


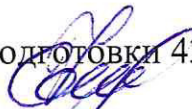
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования «Сочинский государственный  
университет»  
в г. Анапе Краснодарского края


Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»  
Протокол № 3 от «16» 06 2021 г.  
Заведующий кафедрой  
  
к.п.н., доцент  
Стародуб К.А.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»  
профилю «Гостиничная деятельность»

**«ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА И ИХ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ»**

Выполнил(а) студент(ка)  
5 курса группы 16-ЗГД-А  
очной формы обучения  
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»  
  
Филиппова Алла Юрьевна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
  
Белоцерковская Наталья Викторовна

Анапа, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность, цели и задачи управления маркетингом санаторно- курортной организации.....	7
1.2 Место и роль маркетинговых служб в системе управления маркетингом санаторно-курортной организации.....	13
1.3 Методы управления маркетингом санаторно-курортной организации... ..	21
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ ООО «ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС «ВИТЯЗЬ» .....	30
2.1 Характеристика и основные показатели деятельности организации.....	30
2.2 Характеристика службы маркетинга санаторно-курортной организации.....	40
2.3 Анализ методов управления маркетингом санаторно- курортной организации.....	44
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ ООО «ЛЕЧЕБНО- ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС «ВИТЯЗЬ».....	53
3.1 Предложения по совершенствованию методов управления маркетингом санаторно-курортной организации.....	53
3.2 Обоснование эффективности предложений.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе на фоне сложной финансово-экономической ситуации, как в стране, так и за рубежом наблюдаются резкие изменения потребительского спроса, изменение масштабов производства, генезис различных рыночных факторов. Указанные условия диктуют необходимость адекватного реагирования компании путём управления маркетингом.

Управление маркетингом – часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для формирования устойчивых конкурентных преимуществ и обеспечения прибыли.

Управление маркетингом – это комплекс стратегических и тактических мер (анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий), направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач фирмы (получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.д.).

В управление маркетингом, кроме всего прочего, входят сбор и анализ маркетинговой информации, на базе которой осуществляется планирование, а также контроль реализации программ, с помощью которого фиксируется, удалось ли достигнуть целей предприятия с помощью разработанных программ. Таким образом, на уровне процессов управление маркетингом состоит из четырех этапов: анализа, планирования, реализации, контроля. После контроля принимается решение о пролонгации, коррекции или переработке программ в зависимости от достигнутого результата, затем цикл, из которого состоит процесс, повторяется.

Управление маркетингом санаторно-курортной организации можно рассматривать в трех направлениях:

- маркетинговое управление;
- управление функцией;

– управление спросом.

В данной работе мы будем рассматривать управление маркетингом как управление маркетинговой функцией.

Управление маркетинговой функцией предполагает формирование маркетинговой системы предприятия. Ее важнейшими элементами являются организация, координация, планирование и контроль маркетинговой деятельности на предприятии. Маркетинговая функция находится в тесной взаимосвязи с производственной, финансовой, снабженческо-сбытовой и административной функцией предприятия. Она выполняет координирующую роль в общих усилиях всех подразделений по обеспечению целей предприятия [12].

Следовательно, процесс организации маркетинга на предприятии нельзя рассматривать только как формальное выделение специального подразделения с возложением на него отдельных видов деятельности [14].

Организация маркетинга – это организация процесса взаимодействия (интеграции) всех подразделений предприятия, направленного на достижение рыночных целей.

Рассматривая управление маркетингом, необходимо подчеркнуть в первую очередь целенаправленную деятельность санаторно-курортной организации, которая предусматривает воздействие субъекта управления (деятельность конкретного собственника компании) на объект этого управления, производимое по определенной технологии с использованием системы методов для достижения поставленных целей.

При этом объектом управления выступает экспертно-аналитическая и исследовательская деятельность фирмы по выбору конкурентной позиции на рынке, где она выступает со своим продуктом, определению стратегий его продвижения и распределения, выбору рекламной и ценовой политики и т.п. с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней сред.

В понятие «технология управления маркетингом» включается вся совокупность экспертно-аналитического, рефлексивного и методологического инструментария по анализу и обнаружению объективных угроз и осложнений кон-

курентного поведения компании на рынке. Сюда же входит технология принятия маркетинговых решений по планированию, определению стратегий, «захвату» более благоприятных экономических зон, т.е. по продвижению компании на рынок, по выбору ценовой ориентации, технологического развития и др., позволяющих компании рассчитать и запланировать конкретный маркетинговый результат.

Особого внимания требуют методы управления маркетингом – т.е. способы осуществления управления маркетинговой деятельностью. Их совокупность образует систему методов, стратегий управления маркетингом, включающую: исследование маркетингового пространства; управление коммуникативными отношениями в маркетинге; оценку психологических решений на рынке и др.

Таким образом, *актуальность темы* выпускной квалификационной работы заключается в том, что для успешной работы на рынке рекреационному предприятию необходимо постоянно проводить исследования спроса, конкурентов, среды, выявлять соответствие уровня оказываемых услуг требованиям отдыхающих, определять целевые сегменты рынка и воздействовать на них всеми составляющими комплекса, осуществлять гибкое ценообразование и продуманные мероприятия по продвижению санаторно-курортного продукта.

Для достижения основной цели – путем удовлетворения потребностей отдыхающих получить более высокий размер прибыли – требуется координировать работу разных отделов и служб санатория. А значит, необходимо реформировать все основные элементы управления санаторно-курортной организацией, следовательно, и всей системы на основе методов управления маркетингом.

*Объектом исследования* в данной работе является ООО «Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь»», а предметом исследования является исследование методов управления маркетингом санаторно-курортной организации и их совершенствование.

*Цель работы* - исследовать методы управления маркетингом санаторно-курортной организации и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие *задачи*:

- рассмотреть теоретические основы управления маркетингом санаторно-курортной организации;
- исследовать методы управления маркетингом ООО «Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь» за период 2018- 2020 гг.;
- разработать предложения по совершенствованию методов управления маркетингом санаторно-курортной организации.

*Методической основой* выпускной квалификационной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов, материалы периодической печати.

*Информационной базой* исследования явились материалы, представленные в сети «Internet», бухгалтерская отчетность и аналитические (статистические) данные ООО Лечебно-оздоровительного комплекса «Витязь» за 2018-2020гг.

*Методы исследования:* системный, диалектический, методы анализа и синтеза, структурный, сравнительный, статистический; а также и SWOT-анализ, метод сегментации.

*Теоретическая значимость работы* заключается в систематизации теоретического материала по основам управления маркетингом санаторно-курортной организации.

*Практическая значимость* работы заключается в том, что отдельные её положения могут быть использованы специалистами предприятия, являющегося объектом исследования.

*Структура и объем работы.* Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 43 источников и 9 приложений. Общий объем работы, без приложений, 73 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков –11.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность, цели и задачи управления маркетингом санаторно-курортной организации

В настоящее время в деятельности любого предприятия независимо от организационно-правовой формы, специализации и размеров отводится особое место маркетингу как одному из важнейших элементов рыночного механизма хозяйствования.

Санаторно-курортная деятельность не является однородной и включает в себя услуги различных видов: санаторно-оздоровительные, туристско-экскурсионные, размещения, питания, транспорта и пр. Соответственно, предприятия каждого вида деятельности формирует свой маркетинг как инструмент работы на санаторно-курортном рынке.

Санаторно-курортный маркетинг можно определить, как концепцию управления санаторно-курортной организацией, заключающуюся во всестороннем изучении потребностей отдыхающих в санаторно-оздоровительных услугах для наиболее полного их удовлетворения путем комплексных усилий по производству, реализации и продвижению лечебно-оздоровительного продукта на рынке с целью получения прибыли и достижения других целей, стоящих перед организацией, более эффективным, чем конкуренты, способом [1].

Основными особенностями санаторно-курортного маркетинга являются:

- комплексность лечебного продукта, т.е. сочетание в одном пакете различных услуг, при доминировании медицинских услуг;
- специфичность лечебного продукта, а именно предназначение индивидуальным клиентам, имеющим проблемы со здоровьем;
- необходимость тесной координации фирм, продающих санаторно-курортный продукт, с производителями этого продукта, поскольку в процессе продаж появляются различные специфические вопросы медицинской тематики;

- необходимость в ряде случаев специальной медицинской подготовки к поездке (санаторно-курортная карта, выписки из историй болезни, амбулаторных карт и пр.);

- высокая эластичность спроса на санаторно-курортный продукт по отношению к цене и доходам, а также чувствительность к неценовым факторам внешней среды (политическим, экономическим, социальным, экологическим и др.), связанных с тем, что такой спрос не является первоочередным и легко откладывается потребителем;

- сглаженность сезонных колебаний спроса — чем сильнее выражен лечебный компонент, тем слабее сезонность;

- значительная стоимость санаторно-курортного продукта, связанная с длительностью курортного лечения и высокой стоимостью медицинских услуг.

