает создание двух центров управления по иерархическим и функциональным признакам.

Общие принципы формирования организационной системы управления предприятием предполагает создание двух центров управления по иерархическим и функциональным признакам.

Единоличный исполнительный орган ОАО «ОК «Орбита» в соответствии с Уставом Общества генеральный директор Общества.

Генеральный директор:

1. Организует исполнение законов РФ, указов Президента РФ, постановлений и распоряжений Глав администраций Краснодарского края и Туапсинского района, а также других нормативных актов РФ.

2. Организует работу ОАО «ОК «Орбита».

3. Руководит политикой в области перспективного развития и генеральной стратегии ОАО «ОК «Орбита».

4. Руководит кадровой политикой, осуществляет подбор и расстановку персонала ОАО «ОК «Орбита».

5. Имеет право замещения любой из должностей заместителей директора комплекса.

6. Представляет интересы Общества в органах государственной власти и управления, в отношениях с учредителями Общества, а также с зарубежными фирмами, на международных и российских выставках и конференциях.

7. Взаимодействует с силовыми структурами Туапсинского района по вопросам предупреждения террористической деятельности на территории ОАО «ОК «Орбита».

Генеральный директор ОАО «ОК «Орбита» - Евтушенко Константин Владимирович, родился 05.11.1969г., женат, имеет двоих детей, работает в ОАО «ОК «Орбита» с 1994 года.

В непосредственном подчинении к структуре Генерального директора находятся службы:

- секретарь референт;
- инженер по охране труда;
- отдел по работе с персоналом;
- юридический отдел;
- отдел закупок;
- служба автоматизированных систем управления (АСУ).

Также в непосредственном подчинении к Генеральному директору относятся:

- заместитель генерального директора по экономике и финансам;
- главный бухгалтер и бухгалтерия;
- заместитель генерального директора по общим вопросам;
- заместитель генерального директора по питанию и торговой деятельности;
- служба гостиничного хозяйства;
- главный инженер.

В разрезе групп и служб, к структуре заместителя генерального директора по экономике и финансам относятся:

- финансово-экономическая служба;
- служба приема, бронирования и размещения;
- группа продаж;
- группа анимации.

В разрезе групп и служб, к структуре заместителя генерального директора по общим вопросам относятся:

- специалист по ГО и ЧС;
- служба благоустройства и озеленения;

- начальник охраны;
- гараж;
- причал;
- водно-развлекательный комплекс;
- медицинская служба.

В разрезе групп и служб, к структуре заместителя генерального директора по питанию и торговой деятельности относятся:

- производственная служба;
- операционный отдел;
- служба сервисного обслуживания;
- хозяйственная служба уборки.

В разрезе групп и служб, к структуре службы гостиничного хозяйства относятся:

- прачечная;
- административно-хозяйственный отдел.

В разрезе групп и служб, к структуре главного инженера относятся:

- аварийно-диспетчерская служба;
- группа эксплуатации гражданских объектов и инженерных систем;
- котельная;
- диспетчерская служба.

Для успешного функционирования системы финансового менеджмента оздоровительный комплекс «Орбита» оснащен современной развитой инфраструктурой.

Общая вместимость номерного фонда - 365 номеров с общим количеством 728 мест.

Спальный корпус № 1 «Молодёжный»: 101 номер, 202 места, в том числе:

- 73 номера: двухместные с лоджией;
- 28 номера: двухместные без лоджии.

Спальный корпус № 2 «Лазурный»: 128 номеров, 244 места, в том числе:

- 116 номеров: двухместные;
- 12 номеров: одноместные.

Сегодня 1 и 2 корпус представляют собой стандартные однокомнатные номера, оборудованные сплит-системой, со всеми удобствами, включающие санузел с ванной или душевой кабиной, холодильник, телевизор, телефон, бытовую технику, набор посуды.

Коттедж № 3 «Солнечный»: 12 номеров, 24 места.

Номера двухместные и представляют собой двухкомнатные апартаменты, оборудованные сплит-системой. Они состоят из спальни, большой гостиной, оборудованной кухни, холодильника, телевизора, сплит-системы, мягкой мебели, набором посуды. Капитальный ремонт и переоснащение согласно требованиям стандартов 4**** проведен в 2010 году.

Спальный корпус № 4 «Морской»: 18 номеров, 36 мест в том числе:

- 9 номеров: однокомнатные (спальная комната и кухня) двухместные;
- 9 номеров: двухкомнатные (спальная комната и гостиная с кухонным углом) двухместные.

В каждом номере сплит-система, холодильник, телевизор, мягкая мебель, набор посуды.

Спальный корпус № 5 «Семейный»: 94 номера, 188 мест.

Все номера двухместные и представляют собой двухкомнатные апартаменты, состоящие из спальни, гостиной и ванной комнаты. Номера оборудованы сплит-системой, холодильником, телевизором, набором мягкой мебели, набором посуды.

Комплекс «Домик Лесника»: 3 номера, 6 мест.

Коттедж 38 «Комильфо»: 7 номеров, 14 мест.

Реконструкция была проведена в 1 полугодии 2011 года, после чего номерной фонд увеличен на 6 номеров.

Коттеджи № 2,3,4,23,24 «Эксклюзив»: 5 коттеджей - 20 мест.¹

¹Годовой отчет ОАО «ОК Орбита» за 2014 г. 15 с.

29 декабря 2011 г. решением единственного акционера ОАО «ОК «Орбита» - ОАО

«Ростелеком» была утверждена новая редакция Устава Общества, который был зарегистрирован

МРИ ФНС № 6 по Краснодарскому краю 06.02.2012 г.

В соответствии с Уставом Общество осуществляет любые виды деятельности, не запрещенные федеральными законами РФ, в том числе:

- деятельность детских лагерей на время каникул;
- деятельность пансионатов, домов отдыха и т.п.;
- деятельность санаторно - курортных учреждений, связанная с проведением лечения, профилактики и оздоровительных мероприятий, а также обеспечением условий пребывания в санаторно - курортных учреждениях (проживания, питания и т.п.);
- оказание лечебно-диагностической, профилактической медицинской помощи, медицинские консультации и лечение в области общей и специальной медицины;
- розничная торговля промышленными и продовольственными товарами;
- деятельность ресторанов, кафе, баров;
- деятельность по перевозке пассажиров автомобильным транспортом;
- услуги по эксплуатации гаражей, автостоянок и перевозке грузов;
- 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[24, с.34].

Виды деятельности Общества не ограничиваются оговоренными в настоящем Уставе. Сделки, выходящие за пределы деятельности, установленной настоящим Уставом, но не противоречащие действующему законодательству, не являются недействительными.

Рассмотрим кадровую составляющую комплекса в табл.2.1

Таблица 2.1.1

Кадровая составляющая²

Наименование статей	Ед. измер.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Темп прироста 2014/2013
Доля расходов на персонал в выручке	%	32,5	34,3	35,8	+1,5 п.п.
Месячные расходы на персонал в расчете на 1 работника	руб.	20 166	20 075	22 301	7,9%
Текучесть кадров	%	81,1	70,1	66,1	-4 п.п.
Доля списочного состава в общей численности	%	99,1	98,0	97,6	-0,4 п.п.
Выручка на 1 работника	тыс. руб.	743	716	748	-1,7

Для стимулирования труда работников в 2014 году использовались экономические и социальные методы мотивации.

1. Метод экономической мотивации - зарплата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда. Должностной оклад (часовая ставка) - абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью, и квалификацией. Оклад (часовая ставка) устанавливается в соответствии со штатным расписанием. Помимо

² Таблица составлена автором на основе исследований.

оклада (часовой ставки) выплачивается премия, связанная с финансовым результатом работы Общества. Работникам выплачивались доплаты и надбавки к окладам (часовым ставкам) по основной работе: оплата за время работы в выходные дни; доплата за работу во вредных условиях труда в размере 4 %, доплата за ненормированный рабочий день до 20 %, за разделение рабочего дня на части в размере до 30 %. При выполнении работ, связанных с увеличением объема работы – выплачивается премия. Данные методы позволили уменьшить показатель «текучесть кадров» на 55,7 п.п.

2. За 2014 год проводились мероприятия по социальной мотивации: повышение квалификации сотрудников (обучение 56 человек). Оказание материальной помощи работникам 160 тыс. руб., для работающих женщин-матерей, выплата пособий по уходу за ребенком до 3 лет.

3. С целью соблюдения трудовой производственной дисциплины применяется административная ответственность в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров.

Моральное стимулирование работников ОК «Орбита» осуществляется по двум направлениям поощрений, благодарности в устной форме и благодарности в письменной форме.

2.2 Анализ финансовых показателей деятельности оздоровительного комплекса

Рассмотрим показатели финансовых результатов в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Показатели финансовых результатов за 2012-2014 гг.³

Наименование статей	Ед. измер.	2012	2013	2014	Темп прироста 2014/2013
----------------------------	-------------------	-------------	-------------	-------------	--------------------------------

³ Таблица составлена на основе годового отчета ОАО «ОК Орбита» за 2014 г. 32 с.

Продолжение таблицы 2.2

Выручка	тыс.руб.	347 675	318 722	311 185	-2,4%
Расходы по обычным видам деятельности	тыс.руб.	277 198	274 732	260669	-5,1%
OIBDA	тыс.руб.	70 476	43 991	50516	14,8%
OIBDA margin	%	20,3%	13,8%	16,2%	+2,4 п.п.
Прочие доходы	тыс.руб.	1289	32 003	32160	0,5%
Прочие расходы	тыс.руб.	22 200	24 134	28116	16,5%
ЕБИТДА	тыс.руб.	49 565	51 859	54560	5,2%
ЕБИТДА margin	%	14,3%	16,3%	17,5%	+1,2 п.п.
Амортизация	тыс.руб.	35 771	35 341	36551	3,4%
ЕБИТ	тыс.руб.	13 794	16 518	18009	9,0%
ЕБИТ margin	%	4%	5,2%	5,8%	+0,6 п.п.
Проценты к получению	тыс.руб.	12	8	245	2962,5%
Проценты к уплате	тыс.руб.	10 109	14 083	17361	23,3%
Налог на прибыль	тыс.руб.	2 209	-4 068	-4099	0,8%
Чистая прибыль	тыс.руб.	1 48	6 511	4992	-23,3%
Чистая прибыль margin	%	0,4%	2,0%	1,6%	-0,4 п.п.

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

Увеличение EBITDA, EBITDAmargin связано с увеличением прочих доходов.

Увеличение EBIT, EBIT margin связано со снижением производственных затрат и увеличением прочих доходов.

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

Однако в долгосрочной перспективе нынешние расходы быстро себя оправдают и повлекут за собой рост прибыли.

Далее в табл. 2.3 рассмотрим показатели, характеризующие финансовое положение.

Таблица 2.3

Показатели финансового положения за 2012-2014гг.⁴

Наименование статей	Ед. измер.	2012	2013	2014	Темп прироста 2014/2013
Активы	тыс.руб.	922 785	979 781	1 244 832	27,1%
В т.ч.					
Внеоборотные активы	тыс.руб.	868 931	947 719	1 205 167	27,2%
Оборотные активы	тыс.руб.	53 854	32 062	39 665	23,7%

⁴ Таблица составлена на основе годового отчета ОАО «ОК Орбита» за 2014 г. 33 с.

Продолжение таблицы 2.3

Пассивы	тыс.руб.	922 785	979 781	1 244 832	27,1%
В т.ч.					
Капитал и резервы	тыс. руб.	745 257	778 470	1 000 177	28,5%
Долгосрочные обязательства	тыс. руб.	96 704	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 обязательства	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.	52349	57 023	97 996	71,9%

Из вышеописанной таблицы видим, что обязательства комплекса перед кредитными организациями выросли в том числе и траты на обслуживание долгосрочных и краткосрочных обязательств.