Маркетинг должен определять всю содержательную деятельность санаторно-курортной организации [17].

Рассмотрим основные подходы к определению понятия «управление маркетингом», данные различными авторами (таблица 1).

Таблица 1 – Основные подходы различных авторов к определению понятия «управление маркетингом» (составлено автором)

Автор	Год	Определение
Ермаков Д.Н.	2016	Управление маркетингом – этоуправление спросом.
Г. А. Савчук, Ю. В. Мокерова	2014	Под управление маркетингом понимают планирование и реализацию программ, направленных на постоянное создание и поддержание взаимовыгодных отношений с целевыми потребителями для достижения целей предприятия.
А. С. Якорева	2014	Управление маркетингом – это деятельность, направленная на отстаивание и укрепление рыночной позиции фирмы при помощи планирования, учета и контроля на каждом этапе ее деятельности с учетом специфики рынка и сложившейся конкуренции. Цель управления маркетингом – максимизация прибыли и повышение эффективности деятельности фирмы.
Бурцева Т.А., Сизов Т.А., Цень О.А.	2005	Управление маркетингом представляет собой сложный процесс взаимодействия субъекта управления (в качестве которого выступаетруководство фирмой, сбытовых организаций, концернов, монополий,государственных органов) на объект управления, в качестве которогovyступают процессы и субъекты в системе маркетинга.



## Продолжение таблицы 1

Филип Котлер	1984	Управление маркетингом – это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль над проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определённых задач организации, таких, как получение прибыли, рост объёма сбыта, увеличение доли рынка, и так далее.
--------------	------	---

Рассмотрев определение «управление маркетингом» с точки зрения разных авторов можно сделать следующий вывод. Управление маркетингом – включает себя анализ, планирование, проведение мероприятий и контроль над проведением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями, с целью достижения необходимых уровней сбыта, прибыли и доли рынка [3].

Исходным пунктом управления маркетингом является формирование его целей. Цель управления маркетингом, как правило, сводится к достижению прибыльности и эффективности деятельности субъекта на рынке, реализуемому посредством совокупности маркетинговых мероприятий, обеспечивающих установление, укрепление и содержание выгодных обменов компании с целевыми покупателями, способствующих росту объемов сбыта и увеличению доли рынка [2].

Задачи управления маркетингом состоят в тщательном анализе рынка, адаптации производства к его требованиям, а также влиянии на рынок инструментами и средствами маркетинг-микс.

Детализация задач управления маркетингом: получение, обработка и оценка рыночной информации, спроса на товары компании и предложений конкурентов; разработка решений по приспособлению производства, сбыта, рекламы, финансов и других сфер деятельности предприятия к требованиям рынка; формирование спроса и стимулирование сбыта [6].

Следует различать управление маркетингом и маркетинговое управление. Нередко им приписывают одинаковые функции (таблица2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика управления маркетингом и маркетингового управления

Характеристики	Управление маркетингом	Маркетинговое управление
Объект управления	Маркетинг, а точнее позиционная деятельность на рынке с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней среды.	Предприятие, рынок, сегмент, существующие потребители и потенциальные покупатели.
Субъект управления	Деятельность конкретного владельца данной компании, либо по его поручению деятельность менеджера.	
Средства	Анализ, планирование, реализация и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных отношений целевыми покупателями для достижения определенных задач компании (получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка).	Набор действий человека, ведущих к достижению поставленной цели (повышение имиджа, увеличение прибыли и др.), которые включают в себя управление совместной деятельностью, методы воздействия на деятельность людей, изменение их мотивации, отношения к труду, к товару, услуге.
Действия	Проведение мероприятий для поиска оптимального числа клиентов, необходимое для реализации всего производимого фирмой в данный момент объема продукции. Процесс управления маркетингом охватывает такие стороны деятельности фирмы, как организация сбыта и его стимулирование, рекламные кампании и исследование маркетинга, управления товарами и ценообразование.	Формирование у сотрудников предприятия, партнеров «маркетингового образа мышления», следование маркетинговой идеологии. Плюс все те мероприятия, которые входят в понятие «управление маркетингом».
Вывод	Задача управления маркетингом заключается «в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало компании достичь поставленных целей». Управление маркетингом касается вопросов изучения желательного уровня спроса на товары конкретной фирмы; анализа ситуации превышения реального спроса над желаемым, их соответствия и ситуации.	Маркетинговое управление – это одна из форм управления предприятием, при которой предприятие полностью ориентируется на рынок, отвечает на сегодняшние запросы поставленные рынком, тем самым удовлетворяя нужды потребителей и потенциальных покупателей.

Методология управления маркетингом в принципе аналогична любой методологии управления. Она состоит из следующих основных блоков [20].

1. Формулирование целей организации и определение на базе этого концепции управления маркетингом.
2. Формулирование задач службы маркетинга.
3. Определение места службы маркетинга в санатории и разработка структуры и штатного расписания в соответствии с поставленными перед службой задачами.
4. Набор персонала и укомплектование штата.
5. Определение методов и форм постановки задач менеджменту (планирование и периодичность проведения совещаний и оперативок).
6. Разработка методов мотивации, отчетности и контроля в управлении маркетингом в санатории.
7. Оперативная корреляция структуры управления маркетингом в соответствии с текущей стратегией и тактикой маркетинга.

Анализируя уровень внедрения концепции маркетинга в практику управления санаторно-курортной отраслью, Ветитнев А.М. выделяет следующие этапы формирования маркетингоориентированной системы управления (таблица 3).

Таблица 3 – Этапы формирования маркетинг ориентированной системы управления организациями санаторно – курортного комплекса [8]

Этапы	Содержание	Организационная структура	Уровень руководства
1. Домаркетинговый	Выполнение отдельных маркетинговых функций рассредоточено по разным подразделениям, единой системы нет.	Отдел сбыта, коммерческий отдел, плановый отдел	Единого руководства маркетинговой деятельностью нет
2. Начальный	Сосредоточение основных функций маркетинга в соответствующем отделе, функциональное взаимодействие отдела с другими подразделениями.	Отдел маркетинга	Заведующий отделом

## Продолжение таблицы 3

3. Зрелый	Служба маркетинга становится ведущей в организационной структуре управления, координируя работу других подразделений для достижения целей предприятия на основе удовлетворения потребностей клиентов.	Служба маркетинга, состоящая из нескольких подразделений (исследований, сбыта, рекламы, аналитического и др.)	Заместитель директора
-----------	---	---	-----------------------

На этапе 1, на котором находится большинство курортных предприятий, специальная маркетинговая структура отсутствует. Наиболее часто функции маркетинга берут на себя отделы реализации (сбыта) путевок, название которых показывает узость задач, стоящих перед такими отделами. Обычно их деятельность ограничивается заключением контрактов, рассылкой путевок, оформлением прайс-листов (разработанных другими отделами), участием в ярмарках и эпизодических мероприятий по рекламе.

На этапе 2 на базе наиболее продвинутой структуры (отдела сбыта, коммерческого отдела) создается отдел маркетинга, планомерно занимающийся выполнением свойственных маркетингу функций [23].

Этап 3 характеризуется превращением службы маркетинга в ведущую организационную структуру курортного предприятия, координирующую работу всех других подразделений фирмы для успешной реализации ее целей.

Очевидно, что формирование маркетинг ориентированных структур управления санаторно-курортными учреждениями происходит постепенно. Эффективность этой работы зависит от целого ряда факторов: объема переориентации сбыта на продажу курортных услуг за полную стоимость, степени вертикальной централизации управления и уровня хозяйственной самостоятельности организаций, исходного наличия организационных структур, уже выполняющих отдельные функции маркетинга, качества подготовки руководящих кадров [4].

Таким образом, управление маркетингом – это комплекс процедур и действий, которые направлены на организацию маркетинговой работы в санатор-

но-курортной организации. Каждая организация заинтересована в эффективном управлении маркетинговой деятельностью, ей важно понимать и знать, как проводить анализ рыночных возможностей, отбирать целевые рынки, разрабатывать маркетинг 4P и успешно реализовывать маркетинговые мероприятия и проекты [18].

Управление маркетингом осуществляется как в целом, так и по отдельным функциям в соответствии с выбранной санаторно-курортным предприятием организационной структурой.

## **1.2 Место и роль маркетинговых служб в системе управления маркетингом санаторно-курортной организации**

Реализация концепции маркетинга в организациях санаторно – курортного комплекса требует создания соответствующих служб – отделов маркетинга. Эти службы должны одинаково успешно решать целый ряд вопросов по реализации принятой концепции маркетинга, так как они представляют интересы предприятия во взаимоотношениях с потребителем. Так, отдел маркетинга должен иметь возможности, позволяющие ему определять и выявлять потребности на рынке, опережать своих конкурентов в определении тенденций развития потребностей, перерабатывая их в идеи, и принимать затем активное участие в планировании и разработке нового санаторно – курортного продукта.