При этом выросли капиталы и резервы оздоровительного комплекса, а так же внеоборотные и оборотные активы.

В общем, наблюдается положительная тенденция в развитии комплекса.

В табл.2.4 указана структура доходов оздоровительного комплекса.

Таблица 2.4

Структура доходов в тыс. руб.⁵

Наименование вида услуг	Выручка 2012 год	Выручка 2013 год	Выручка 2014 год	Темп прироста, 2014/2013, %
Путёвки	215 113	187 872	189 689	1,0%
Семинары, совещания	36 355	46 750	37 321	-20,2%
Торговая деятельность	29 921	25 857	23 203	-10,3%
Аренда помещений, территории	30 792	30 836	28 829	-6,5%
Медицинские услуги	20 818	16 968	14 804	-12,8%
Услуги плавательных бассейнов	2 563	3 572	3 769	5,5%
Спортивно-развлекательные услуги	2 460	1 592	2 155	35,4%
Автоуслуги	2 369	1 181	2 157	82,6%
Коммунальные услуги	65	202	205	1,5%
Автостоянка	262	142	270	90,1%
Прочие	6 931	3 750	8783	142,2%
ВСЕГО:	347 650	318 722	311 185	-2,4%

⁵ Таблица составлена автором на основе исследований.

В 2014 году наблюдается снижение доходов на 2,4% в сравнении с предыдущим годом по ряду статей, в связи с оттоком туристов из-за демпинга аналогичных отелей, расположенных в Крыму, а также в связи с ухудшением материального положения и изменением курса валют.

«Семинары, совещания» - снижение на 20,2%, в связи с снятием мероприятий «конгрессного» туризма по причине сокращения расходов.

«Торговая деятельность» - снижение на 10,3%, в связи с уменьшением пользования минибарами, проведением банкетов и корпоративных праздничных мероприятий.

«Медицинские услуги» - снижение на 12,8%, в связи с уменьшением спроса на стационарные медицинские услуги.

В табл. 2.5 представлена структура расходов оздоровительного комплекса за период 2012 – 2014 гг.

Таблица 2.5

Структура расходов, тыс. руб.⁶

Наименование статьи расходов	2012 год	2013 год	2014 год	Темп прироста, 2014/2013, %
Автоуслуги	551	119	107	-10,1%
Амортизация ОС	35 773	35 341	36 551	3,4%
Арендная плата	1 332	356	1 495	319,9%
Водопотребление	2 577	2 152	2 567	19,3%
Вывоз мусора	234	230	370	60,9%
Заработная плата	86 499	82 914	85 719	3,4%
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды	25 366	24 681	25 300	2,5%

⁶ Таблица составлена на основе годового отчета ОАО «ОК Орбита» за 2014 г. 36 с.

Продолжение таблицы 2.5

Инвентарь	1 834	2 353	1 170	-50,3%
Информационно-вычислительное обслуживание	785	642	1 108	72,6%
Канцелярские	289	304	216	-28,9%
Командировочные	164	34	172	405,9%
Комиссионное вознаграждение	8 269	5 793	5673	-2,1%
Консультационные и аудит услуги	561	615	266	-56,7%
Культмассовые мероприятия	4 255	4 548	7 093	56,0%
Лицензирование	473	250	651	160,4%
Медикаменты	175	158	182	15,2%
Налоги	1 998	3 213	2 216	-31,0%
Охрана труда	1 443	1 352	967	-28,5%
Подготовка кадров	317	342	261	-23,7%
Подписка	112	12	11	-8,3%
Почтовые	252	234	227	-3,0%
Представительские	23	27	36	33,3%
Продукты питания	55 197	72 010	51 437	-28,6%
Реклама	1 453	1 373	643	-53,2%
Содержание и обслуживание оборудования	5 724	4 105	4 461	8,7%
Содержание помещений и территории	10 571	10 755	10 048	-6,6%
Спец. одежда	610	95	505	431,6%
Стирка белья	742	611	638	4,4%

Продолжение таблицы 2.5

Страхование	1 692	1 852	439	-76,3%
Тек.ремонт зданий сооружений	7 736	5 029	2 104	-58,2%
Теплопотребление	10 257	9 576	9 447	-1,3%
Товары для реализации	16 082	13 370	17 933	34,1%
Транспортные	6 820	6 740	5 998	-11,0%
Услуги связи	1 882	1 871	1 779	-4,9%
Услуги СЭС	1 640	923	1 646	78,3%
Экология	303	329	482	46,5%
Электропотребление	13 391	13 439	14792	10,1%
Малоценные ОС	1 810	1 812	2149	18,6%
Прочие	2 159	513	362	-29,4
Итого	311 348	310 073	297 221	-4,1%

Причины роста расходов по статьям:

«Аренда» - рост 319,9%. За счет заключения договоров лизинга на приобретение прочего оборудования;

«Водопотребление» - рост 19,3%. За счет увеличения пользования услугами плавательного бассейна на 5,5%.

«Информационно-вычислительное обслуживание» - рост 72,6%. За счет внедрения нового внутреннего информационного блока «БИТ Финанс».

«Командировочные» -рост 405,9%. За счет потребности в дополнительной переподготовке кадров.

«Культмассовые мероприятия» -рост 56,0%. За счет увеличения проведения праздничных туров и туров выходного дня.

«Лицензирование» -рост 160,4%. Перерасход по данной статье связан с определением критериев и присвоением ранга звездности пансионата.

«Спец. одежда» - рост 431,6%. В связи с износом спецодежды и израсходованием резерва.

«Товары для реализации» - рост 30,46%. За счет проведения ряда корпоративных мероприятий (банкеты, фуршеты, кофе-паузы), туров «все включено», праздничных банкетов;

«Услуги СЭС» - рост 78,3%. В связи с дополнительным проведением периодических медицинских осмотров.

«Экология» - рост 46,5%. За счет строительства новой блочно-модульной котельной на газовом топливе[19, с.27].

2.3 Оценка факторов конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса

Анализ внешней среды представляет собой процесс, благодаря которому, люди, ответственные за создание стратегического плана, контролируют внешние, относительно предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации. Анализ внешней среды позволяет получить нужные результаты. Он дает предприятию время для прогнозирования возможностей, время для создания плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для выработки системы раннего оповещения на случай возможных угроз и время на создание стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Анализ выявления сильных и слабых сторон организации происходит по средствам распределения в таблице преимуществ предприятия (сильные стороны), недостатков (слабые стороны), возможные пути улучшения (возможности) и конкретные недочеты, как следствие слабых сторон и приносящие в дальнейшем угрозу банкротства организации[3, с.114].

Положение на рынке услуг, территориальная обусловленность и планировка ОАО «ОК «Орбита» позволяет выделить сильные и слабые стороны Общества с точки зрения перспектив развития и инвестирования.

Оздоровительный комплекс «Орбита» занимает лидирующее место и является образцом для подражания среди предприятий, предоставляющих аналогичные услуги. Несмотря на ежегодный ввод новых здравниц в Туапсинском районе, комплекс развивается в жестких условиях, постоянно стремясь увеличивать доходы и прибыль от реализации услуг. Развитая инфраструктура позволяет из года в год повышать уровень сервиса для гостей, в том числе для связистов и членов их семей.

Коммерческий риск (риск снижения загрузки и объемов реализации услуг) покрывается верным выбором маркетинговой стратегии и ценовой политики комплекса по мере реализации проекта развития, а также проведением рекламных акций и непрерывного мониторинга потребностей клиентов и осуществлением гибкой ассортиментной политики. Следует учесть, что при планировании показателей деятельности комплекса принималась оценка, как объемов загрузки, так и цен на услуги.

Риск доходности (риск неполучения намечаемого уровня доходности проекта) покрывается за счет гибкой тарифной политики, выбора уровня цен на услуги на среднем рыночном уровне и контроля над издержками.

Технические риски минимизируются путем выбора опытных подрядчиков по строительству аналогичных объектов и поставщиков оборудования. Технические риски ограничены также тем, что все технологии, ранее использовались при осуществлении подобных проектов и показали свою высокую техническую и экономическую эффективность [25, с.182].

Финансовые риски (риски неплатежей, задержки платежей и другие) минимизируются за счет особенностей поступления выручки - платежи от физических лиц за наличный расчет и по кредитным картам.

Регулятивные риски, т.е. риски, связанные с изменением законодательства и нормативных процедур, ограничиваются надлежащей юридической проработкой в ходе реализации проекта.

Политические риски в определенной мере поддаются ограничению за счет контактов с городскими органами управления и проведением комплексных

мероприятий по обеспечению общественной поддержки проекта.

Анализ с помощью SWOT-матрицы отображен в табл.2.6. По данным распределения факторов в табл.2.5 можно судить о незначительном влиянии слабых сторон и угроз. Это означает, что предприятие может выйти из сложной ситуации, в случае, если она возникнет, что, в свою очередь, является положительной тенденцией для дальнейшего развития ОАО «ОК «Орбита», а значит, позволит предприятию предоставлять услуги на неизменном уровне.

Таблица 2.6

Матрица SWOT-анализа⁷

Сильные стороны	Слабые стороны
-сильный менеджерский и маркетинговый состав предприятия -высокий уровень технического оснащения -большие площади, возможные для использования -большой ассортимент предоставляемых услуг -налаженные связи с клиентами и с сотрудниками -индивидуальный подход к клиентам	-слабое стимулирование рынка услуг -отсутствие четкой стратегии -невысокие цены
Возможности	Угрозы
-качественный недостаток менеджерского состава -предоставление широкого спектра услуг -обязательная аттестация персонала предприятий	-жесткая конкуренция -высокая рыночная власть клиентов -увеличение налоговой нагрузки -колебания валютных курсов, изменения принципов валютного регулирования -экономическое состояние в регионе и в стране в целом

Однако дополнительное ослабление угроз и слабых сторон предприятия способствует комплексному развитию и тем самым высвобождает дополнительные сильные стороны предприятия.

⁷ Таблица составлена автором на основе исследований.

На основе улучшения стимулирования рынка услуг жесткая конкуренция значительно ослабит влияние на деятельность ОАО «ОК «Орбита».

Как показывает выше представленный SWOT-анализ, положительными сторонами являются налаженная, гибкая современная схема предоставления услуг (как правило, на региональном уровне - от группового туризма до индивидуальных предложений), но плохо развита система тур-продаж на межрегиональном пространстве. Для этого нужно в первую очередь развить систему турпродажмежрегиональным представителям через открытие дополнительных каналов продаж, увеличить сотрудничество с межрегиональными турфирмами при гибком регулировании представительских расходов, что произойдет только с помощью развитых методов стимулирования.

Внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений.

Внутренняя среда организаций включает следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру.

В ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» используется линейно-функциональная организационная структура. Многолетний опыт использования этой структуры управления показал, что она наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные, в основном повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Существенным препятствием к эффективному использованию этой структуры является то, что она не позволяет мгновенно реагировать на изменения в области науки и техники, которые часто приводят к «разбалансировке» отношений между функциональными подсистемами. Положение ухудшается утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за повышенного уровня формализации, изначально свойственной этой структуре. Итогом является

неэффективная и сложная передача информации, а это, в свою очередь, влияет на скорость принятия решений. Обязательность согласования действий различных функциональных служб во много раз увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей.

Слабые стороны линейно-функциональной структуры управления на практике ухудшаются за условий хозяйствования, при которых: допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости; образуются нерациональные информационные потоки; излишне централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые для этого типа структуры нормативные и регламентирующие документы.