Подразделения маркетинга в санаторно – курортной организации выполняют двоякую функцию. Во-первых, они действуют как агенты по сбыту для всех остальных подразделений организации; во-вторых, они выступают как представители рынка, на котором они действуют. Подразделения маркетинга не только представляют здравницу на рынке, они представляют рынок на предприятии [21].

Далее необходимо выделить ряд особенностей подразделений маркетинга, которые определяет характер их организации, управления и функционирования:

- деятельность подразделений маркетинга не связана с созданием основных фондов и значительных объемов капитальных вложений;
- функционирование подразделений маркетинга требует поступления информации от всех остальных подразделений санатория;
- подразделения маркетинга, выступая на рынке как представители организации, несут ответственность за ошибки и просчеты всех остальных служб;
- подразделения маркетинга имеют возможность оценивать деятельность предприятия в целом и отдельных подразделений извне, со стороны рынка, учитывая поток отраженной информации;
- подразделения маркетинга выполняют как функции, связанные с постановкой и выполнением стратегических установок, так и функции, связанные с решением текущих задач. Временной аспект принимаемых ими решений значительно варьируется.

Маркетинг как новая функция связи СКО с рынком основывается на комплексном и стратегическом подходе к разрешению традиционных проблем. Организационные структуры, пригодные для оперативного руководства, могут не отвечать критериям, необходимым для реализации стратегии маркетинга. Учет интересов потребителей в маркетинге базируется на принципе сегментации. Определение целевых рынков, сегментов потребителей с заданными характеристиками предполагает специфический подход к управлению. Выделенные критерии требуют обязательного учета при формировании организационной структуры предприятия и подразделений маркетинга [19].

Многие предприятия работают на различных географических и товарных рынках и поэтому применяют управленческие структуры, которые в наибольшей степени приспособлены к этим особенностям. Такая многоуровневая структура выдвигает на первый план различные информационные потребности. Тип организационной структуры и численность персонала службы маркетинга будет зависеть от размеров СКО и имеющихся в распоряжении ресурсов, сложившейся структуры управления и кадрового подбора сотрудников, уровня внедрения концепции маркетинга, особенностей и объема сбыта путевок и ох-

вата рынка. Утвержденных рецептов здесь не существует. В общем виде различают два типа маркетинговых организационных структур: иерархические (механистические) и органические [22].

Для иерархических структур характерно построение жесткой вертикали управления с цепочкой подчинения нижележащих звеньев вышестоящему. Структуры этого типа оптимальны для стабильно работающих предприятий, не требующих быстрой реакции на изменение внешней среды.

Существует несколько разновидностей иерархических структур: функциональная, дивизиональная, линейно-функциональная, линейная, смешанная.

Маркетинговые службы чаще всего формируются по функциональному или дивизиональному принципу [25].

Для функциональных структур характерно распределение персонала по функциональным блокам (рисунок 1).



Рисунок 1 – Функциональная структура управления организацией

В маркетинге такими блоками могут быть исследовательский отдел, отдел планирования и анализа, отдел сбыта, отдел продвижения. Эта структура более удобна, а потому и наиболее характерна для малых и средних предприятий, выпускающих ограниченный ассортимент продукции. Большинство предприятий размещения оптимально подходят под эти условия, поскольку производят достаточно однородный продукт, документируемый в виде санаторно-курортной путевки. Так как кадровые возможности СКО ограничены, на практике за каждую функцию (или несколько функций) отвечает один менед-

жер. Однако отдел реализации имеет нескольких сотрудников (агентов по реализации) вне штата на договорных условиях [36].

В дивизиональных структурах маркетинговые функции группируются в подразделения по одному из признаков: продуктовому, региональному, потребительскому. В курортном маркетинге более употребимы дивизиональные структуры не в чистом, а в смешанном виде[29].

Продуктовая структура (рисунок 2) может иметь место в различных курортных объединениях, когда имеется необходимость организации отдельных продаж путевок каждого санатория, входящего в объединение. В этом случае необходимо разграничить функции между службами маркетинга отдельных санаториев и всего объединения.

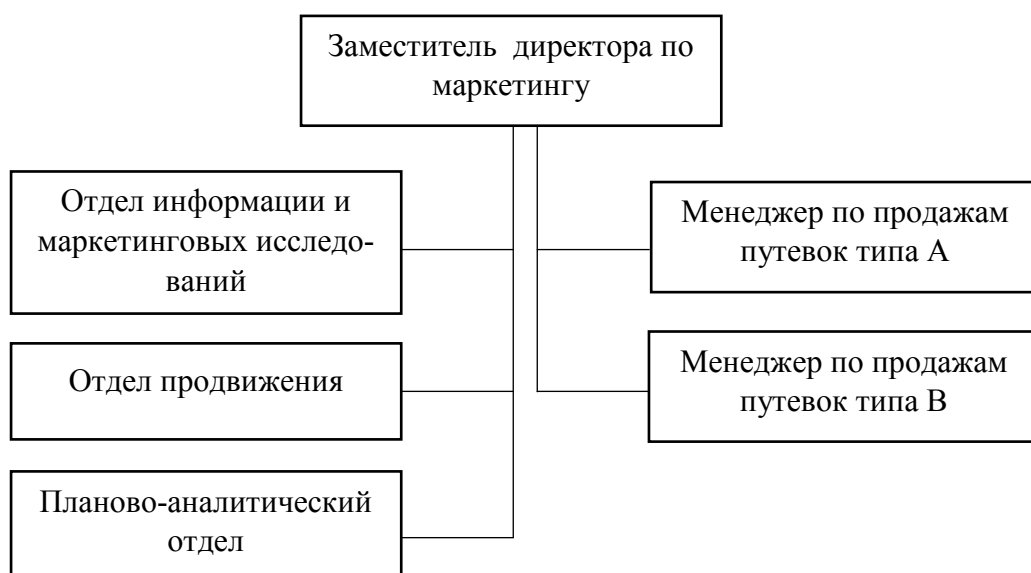


Рисунок 2 – Продуктовая структура маркетинговой службы санаторно-курортного объединения

Региональную структуру службы маркетинга (рисунок 3) создают в том случае, когда работа в отдельных регионах имеет свою специфику, или в службе маркетинга санатория имеются менеджеры, в силу каких-либо обстоятельств (национальных, религиозных, земляческих) ориентированных на сбыт в определенных регионах. Часто такими региональными представителями могут быть агенты на контрактной основе вне основного штата организации [34].



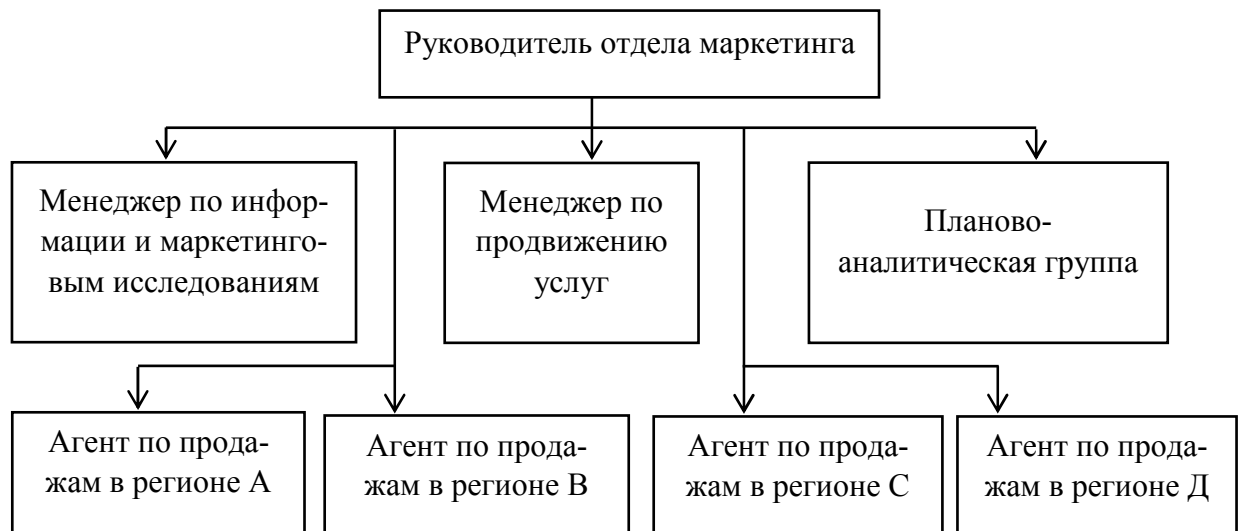


Рисунок 3 – Региональная структура маркетинговой службы санаторно-курортной организации

Потребительская структура может иметь место в случае специализации менеджеров отдела маркетинга по отдельным группам потребителей (корпоративным клиентам, турагентствам, розничным продажам) [9].

Основным недостатком всех дивизиональных структур является увеличение затрат на выполнение одних и тех же видов работ и проблемы дублирования маркетинговых мероприятий.

Органические структуры отличаются от первой группы отсутствием четкой иерархии отношений и гибким приспособлением к изменениям внешней среды [28].

Известны два типа органических структур: проектные и матричные [24].

Проектные структуры создаются временно для реализации какой-то конкретной задачи (проекта) путем делегирования в проектную группу специалистов из разных функциональных подразделений. Этот тип характерен для НИИ и проектных институтов и реально в курортном маркетинге не встречается.

В матричных структурах члены проектной группы подчинены на постоянной основе как руководителю группы, так и руководителю того функционального подразделения, в котором они состоят. Эти структуры также более

характерны для НИИ, консалтинговых, финансовых организаций, отдельных отраслей промышленности [39].

Некоторые элементы матричной структуры могут иметь место и при организации маркетинговой службы санатория. В частности, иногда может быть необходимо двойное подчинение отдельных менеджеров службы маркетинга одновременно двум руководителям. Например, группа реализации путевок, помимо продаж, часто ведет и всю бухгалтерскую документацию, связанную с этим процессом, следовательно, есть необходимость двойного подчинения менеджеров этой группы руководителю отдела маркетинга и финансовому директору (главному бухгалтеру).

Следует отметить, что при организации маркетинговой структуры СКО необходимо соблюдать следующие основные принципы ее построения:

- простота;
- эффективная система связей между подразделениями;
- малозвенность;
- гибкость и приспособляемость.

Отдельного рассмотрения заслуживает местоположение службы маркетинга в организационной структуре санатория и взаимосвязь этой службы с другими подразделениями предприятия. Пока оптимальным представляется отнесение отдела маркетинга к штабным подразделениям с подчинением непосредственно первому руководителю [7].

Встречаются варианты подчинения этой службы финансовому директору или заместителю директора по маркетингу. В любом случае особая значимость отдела маркетинга для санатория требует личного участия, координации и контроля со стороны генерального директора (главного врача) [26].

В процессе своей деятельности служба маркетинга тесно взаимодействует с другими подразделениями СКО (рисунок 4).

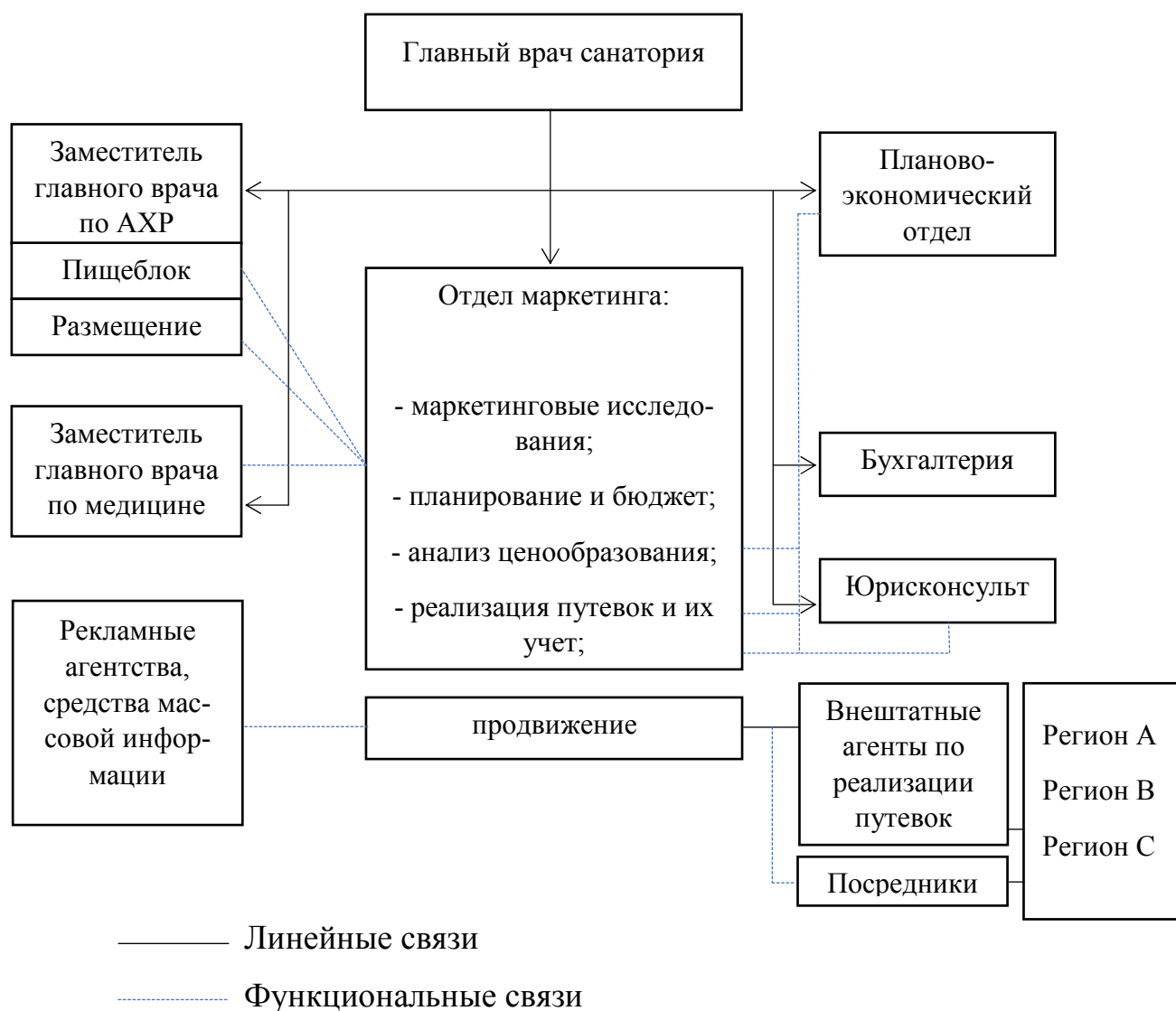


Рисунок 4 – Примерная организационная структура управления маркетингом санатория

С подразделениями обслуживания (медицинская служба, размещение, пищеблок, культмассовая служба) отдел маркетинга связывает двухсторонний обмен информацией по уровню сервиса, данным о загрузке санатория, проведение внутренних маркетинговых исследований. С бухгалтерией происходит постоянное взаимодействие по выполнению договоров реализации путевок, формированию базы данных для ценообразования, с планово-экономическим отделом – совместная разработка и исполнение хозяйственно-финансового пла-

на санатория, ценообразование, анализ результатов работы, с юридической службой-договорная кампания [35].

Отдельного внимания заслуживают взаимоотношения отдела маркетинга с отделом продаж и регистратурой (приемным отделением). Отдел продаж (коммерческий отдел) – структура, обычно предшествующая созданию отдела маркетинга и являющаяся базой, на которой он формируется. В ряде случаев отдел продаж продолжает существовать и после образования маркетинговой службы, по аналогии с розничными организациями, где маркетинг и сбыт часто являются отдельными структурами. Для санаторно-курортных организаций такое разделение не является удачным и продажи целесообразнее не выделять из маркетинговой службы.

Очень тесные взаимоотношения устанавливаются у отдела маркетинга со службой приема отдыхающих. В гостиницах обычно служба бронирования и служба размещения объединены под общим руководством коммерческого директора, на которого часто замыкается и служба маркетинга [37].

В санаторно-курортных организациях, особенно бюджетной группы, служба приема часто является медицинским подразделением (приемным отделением) и работает под руководством начальника медицинской службы. Тем не менее, отдел маркетинга ежедневно обменивается информацией со службой размещения по загрузке номерного фонда, направляет на размещение указания по бронированию мест и особенностям размещения клиентов. Работников размещения часто привлекают к выполнению различных маркетинговых задач: опросам отдыхающих, ведению базы данных о клиентах, реализации программ лояльности [5].

Безусловно, представленный материал о формировании структуры маркетинга в санаторно-курортной организации не исчерпывает всех возможных вариантов ее построения и является только общими рекомендациями, подлежащими детальной проработке с учетом конкретных особенностей внешней и внутренней среды предприятия [42].

Необходимо понимать, что с увеличением доли прямых продаж, обострением конкуренции, активизации мероприятий продвижения, численность и значение маркетинговых служб в санаториях будут возрастать.

### **1.3 Методы управления маркетингом санаторно-курортной организации**

Практическое управление в организации осуществляется с помощью системы методов, представляющей собой комплекс правил, процедур и способов воздействия на управляемый объект с целью достижения поставленных целей.

Понятие «метод» — происходит от греческого слова «methodos» и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности [31].

Методы управления — способы выполнения функций управления. Рассмотрим классификацию методов управления по содержанию (рисунок 5):

- 1) экономические;
- 2) административные (организационно-распорядительные);
- 3) социально-психологические.

Особенность: методы управления по характеру воздействия тесно связаны между собой и имеют много общих черт. В то же время присущие им различия в способах воздействия на объекты управления позволяют рассматривать каждый из них в отдельности [33].