Конкурентными преимуществами Общества выступают:

- черноморская бухта с мелко галечным пляжем и чистой водой;
- прекрасная климатическая зона;
- качество обслуживания;
- территориальное расположение по отношению к крупным городам,

протяжённость береговой полосы, отдалённостью от железнодорожных путей и автомобильной дороги, территории площадью 12 га с многолетним парком и развитой инфраструктурой.

Оздоровительный комплекс «Орбита» занимает лидирующее место и является образцом для подражания среди предприятий, предоставляющих аналогичные услуги. Несмотря на ежегодный ввод новых здравниц в Туапсинском районе, комплекс развивается в жестких условиях, постоянно стремясь увеличивать доходы и прибыль от реализации услуг. Развитая инфраструктура позволяет из года в год повышать уровень сервиса для гостей, в том числе для связистов и членов их семей, наличие постоянных клиентов.

ОАО «ОК «Орбита» предполагает обеспечение эффективного, с коммерческой точки зрения, формирования ассортимента сервисных услуг, дополняющих проживание в комплексе, а именно:

— культурно развлекательные услуги (проведение вечеров отдыха, семейно-развлекательных и детских программ, концертов с приглашением артистов Российской эстрады, дискотек);

— спортивно-оздоровительные услуги (посещение теннисных кортов, открытого и крытого бассейнов, водных аттракционов, саун, массажных кабинетов);

— сервисные услуги (залы для проведения семинаров, совещаний; интернет-класс и др.);

— услуги торгового комплекса.

Ценовая и сбытовая стратегии увязаны с общими целями Общества и включают формирование цен на базе издержек производства и спроса на услуги, а также диктуются ценами, принятыми на рынке и у конкурентов, и базируются на:

— использовании гибких цен в зависимости от сезона пребывания в ОАО «ОК «Орбита»;

— системе скидок для постоянных клиентов и комиссионном вознаграждении туристических фирм, выкупающих определенное количество путевок в установленный период времени.

Ценовое сравнение комплекса с конкурентами представлена на рис. 2.1

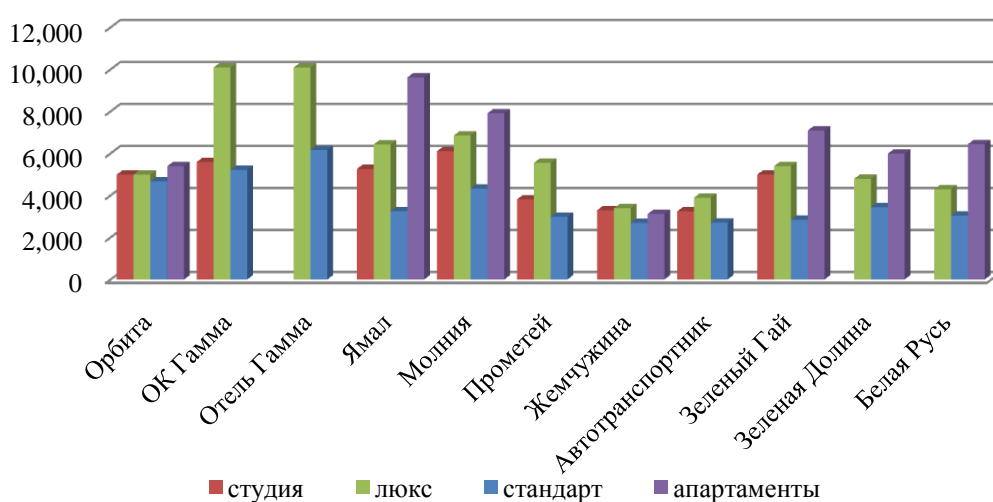


Рис. 2.1. Структура цен по конкурентам⁸

⁸ Рисунок составлен автором работы в период проводимых исследований

Реализация стратегии позволяет вовремя отреагировать на изменение рыночной конъюнктуры и адаптироваться к современным реалиям, создав продукт, востребованный и ожидаемый рынком, что характеризует:

- прямые (собственные) продажи (от стойки),
- продажа через «онлайн» системы бронирования,
- рекламную деятельность (интернет, выпуск рекламных буклетов, использование рекламы в прессе, туристических каталогах, по радио, телевидению);
- создание и регулирование коммерческих связей через посредников, агентов;
- участие в туристических ярмарках, выставках.

Повышение спроса в период сезона, межсезонья и низкого сезона наблюдается и в период праздничных заездов - Новый год, 23 февраля, 8 марта, Майские праздники.

Основными потребителями услуг в межсезонье ОК «Орбита» в 2014 г. были гости из ближайших регионов: Краснодарского края -71%, Ростовской области -11% и Ставропольского края -4%. Доля гостей из других регионов России минимальна в межсезонье, рост наблюдается в «высокий» сезон.

Возрастной состав отдыхающих различен и по статистике представлен следующими возрастными категориями в порядке убывания их значимости:

- 20-29 лет -41%;
- 30-39 лет -23%;
- 40-49 лет -16%.

Политика продаж ОК «Орбита»- это комплекс маркетинговых мер по планированию, реализации и контролю движения гостиничного продукта для удовлетворения существующего спроса и получения прибыли. В 2014 году была разработана Концепция Продаж, основной целью которой является реализация менеджментом ОК «Орбита» информирования рынка об услугах и обеспечение возможности совершения покупки в удобном для клиента/гостя месте (регионе). При организации Концепции Продаж ключевую роль играет

решение вопроса об эффективной организации каналов продаж. Ежегодно разрабатывается Концепция продаж, которая отражает мероприятия, необходимые для достижения утвержденных Бюджетом Доходов и целей поставленных собственником.

В настоящее время основными клиентским потоками продаж ОК «Орбита» являются:

— индивидуальный гость (физические лица, организация отдыха детских групп);

— корпоративный клиент - конгрессный бизнес (в том числе спортсмены и участники спартакиад, пакетные продажи).