Экономические методы управления — способы и приемы воздействия на людей, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов.

Содержание экономических методов — целенаправленное воздействие на экономические интересы личности, коллектива, государства в целях достижения оптимальных результатов их функционирования с наименьшими требованиями и материальными затратами [27].

Административные методы (организационно-административные или организационно-распорядительные) управления создают основные системы управления в виде устойчивых связей и отношений, положений, регламентирующих права и ответственность подразделений и отдельных работников.

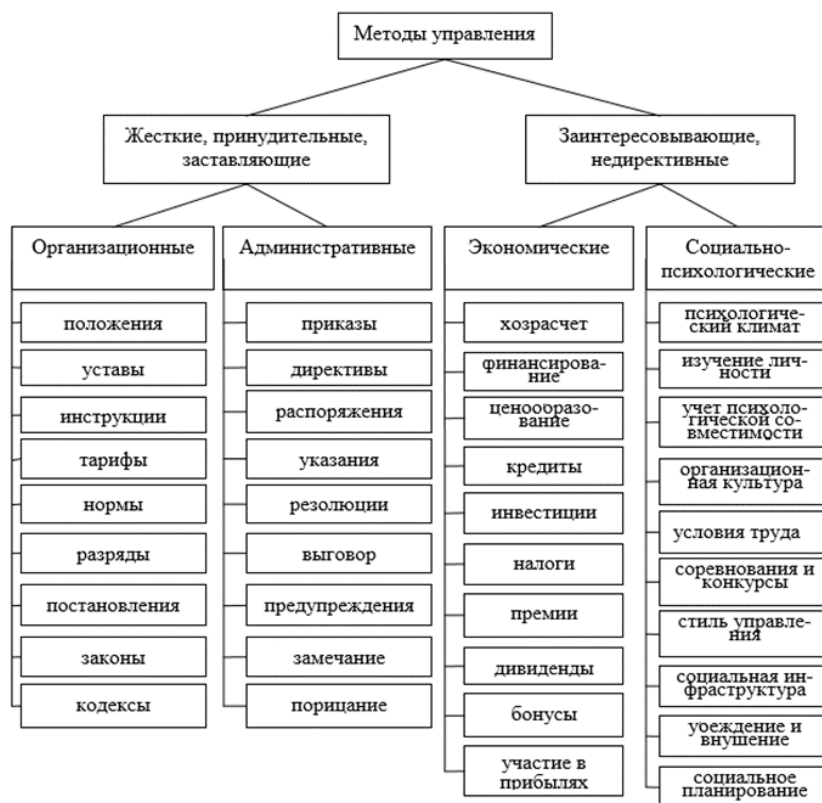


Рисунок 5 – Методы управления

Административные методы реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных:

- 1) через административные приказы;
- 2) на основе заключенных договоров;
- 3) через распоряжения и требования;
- 4) уставы и регламенты;
- 5) правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц.

Особенность административных методов: опираются на власть руководителя и представляют собой, методы властной мотивации, базирующиеся на

принуждение или на возможности принуждения и подробно описывающие операции получения необходимого результата.

Сущность социально-психологических методов: с помощью воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов за- действовать действенный механизм работы [40].

Значение методов: воздействуют на потребности и интересы индивида и группы, их иерархию, активизируют исполнительскую, творческую деятельность или общение.

Разновидности социально-психологических методов:

- 1) убеждение;
- 2) внушение;
- 3) «заражение»;
- 4) демонстрация примеров поведения.

Социально-психологические методы предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникации, сравнений и других приемов воздействия на психологические установки и эмоциональную сферу психики людей [38].

Методы управления характеризуются своей направленностью (на определенное производственное подразделение компании, отдел, конкретного сотрудника), целевой установкой (какая конкретная цель должна быть достигнута) и формой воздействия на персонал (прямое или косвенное: приказ или создание стимулирующих условий и т.п.).

Необходимо отметить, что в различных видах управленческой деятельности выбор метода деятельности зависит от специфики этой деятельности и конкретных условий [41].

Управление маркетингом призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как: изучение рынка; реклама; ценообразование;

создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт, послепродажное обслуживание и т.д. Следовательно, для каждого направления маркетинговой деятельности будут использоваться свои методы управления [11].

Например, сбор необходимой информации, при проведении маркетинговых исследований, можно осуществлять посредством анкетирования, интервьюирования, наблюдения; прогнозирование спроса можно осуществлять методом «Дельфи», экстраполяции, экономической модели и т.п.

Для разработки нового продукта применяются методы: мозговой штурм, метод аналогий, морфологический анализ, метод фокальных объектов, фокус-группа и т.д.

Для управления конкурентоспособностью предприятия применяются модель анализа конкуренции М. Портера, методы анализа отраслевой конкуренции, многоугольник конкурентоспособности [43].

Особого внимания заслуживают методы SWOT- и PEST-анализа, так как относятся к методам стратегического планирования.

Так, метод SWOT-анализа является основным и используется для одновременного анализа внутренней и внешней среды санаторно-курортной организации.

Метод SWOT-анализа для разработки стратегии развития фирмы в среднесрочной перспективе предложили в 1965 году четверо ученых Гарвардского университета. Этот способ анализа оказался настолько универсальным, что его до сих пор используют для исследования не только коммерческих фирм, но и проектов, некоммерческих организаций, людей, городов, процессов и явлений (рисунок 6).

SWOT – это аббревиатура, которая расшифровывается, как:

- **strengths** – сильные стороны,
- **weaknesses** – слабые стороны,
- **opportunities** – возможности,
- **threats** – угрозы.



Сильные и слабые стороны – это внутренние факторы организации, на которые она может влиять, исправлять, улучшать ситуацию и т.д.

Возможности и угрозы – это внешние обстоятельства, над которыми руководство предприятия не властно.

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	Поле стратегий SO (Использовать сильные стороны и возможности для достижения цели)	Поле стратегий ST (Использовать возможности для усиления слабых сторон)
Слабые стороны (W) 1. 2. 3.	Поле стратегий WO (Использовать сильные стороны для избегания (отражения) угроз)	Поле стратегий WT (Предотвращать кризис фирмы вследствие угроз среды и слабостей фирмы)

Рисунок 6 – Матрица SWOT-анализа [8]

SWOT-анализ неотделим от экспертного подхода, так как эксперты определяют набор анализируемых факторов внешней и внутренней среды, оценивают значение и весомость этих факторов, устанавливают наиболее значимые (стратегические) факторы, оказывающие влияние на деятельность организации.

PEST-анализ – это инструмент для определения стратегии компании в долгосрочном периоде. Иногда его также называют STEP-анализом, но суть от этого не меняется. Период прогнозирования составляет от 3 до 10 лет. Аббревиатура PEST складывается из английских слов:

- Politics (политика) – политическое окружение компании.
- Economics (экономика) – экономическое окружение компании.
- Socio – Culture (социум – культура) – социально-культурное окружение.
- Technology (технологии) – технологическое окружение компании.

Основное содержание групп факторов косвенного воздействия приводится в таблице 4.

Таблица 4 – Основное содержание групп факторов косвенного воздействия

Политические факторы:	Экономические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменения в законодательстве;</li> <li>- Государственное регулирование отрасли;</li> <li>- Отношения региональных и федеральных властных структур;</li> <li>- Состояние гражданского общества и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Общая экономическая ситуация в стране (подъем, стабилизация, спад);</li> <li>- Динамика валютных курсов;</li> <li>- Соотношение МРОТ и средней потребительской корзины в стране;</li> <li>- Налоговая политика;</li> <li>- Таможенная политика и др.</li> </ul>
Социальные факторы:	Технологические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменения в базовых ценностях;</li> <li>- Демографические изменения;</li> <li>- Изменения структуры доходов;</li> <li>- Отношение к образованию;</li> <li>- Отношение к работе и отдыху и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Государственная технологическая политика;</li> <li>- Тенденции в области разработки инноваций;</li> <li>- Внедрение новых технологий;</li> <li>- Новые продукты;</li> <li>- Информационные технологии и др.</li> </ul>

Все четыре фактора являются факторами макросреды не случайно. Пест-анализ ориентирован на получение результатов верхнего уровня. Он дает так называемый *helicopterview* – взгляд сверху на внешнее окружение компании и место компании на рынке.

PEST-анализ необходимо проводить:

Во-первых, для того, чтобы лучше понимать внешнюю среду компании, ее возможности и угрозы. Ведение бизнеса вслепую, на основании ограниченной информации и субъективных ощущений возможно в стартап-проектах, в малом бизнесе, но недопустимо для средних и крупных бизнесов и серьезных инвестиционных проектов. Понимая возможности и угрозы внешней среды, компания защищает себя от критичных ошибок.