Подводя итог результатам анализа можно выделить следующие аспекты:

для повышения уровня конкурентоспособности и улучшения финансового состояния предприятия необходимо решить вышеуказанные проблемы, расширять спектр предоставляемых услуг, развивать новые конкурентные преимущества.

Глава 3 Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности ОК «Орбита» на региональном рынке санаторно-курортной деятельности

На основе зарубежного опыта можно выделить условия совершенствования потребительских свойств туристического продукта, а значит рекомендовать следующие мероприятия:

— использовать более качественную информацию как местных, так и региональных рынков.

— создавать положительный образ оздоровительного комплекса у потенциальных клиентов туристического продукта (реклама, телепередачи типа «туристический журнал», специализированные журналы, газеты, паблисити).

— стремление обслуживающего персонала к оказанию туристам знаков внимания (политика обслуживания по принципу «все для клиента», «клиент всегда прав», когда все его потребности должны быть по возможности выполнены).

— Внимательность сотрудников туристского продукта к пожеланиям потребителя (исполнение пожеланий личного характера по принципу «что мы еще можем для вас сделать?»).

— Обеспечение легкой ориентации туристов в получении услуг, получении информации об объектах путем установки в местах наибольшей посещаемости туристов информационных и рекламных стендов).

— Благожелательное отношение к клиенту.

При организации технологии обслуживания важны сам психологический климат взаимодействия туристов с обслуживающим персоналом и учет психологических аспектов восприятия туристами услуг, технологии их предоставления. Это значит, что на первый план ставятся личностные интересы клиента, душевное к нему отношение [11, с.302].

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ОАО «ОКОрбита» необходимо повысить качество обслуживания туристов по перечисленным направлениям. Кроме этого, предприятию следует работать и в

следующих направлениях:

— снижение стоимости (себестоимости) товаров и услуг (делать их более доступными);

— повышение простоты и ясности обслуживания;

К тому же, на основании проведенного анализа можно дать следующие рекомендации ОАО «ОК Орбита»:

— Усилить рекламную деятельность турфирмы

В настоящее время позицию руководства относительно рекламной деятельности можно охарактеризовать следующим образом – руководство не видит необходимость в усилении рекламной деятельности, обосновывая это тем, что основными потребителями являются постоянные клиенты.

В настоящее время из-за повышения конкуренции на рынке туруслуг Черноморского побережья нельзя полностью полагаться на постоянных клиентов, нельзя быть уверенным, что постоянные клиенты так и дальше будут продолжать пользоваться услугами, предлагаемыми «ОК Орбита», а не уйдут к конкурентам. Эта позиция ошибочна и в любом случае приводит к снижению деловой активности туристского предприятия. Поэтому рекомендуется больше внимания уделить рекламной деятельности для привлечения новых клиентов.

Реклама является важнейшим инструментом продвижения товара или услуг. Персонал организации заинтересован в увеличении продаж своего продукта. Значит, реклама является хорошим стимулом для увеличения работоспособности сотрудников.

— Проводить постоянные исследования касательно потребителей турфирмы и конкурентов

При изучении конкурентов ОАО «ОК Орбита» рекомендуется проводить анализ относительно стоимости и разнообразия туров с помощью телефонного опроса «под видом потребителя», а также изучать сайты турфирм - конкурентов, отслеживать рекламную деятельность конкурентов.

Исследования потребителей можно проводить методом экспертной оценки и статистического анализа.

Ведение статистики потребителей позволит оздоровительному комплексу выявить портрет потребителя туруслуг, наиболее популярные направления, оценить приемлемость цен.

— Работа с персоналом

Необходимы меры, направленные на работу с сотрудниками, а именно постоянное повышение уровня квалификации – посещение семинаров, рекламные туры, посещение тренингов по работе с клиентами, участие в выставках, что в свою очередь будет способствовать и поиску новых партнеров.

Рассмотрим перспективы развития ОАО «ОК Орбита». Учитывая нынешнее экономическое положение страны ожидается рост турпотока, это обусловлено:

— Изменение внешнеполитической обстановки (обострение отношений с Украиной, восточно-европейскими странами, странами Прибалтики). Помимо перераспределения потоков с данных направлений, было введено временное ограничение на выезд для отдельных категорий граждан РФ (военные, полиция).

— Изменение курса национальной валюты по отношению к мировым валютам. Туры по большинству популярных зарубежных т.н. «морских» направлений подорожали на 40%-70% в рублевом эквиваленте. Это также привело к значительному росту тарифов на международные авиаперелёты, в то время как реальный рост цен на внутренние рейсы не превысил 2%. По данным «Международной ассоциации воздушного транспорта» (ИАТА), цены на билеты в 2015 году снизятся на 5,1% по сравнению с 2014 годом. Однако, это вряд ли произойдет на Черноморском направлении при прогнозируемом увеличении общего турпотока и, соответственно, спроса. Наиболее вероятно незначительное подорожание.

— Изменением статуса крымских курортов на внутренний в результате присоединения Крыма в марте 2014. В связи с активной интеграцией Крыма в экономику страны, данное направление активно продвигается на уровне Правительства РФ (льготы, субсидии, специальный налоговый режим,

транспортные льготы, планируется развитие транспортной инфраструктуры и пр.).

В связи с этим рекомендуется:

— 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 - связисты ЮФО и России) в профилактике и лечении заболеваний.

— 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;

— Направления по стимулированию продаж.

— Использование проактивных продаж, т.к. в данный момент клиенты сами находят отель и инициируют сделки.

— Отслеживание изменений на рынке по сегментам - экономическая ситуация в регионе, тенденции развития бизнеса и увеличения/уменьшения турпотока, конкурентов.

— Ведение активного систематического общения с клиентами. Получение обратной связи о том, что происходит на рынке, что выбирает клиент, что важно при выборе отеля/площадки для мероприятия, с какой регулярностью проводятся мероприятия, что ОАО «ОК«Орбита» может сделать для увеличения бизнеса от того или иного клиента.

— Посещение промышленных выставок в Краснодаре и Сочи, с целью ознакомления с потенциальными корпоративными клиентами (как источник новых контактов).