Во-вторых, для определения стратегии компании. Не секрет, что компании с разработанной стратегией выигрывают конкурентные войны, потому что

не принимают разрозненных и противоречащих одно другому решений. Стратегия представляет собой:

- действия, которые компания будет совершать в ближайшие годы;
- продукты, которые она будет выпускать;
- регионы, в которых она будет увеличивать или уменьшать присутствие;
- инвестиции, которые она будет совершать или, наоборот, внешнее финансирование, которое она будет привлекать.

Чтобы выбрать правильную стратегию, нужно понимать, какие возможности вам дает рынок.

В-третьих, PEST-анализ дает исходные данные для выстраивания управления рисками в компании, фактически описывая макроэкономические риски. Как известно, составляющие управления рисками – это их определение, оценка и разработка мер по минимизации их воздействия.

Среди множества методов, используемых для управления маркетингом на предприятиях сервиса, выделим метод MysteryGuest (тайный гость). На данный момент метод является довольно распространенным во многих отраслях бизнеса.

В агентстве маркетинговых исследований «IRS Group» считают, что в отношении мотивации данный метод дает следующие преимущества:

- формируются понятные и прозрачные правила игры, когда каждый сотрудник четко понимает, за что он может быть поощрен, а за что - получить взыскание;
- появляется возможность оперативно изменять задачи и перераспределять приоритеты сотрудникам в программе мотивации, а также анализировать ее успешность;
- регулярный анализ эффективности различных элементов программы мотивации дает возможность ее постоянно улучшать.

Для гостиниц и санаторно-курортных организаций метод «тайный гость» позволяет определять:

- соблюдение корпоративных стандартов внешнего вида (dresscode);
- знание продаваемого гостиничного продукта, потребительских свойств и особенностей гостиничных услуг;
- навыки презентации гостиничного продукта;
- навыки работы с клиентом (навыки активных продаж и делового общения);
- соблюдение профессиональных стандартов сотрудниками гостиницы;
- уровень компетенций сотрудников.

В итоге как результат методика позволяет выработать необходимые рекомендации и мероприятия по ликвидации негативных сторон деятельности гостиницы.

Маркетинг как система методов деятельности определенного рода охарактеризован на рисунке 7, из которого следует, что в ходе своего развития маркетинг впитал в себя и интегрировал мировые достижения в области многих наук и сам фактически превратился в «наукоемкое» направление деятельности.

Общенаучные методы	Аналитико-прогностические методы	Методические приемы из разных областей знаний
<input type="checkbox"/> Системный анализ	<input type="checkbox"/> Линейное программирование	<input type="checkbox"/> Социологии
<input type="checkbox"/> Комплексный подход	<input type="checkbox"/> Теория массового обслуживания	<input type="checkbox"/> Психологии
<input type="checkbox"/> Программно-целевое планирование	<input type="checkbox"/> Экономико-статистические методы	<input type="checkbox"/> Эстетики
	<input type="checkbox"/> Экономико-математическое моделирование	<input type="checkbox"/> Антропологии
	<input type="checkbox"/> Теория связи	<input type="checkbox"/> Экологии
	<input type="checkbox"/> Сетевое планирование	<input type="checkbox"/> Дизайна и пр.
	<input type="checkbox"/> Метод деловых игр	
	<input type="checkbox"/> Экспертиза и др.	

Рисунок 7 – Маркетинг как система методов деятельности [10]

Тем не менее, именно в силу усвоения им новейших достижений в широчайшем спектре современных научных знаний маркетинг еще более повысил свою практическую значимость, являясь верным «компасом» для руководителей, бизнесменов различных уровней и масштабов.

## ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ ООО «ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС «ВИТЯЗЬ»

### 2.1 Характеристика и основные показатели деятельности организации

Общество с ограниченной ответственностью «Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь» был возведен в 1998 году на средства ООО «Уренгойгазпром» словацкими архитекторами и строителями. Здравница круглогодичного действия рассчитана на одновременный прием 600 гостей. Располагается комплекс в 20 км от города Анапа в курортном поселке Витязево на берегах Черного моря. «ЛОК «Витязь» первым в регионе по качеству оказываемых услуг был сертифицирован на «Четыре звезды» (приложение А).

По оценкам специалистов, санаторий расположен в наиболее экологически чистом песчаном участке Черноморского побережья. Более 9 гектаров ландшафтной территории и наличие собственной инфраструктуры делает комплекс похожим на целый город, внутри которого есть абсолютно все для комфортного отдыха и лечения (приложение Б) [30].

Основным контингентом отдыхающих в ЛОК «Витязь» – являются работники компании «Газпром», это определено направленностью предприятия ООО «Газпром добыча Уренгой» ЛОК «Витязь». Гости приезжают на оздоровление и отдых из разных регионов России: Надым, Ямбург, Саратов, Москва, Краснодар, Томск, Сургут и т.д. (рисунок 8).

Приезжают гости по путевкам, выданным предприятиями, на которых они работают.

Предприятия практически всем компенсируют проживание в ЛОК «Витязь». Обычно этот процесс происходит уже по приезду, после оздоровления, но в некоторых компаниях, таких как «Газпром добыча Ямбург» путевку компенсируют заранее (если гости едут отдыхать в летнее время). Связано это с тем, что для работников этой компании предприятие в квоты забирает у ЛОК

«Витязь» номера категории «Люкс», цена на эту категорию существенно отличается от цены на «первую категорию однокомнатный двухместный».

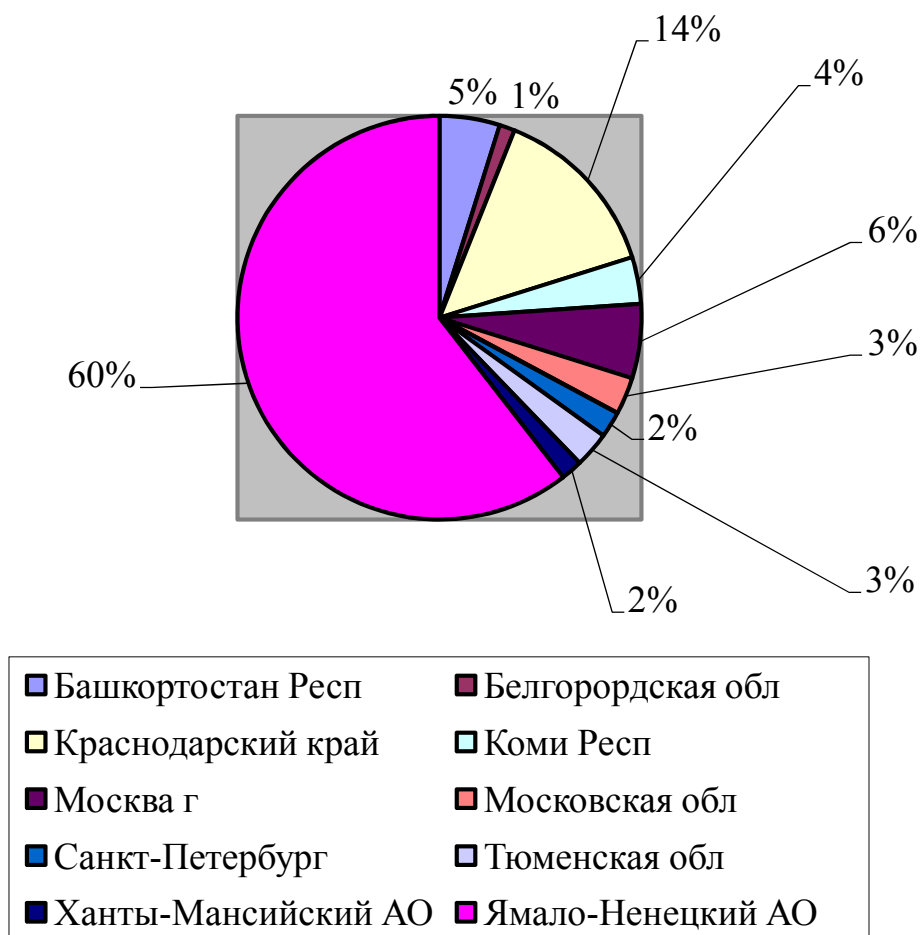


Рисунок 8 – Сегментация потребителей услуг ООО «ЛЮК «Витязь» по географическому признаку

За небольшой период времени (10 дней) цена варьируется и может составлять около 100 тысяч рублей за человека.

В межсезонье основной массой отдыхающих являются пенсионеры. В летние месяцы им на смену приходят дети со своими родителями, это обуславливается тем, что заканчивается учебная пора и у детей начинаются каникулы. На это время родители стараются брать отпуска, чтобы увезти детей на море. На лечение принимаются дети от 3-х лет. Для детей от 3-х лет до 11(включительно) предоставляется скидка на проживание (размещение на основных местах).

В таблице 5 приведен анализ численности гостей, заехавших с 01.01.2018 00:00 часов по 01.01.2019 00:00 часов (один год).

Таблица 5 – Численность и структура потребителей услуг ООО «ЛОК «Витязь», 2018 г.

Месяц	Женщин	Мужчин	Дети до 12 лет	Дети до 3-х лет	Общий итог
Январь	50	56	6	1	113
Февраль	236	196	23	3	458
Март	161	242	36	3	442
Апрель	493	605	88	23	1209
Май	357	325	139	39	860
Июнь	650	634	446	102	1832
Июль	696	685	448	115	1944
Август	615	728	377	111	1831
Сентябрь	526	594	91	67	1278
Октябрь	560	613	53	15	1241
Ноябрь	217	145	24	9	395
Декабрь	387	368	130	10	895
Общее количество человек за год	4948	5191	1861	498	12498

Численность потребителей услуг ООО ЛОК «Витязь» в зависимости от времени года представлена на рисунке 9. В качестве примера взяли 2018 г., примерно такая же структура потребителей сохраняется из года в год.

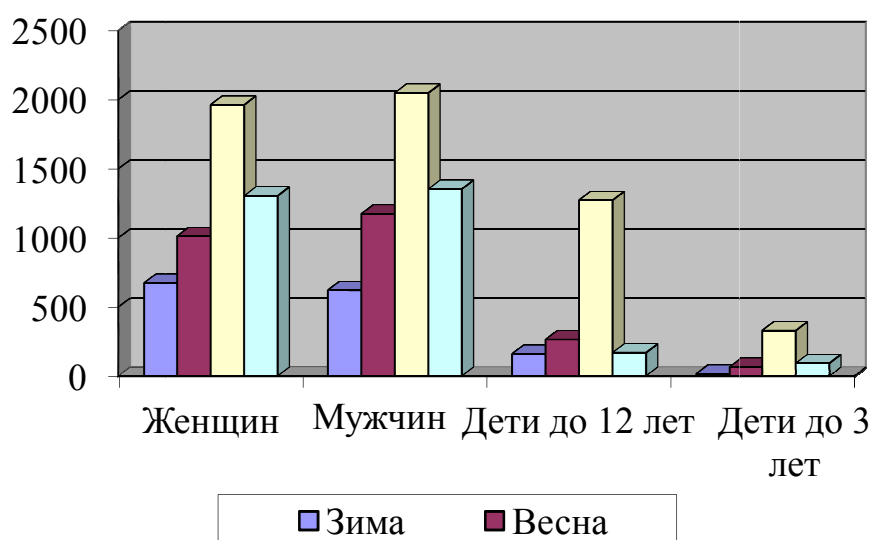


Рисунок 9 – Численность потребителей услуг ООО «ЛОК «Витязь» в зависимости от времени года (2018 г.)



Как правило, в период с мая по октябрь в ЛОК «Витязь» полная загрузка номерного фонда.

Динамика численности потребителей услуг ООО «ЛОК «Витязь» за период 2018 – 2020 гг. приведена в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика численности потребителей услуг ООО «ЛОК «Витязь» за период 2018 – 2020 гг.

Период	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %	
				2019/2018	2020/2019
Общее количество гостей, чел.	12498	12678	9900	101,4%	78,08%

Темп роста в 2019 году более 100%, что означает положительную динамику, а в 2020 году количество гостей посетивших ЛОК «Витязь» значительно уменьшилось и темп роста меньше 100%. Это связано с пандемией так как в период с 04.04.2020 до 01.06.2020 ЛОК «Витязь» не принимал гостей.

В основном гости заезжают отдыхать на 14 дней либо на 20 дней. В летний период время проживания может варьироваться от 10 дней.

Уже в феврале 2021 года были распроданы все номера на летний период. Не имелось в наличии ни одного свободного номера с июня до середины октября включительно.

К услугам клиентов магазины, салон красоты, крытые и открытые бассейны, сауны, кинотеатр и библиотека, теннисные корты, спортивные площадки, ночной клуб, фитнес-центр, аптека, детские игровые площадки, прокат велосипедов, частная пляжная зона, банкоматы, прачечная, экскурсионное бюро[16].

Наличие многофункционального зала-трансформера, возможность проживания на территории комплекса, выездные мероприятия и экскурсии, банкеты и кофе-брейки, бизнес-центр, переговорные комнаты, конференц-зал на 280 человек позволяют организовать конференции и семинары, выставки и спортивные соревнования любого уровня и масштаба.

Для поклонников занятий спортом на свежем воздухе на территории комплекса имеется два мини-футбольных поля, теннисные корты, волейбольная и баскетбольная площадки с искусственным резиновым покрытием, отвечающие международным стандартам. Территория оборудована местами для игр в настольный теннис, бадминтон и для катания на скейтбордах.

К услугам гостей комплекса имеется первый кроссфит - клуб в г. Анапа «Vcross.fite». Не многие фитнес и кроссфит-клубы могут похвастаться наличием беговых дорожек премиум класса. Но в этом клубе можно найти беговые дорожки нового поколения AirRunner, производства компании AssaultFitness (США). Профессиональный гребной тренажер № 1 в мире - Concept2. Это признанный стандарт среди аналогового оборудования. Имитация гребли полностью задействует основную группу мышц плечевого пояса, спины, бедер и пресса, благодаря этому достигается максимальный эффект в повышении выносливости организма и сжиганию жира. По качеству задействованных мышц этот тренажер уступает только лыжным гонкам, используя более 80% мышечной системы организма. Concept 2 издавна пользуется популярностью в центрах подготовки гребцов, учебных заведениях, фитнес-клубах и военных базах по всему миру. Эти и другие современные тренажеры можно опробовать в новом зале, оснащенном новейшим оборудованием.

Активные занятия спорта можно также совмещать и с релаксацией. В центре есть сауна, солярий и большой плавательный бассейн. Крытый спортивный плавательный бассейн длиной 25 метров, шириной 15 метров и глубиной от 1,5 метра до 1,8 метра имеет стартовые тумбы для прыжков, а также для обучения плаванию малышей имеется мелководный сектор. Уроки плавания всем желающим преподаст инструктор по плаванию, мастер спорта.

Два 5-ти этажных спальных корпуса соединены теплыми переходами с медицинским центром, обеденными залами, бассейном и инфраструктурой для отдыха и развлечений (галерея с магазинами, караоке, бары и т.д.), что актуально в период межсезонья.

Для комфорта гостей спальные корпуса оборудованы 8 пассажирскими лифтами (по 4 лифта в каждом корпусе). 285 просторных современных номеров отвечают самым высоким стандартам качества и комфорта. Из номеров открывается прекрасный вид на море или на парковую зону комплекса (более 9 га ландшафтной территории).

Состав и структура номерного фонда ООО «ЛОК «Витязь» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Состав и структура номерного фонда ООО «ЛОК «Витязь»

Категория номера	Площадь номера, м <sup>2</sup>	Количество номеров
Апартамент трехкомнатный двухместный	86	4
Люкс трехкомнатный двухместный	86	4
Люкс двухкомнатный двухместный	53	20
Первая категория однокомнатный двухместный	31	247
Первая категория однокомнатный одноместный	25	5
Первая категория однокомнатный двухместный комфорт	42	5
Итого:	-	285

Как мы видим из таблицы, в комплексе не так много категорий номеров, но номерной фонд довольно-таки значительный. Наибольшее количество номеров в здравнице категории «однокомнатный двухместный первой категории». Это связано с тем, что в период межсезонья на отдых приезжают в большей степени пенсионеры, и путевки у них идут с подселением, предприятие выделяет им одно место в номере, а не номер целиком. Прейскурант цен на 2021 год представлен в приложении В.

Немаловажным в процессе проживания является организация питания гостей. Комплекс организует для своих гостей трёхразовое питание по системе «шведский стол», составленное с учетом концепции здорового питания. Все блюда приготовлены из экологически чистых и свежих продуктов местных производителей. Для тех, кто нуждается в коррекции питания врач - диетолог составит индивидуальную диету с учетом медицинских показаний гостя и его целей (похудение, оздоровление, очищение).

Современный ритм жизни является причиной многих недугов и оставляет мало времени для их лечения. Медицинская база и высокий профессионализм персонала позволяют добиться отличных результатов, как в лечении, так и в оздоровлении взрослых и детей. Комплекс имеет мощную медицинскую базу, которая постоянно расширяется. Высокое качество обслуживания и медицинских услуг являются обязательными составляющими деятельности организации (приложении Г).

Основные направления деятельности комплекса - лечение заболеваний работников нефтегазовой промышленности и жителей крупных мегаполисов.

Профили лечения:

- общетерапевтический профиль;
- заболевания органов дыхания;
- заболевания нервной системы;
- заболевания органов пищеварения;
- заболевания костно–мышечной системы;
- заболевания сердца и сосудов.

В медицинской службе основным принципом деятельности медперсонала ЛОК «Витязь» является лечить не отдельную болезнь, а весь организм как единую систему, где все взаимосвязано. Каждому пациенту составляется индивидуальная лечебно-оздоровительная программа. В здравнице для этого используют высокоточную аппаратуру с компьютерной обработкой результатов.