— Ведение поиска и привлечения новых потенциальных клиентов (компаний, туроператоров, страховых компаний, медицинских учреждений, школ, институтов, МІСЕ-агентств, организаторов фестивалей и съездов).

— Прогнозирование периодов низкой загрузки и принятие упредительных мер (заблаговременный поиск бизнеса на эти периоды, снижение цен, выпуск спец. предложений).

— Мотивирование партнеров (туроператоры, агенты, МІСЕ-агентства) на привлечение бизнеса в ОАО «ОК «Орбита» в межсезонье путем дифференцирования комиссионного вознаграждения.

— Программа лояльности: развернутая система скидок и бонусов.

Так же в ОАО «ОК «Орбита» предлагается обновление устаревшего оборудования, ее модернизация на причале и закрытом плавательном бассейне.

Для осуществления вышеуказанной инновации необходимы дополнительные затраты на оборудование, материал, работу и некоторый период времени для его воплощения.

Планируется поставка нового тефлерного оборудования на причал, а так же обновление шезлонгов, катамаранов, раздевалок, информационных табло, компьютерного оборудования и т.д.:

- тефлер – 140000 рублей
- шезлонги (120 шт.) - 528000 рублей
- катамараны (4 шт.) - 280000 рублей
- раздевалки (3 шт.) - 60000 рублей в месяц
- компьютер (2 шт.) - 45000
- программное обеспечение - 12000 рублей
- табло (2 шт.) - 10000 рублей.

Итого расходы на:

$140000 + 528000 + 280000 + 12000 + 10000 = 795000$ рублей.

Ежегодные затраты на поддержание работоспособности оборудования 79000 рублей.

В итоге получаем расходы на обновление оборудования, которые представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Расходы на обновление оборудования ОК «Орбита» в рублях⁹

	Сумма в 1 полугодие	Сумма во 2 полугодие	Итого за год
Обновление оборудования	400000	395000	795000
Расходы на рабочих	15000	25000	40000
Поддержание работоспособности оборудования	35000	44000	79000
Итого	450000	464000	914000

В итоге получаем, что расходы на обновление оборудования в год составили 914000 рублей. Это позволит повысить качество и скорость предоставления услуг, следовательно, повысит доход.

Необходимо расширять спектр предоставляемых ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита» услуг, делать упор на молодежь, а так же исходя из прогнозов об увеличении въездного туризма увеличить максимальное количество гостей, которые одновременно могут пребывать в комплексе.

Так же рекомендуется:

- Обновить интернет сайт комплекса;
- Провести рекламную кампанию для привлечения новых клиентов, по средствам газеты, радио и телевидения, а так же рекламные баннеры;

Ввод системы скидок затрат не требует.

⁹ Таблица составлена на основе собственных исследований.

Стоимость рекламы в газете – 15 рублей за 1 кв.см. текста на первой странице. Рекомендуется взять 4 кв.см. рекламного текста. Общая стоимость составит $4 \times 15 = 60$ руб. Предположительно поток клиентов увеличится на 5%.

Бегущая строка на телевидении обойдется комплексу в 380 рублей на период в 7 дней.

Стоимость рекламного баннера составляет 1800 руб. за кв.м. Требуется баннер размером около 10 кв.м. Изготовление обойдется в $1800 \times 10 = 18\,000$ руб. Прибавим к этому стоимость аренды за площадку, на которой будет размещена реклама. В среднем это 12 000 рублей в месяц.

Размещение баннера увеличит поток клиентов на 15%, что прямо повлияет на доход санаторно-курортного комплекса.

Обновление интернет сайта комплекса обойдется не дорого, поскольку нужно добавить только новые функции и облегчить навигацию. В среднем это обойдется около 17 000 рублей.

Комплексу рекомендуется использовать экономический метод стимулирования труда работников:

Метод экономической мотивации - зарплата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда. Должностной оклад (часовая ставка) - абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью, и квалификацией.

Оклад (часовая ставка) устанавливается в соответствии со штатным расписанием. Помимо оклада (часовой ставки) выплачивается премия, связанная с финансовым результатом работы Общества. Работникам выплачивались доплаты и надбавки к окладам (часовым ставкам) по основной работе: оплата за время работы в выходные дни; доплата за работу во вредных условиях труда в размере 4%, доплата за ненормированный рабочий день до 20%, за разделение рабочего дня на части в размере до 30%. При выполнении работ, связанных с увеличением объема работы – выплачивается премия.

Для предоставления услуг высокого качества нужно использовать программу для персонала, которая включает следующие этапы:

—Индивидуальное развитие. Обучение навыкам нового менеджмента с использованием справочников, технических знаний;

—Тренинг. Нужно проводить обучающие курсы по развитию менеджмента;

—Планирование человеческих ресурсов, то есть планировать постепенное продвижение по служебной лестнице персонала;

—Стандарты исполнения, то есть необходимо разработать комплекс буклетов для инструктирования работников как вести себя с гостями в различных ситуациях;

—Карьерное продвижение. Программа продвижения по служебной лестнице с увеличением мастерства и обязанностей дает перспективу роста на предприятии.

Персонал, напрямую работающий с клиентами, должен обладать такими чертами, как:

—компетентность;

—вежливость;

—умение вызвать доверие клиентов;

—чуткость;

—коммуникабельность.

В случае работы с иностранными группами туристов важнейшим является знание одного или двух языков у сотрудника, например, английского и немецкого.

Очень важно, чтобы сотрудник всегда был в хорошем расположении духа независимо от его настроения, был гостеприимным. Следует стремиться к тому, чтобы вызвать у гостей пансионата чувство, что им действительно здесь рады, чтобы они снова и снова хотели бы возвращаться именно в этот пансионат.

Успешное выполнение заданий повышения конкурентоспособности пансионата, оперативности и эффективности поведения на рынке, своевременное выявление потенциально возможных конкурентов, обеспечение

многовариантных плановых и финансовых расчетов, управление производственными запасами обуславливает обязательность разработки и внедрения интегрированной системы корпоративного управления принятий решений.

Предложив услуги более высокого качества, ОАО «ОК Орбита» получит устойчивое конкурентное преимущество, которое приведет к увеличению продаж и росту прибыли и в этой связи необходимо систематически проводить аттестацию, которая позволяет отследить изменения в работе сотрудников, поскольку каждый из них непосредственно участвует в производстве услуги.

Для повышения конкурентоспособности пансионата необходимо увеличить заполняемость пансионата в периоды несезона. Это можно осуществить путем проведения в киноконцертном зале пансионата различных и всевозможных выставок, конференций, семинаров, ярмарок и др. Также для увеличения заполняемости целесообразно прибегнуть к массовым рекламным компаниям, заниматься поиском географически новых рынков или новых групп потребителей в территориальных пределах существующих рынков.

Необходимо проводить опросы и анкетирование в виде разработанных анкет, чтобы в будущем максимально удовлетворить потребности гостей пансионата.

Заключение

В рамках данной работы рассмотрены определения конкурентных преимуществ предприятий санаторно-курортного бизнеса на примере ОАО «Оздоровительный комплекс «Орбита».

В первом главе работы были представлены теоретико-методологические основы определения конкурентоспособности предприятий санаторно-курортного бизнеса для повышения эффективности деятельности туристской сферы.

Во второй главе настоящей работы, был проведен комплексный анализ исследуемого предприятия – ОАО «ОК Орбита», состоящий из общей характеристики данного предприятия, анализа внешней и внутренней среды деятельности, SWOT-анализа, а также оценки конкурентных преимуществ данного комплекса и сравнение их с конкурентами.

Как показал SWOT-анализ, положительными сторонами являются налаженная, гибкая современная схема предоставления услуг (как правило, на региональном уровне - от группового туризма до индивидуальных предложений), но плохо развита система тур-продаж на межрегиональном пространстве.

Особое внимание было уделено характеристике и анализу деятельности исследуемого предприятия – ОАО «ОК Орбита», выявлены конкурентные преимущества по сравнению с другими предприятиями на рынке. К ним относятся:

- большой ассортимент предоставляемых услуг
- налаженные связи с клиентами и с сотрудниками
- индивидуальный подход к клиентам

В третьей главе были сформулированы и экономически обоснованы мероприятия, нацеленные на существенное повышение конкурентных преимуществ пансионата – это: проведение курсов повышения квалификации персонала; создание детской игровой комнаты, модернизация оборудования.

На основе проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности можно **сделать следующие выводы**: для повышения уровня конкурентоспособности и улучшения финансового состояния предприятия необходимо расширять спектр предоставляемых услуг, т.е. развивать новые конкурентные преимущества.

Предложения и рекомендации:

- Обновить интернет сайт комплекса;
- Провести рекламную кампанию для привлечения новых клиентов, по средствам газеты, радио и телевидения, а так же рекламные баннеры;
- Обновить устаревшее оборудование.
- Расширить спектр предоставляемых услуг

Список использованной литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Экономика, 2013. - 231 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. -М.: Финансы и статистика, 2011.- 258 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. -М.: Экономика, 2012.- 241 с.
4. Вачугов Д.Д., Беризкина Т.Е., Кислякова Н.А. Основы менеджмента: учеб.для вузов. - М.: Высшая школа, 2013.- 376 с.
5. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации: учеб.пособие. - М: ММИЭ, 2012. - 181 с.
6. Горфинкеля В.Я., Швандара В.А. Экономика предприятия: учеб.для вузов.- М.: ЮНИТИДАНА, 2011. - 670 с.
7. Игнатьева А.В. Исследование системы управления: учеб.пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИДАНА: Закон и право, 2012. - 167 с.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия.- М.: Экономика, 2013. - 183 с.
9. Рофе А. Экономика труда: учеб. пособие. -М.: КноРус, 2012. - 400 с.
10. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб.пособие.- М: Омега-Л, 2011. - 368 с.
11. Чечевицына Л.Н., Чуев И.Н. Экономика фирмы: учеб.пособие для студентов вузов. -Ростов н/Д.: Феникс, 2011. - 400 с.
12. Ширенбек Х. Экономика предприятия: учеб.для вузов. -СПб.: Питер, 2012. - 848 с.
13. Гвичия Г.М. Роль и значение конкуренции в рыночной экономике/С. - Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Препринт. - СПб.: Изд-во С. - Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2014.- 403 с.
14. Медведев Г.А. Конкуренция: сущность, методы, стратегии. - М.: Дашков и К, 2015.- 211 с.

15. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Ред. и предисловие В.Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 2012.- 375 с.
16. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ООО Маркет ДС «Корпорейшн», 2014.- 276 с.
17. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.пособие. 2-е изд., исп. и доп. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2012.– 196с.
18. Ветитнев А.М., Боков М.А., Угрюмов Е.С. Конкурентоспособность санаторно-курортных организаций. - Сочи: РИО СГУТиКД, 2014. - 95с.
19. Годовой отчет ОАО «ОК Орбита» за 2014 г. - 53 с.
20. Ревинский И.А., Романова Л.С. Поведение фирмы на рынке услуг. Туризм и путешествие. – М.:Мысль, 2011г. - 259 с.
21. Овчинников В.В. Глобальная конкуренция. – М.: ИНФРА, 2011. - 360 с.
22. Ожиганов Э. Н. Политика инновационного развития. Глобальная конкуренция и перспективы России.– М.: Либроком, 2012. - 176 с.
23. Портер Майкл Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран.-М.: Международные отношения,2011. - 896 с.
24. Устав ОАО «ОК «Орбита»: статистическая и отчетная документация за период 2013-2015 гг. – 54 с.
25. Просветов Г. И. Конкуренция: Задачи и решения.- М.: Альфа-Пресс, 2012. - 344 с.