Динамика состава и структура активов ООО «ЛОК «Витязь» за 2018-2020 гг. представлена в приложении Д и приложении Е [32].

Организационная структура управления ЛОК «Витязь» представлена в приложении Ж.

Динамика численности сотрудников организации за период 2018-2020 гг. представлена на рисунке 10.

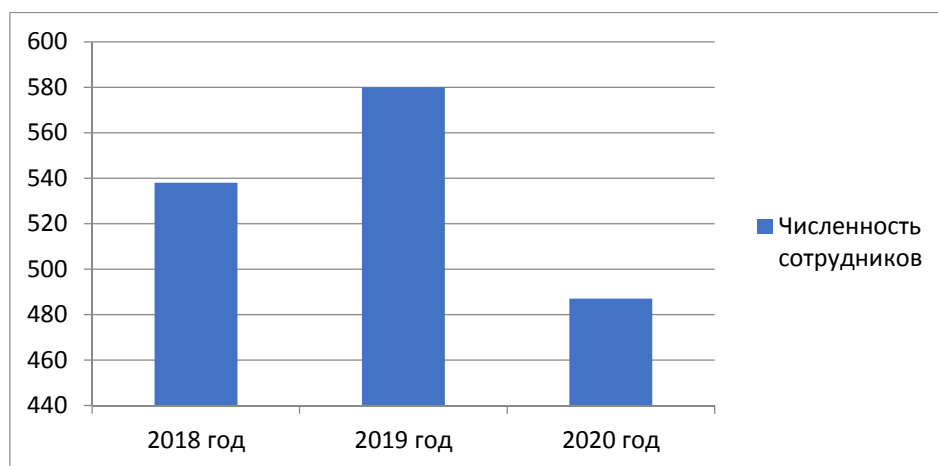


Рисунок 10 – Динамика численности сотрудников организации за период 2018-2020гг.

Структура и состав кадрового состава подразделений ООО «ЛОК «Витязь» за 2020 год представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Структура и состав кадрового состава подразделений ООО «ЛОК «Витязь» за 2020 год

Служба/ подразделение	Количество женщин, рабо- тающих в дан- ной службе	Количество мужчин, рабо- тающих в дан- ной службе	Общее ко- личество персонала в данной службе	Необходимое образование
Руководство	1	4	5	Высшее
Аппарат при руково- дстве	3	0	3	Высшее
Служба бухгалтер- ского учета	10	0	10	Высшее
Отдел маркетинга	6	5	11	Высшее
Отдел по проведению конкурентных заку- пок	4	0	4	Высшее
Отдел по охране тру- да промышленной и пожарной безопасно- сти	2	2	4	Высшее
Группа планирования	3	0	3	Высшее
Группа организации труда и заработной платы	2	0	2	Высшее
Отдел кадров	4	0	4	Высшее
Медицинская служба	60	8	68	Высшее

Продолжение таблицы 8

Служба организации питания	54	10	64	Высшее, среднее профессиональное
Служба приема и размещения	6	8	14	Высшее
Служба хозяйственного обеспечения	45	2	47	Высшее, среднее профессиональное
Группа по благоустройству и озеленению	12	17	29	Среднее профессиональное
Отдел материально-технического снабжения	2	7	9	Высшее
Служба организации лечебно-оздоровительного обслуживания	16	6	22	Высшее
Отдел информационных технологий	0	11	11	Высшее
Производственно-технический отдел	5	9	14	Высшее, профессионально-техническое
Энергетический участок	1	23	24	Профессионально-техническое, среднее
Сантехнический участок	2	20	22	Профессионально-техническое, среднее
Транспортный участок	1	30	31	Высшее, профессионально-техническое
Отдел по обеспечению защиты имущества	0	69	69	Высшее, среднее профессиональное
Группа по экономической и информационной безопасности	2	2	4	Высшее
Центр «Курортная деревня»	3	1	4	Высшее
ДОЦ «Кубанская нива»	1	8	9	Высшее, профессионально-техническое
Итого:	236	224	487	

На 2021 года численность персонала составила 494 человека. Это связано с увеличением численности службы приема и размещения, так как в 2020 году появился новый отдел «Группа по учету продаж службы приема и размещения».

Рассмотрим основные функции подразделений.

Обеспечивает в номерах обслуживание туристов и поддерживает номера в необходимом санитарном состоянии и уровне комфорта служба хозяйственного обеспечения. Она же занимается оказанием бытовых услуг.

Создаёт условия для полноценного функционирования санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, телевидения, связи, кондиционирования и теплоснабжения ремонтно-энергетический участок.

Служба приема и размещения организует прием гостей, их регистрацию, размещение по номерам, предоставление во время отдыха различных услуг, а также отправку гостей домой в течение 24 часов.

Отдел маркетинга занимается вопросами оперативного и стратегического планирования, оптимизацией предоставляемых услуг, бронированием номеров в комплексе, в центре «Курортная деревня», в пансионате «Кубанская Нива», а также занимается анализом состояния гостиничного рынка, изучает потребности гостей.

Персонал должен сочетать в себе все профессиональные качества, необходимые для работы: ответственность, компетентность, коммуникабельность, умение работать в режиме многозадачности, делая работу быстро, легко и непринужденно, демонстрируя высокую культуру обслуживания, и используя знание психологии общения.

Одним из самых главных качеств карьерного роста сотрудников ЛОК «Витязь» является целеустремленность. Не так важен здесь, какой у человека «за плечами» опыт работы, сколько он готов вложить сил и желания, чтобы освоить свою работу и быть специалистом своего дела.

Далее рассмотрим подробнее отдел маркетинга, так как именно это структурное подразделение осуществляет маркетинговую деятельность, а значит и управляет маркетингом.

## 2.2 Характеристика службы маркетинга санаторно-курортной организации

Маркетинг является объектом управления. От правильности построения организационно-управленческого процесса зависит эффективность маркетинга в деятельности той или иной хозяйственной единицы.

В ЛОК «Витязь» отдел маркетинга имеет 2 структурных подразделения (рисунок 11):

- группу продаж и маркетинга;
- группу по организации культурно-досуговых мероприятий.



Рисунок 11 – Организационная структура отдела маркетинга ООО «ЛОК «Витязь»



В ЛОК «Витязь» возглавляет группу продаж и маркетинга начальник отдела маркетинга, который в свою очередь подчиняется заместителю генерального директора по реализации услуг и использованию номерного фонда.

В группе продаж и маркетинга есть специалист, специалист по продажам, ведущий специалист, 2 специалиста по маркетингу, специалист по интернет-маркетингу и специалист по рекламе и дизайну.

В группе по организации культурно-досуговых мероприятий есть специалист 2 категории, специалист по аудиовизуальной технике и оператор видеозаписи.

Свою деятельность сотрудники отдела маркетинга ведут на основании Положения об отделе и должностных инструкций. Рассмотрим поподробнее работу каждого подразделения отдела маркетинга и процесс продажи номеров в ЛОК «Витязь».

Бронированием номеров в ЛОК «Витязь» занимаются специалисты по продажам группы продаж и маркетинга, которые работают с понедельника по пятницу. Введение заявок и бронирование номеров происходит в программе «1С. Отель». Если на ресепшн поступает звонок от потенциального клиента, администратор переводит звонок на специалистов по продажам. А если специалисты по продажам отсутствуют на своих рабочих местах, администратор может проинформировать гостя о тарифах на конкретные даты, а также может принять заявку на бронирование номера в соответствии с пожеланиями гостей.

Для этого ему необходимо узнать от гостя дату заезда/выезда, количество взрослых человек, количество детей (возраст детей), является ли сотрудником компании «Газпром». Администратор уточняет желаемую категорию номера, берет номер контактного телефона звонящего, записывает его ФИО и его электронную почту, интересуется, есть ли какие-нибудь особенности заявки, которые нужно будет внести в примечания в заявке. Затем администратор передает эту заявку специалистам по продажам, и специалисты смотрят, есть ли в программе свободные номера на указанные даты, созваниваются с гостем, обговаривают нюансы и заводят заявку в программу.

После создания заявки в программе, специалисты по продажам выставляют счет на лицо, забронировавшее номер, и высылают счет на электронный адрес, который был указан в заявке. Счет является подтверждением бронирования, он дает гарантию того, что за человеком забронирован номер в здравнице. По этому счету гости вносят предоплату.

В период межсезонья предоплата составляет 10% от суммы выставленного счета, а в летний период предоплата составляет 50% от суммы выставленного счета. После поступления предоплаты от гостей, специалисты по продажам группы продаж и маркетинга проверяют наличие предоплаты в программном комплексе «1С. Бухгалтерия» и начисляют сумму предоплаты на бронь в программном комплексе «1С. Отель».

Практически все номера в ЛОК «Витязь» находятся в квотах предприятия Газпром. Занимается продажей квоты номеров в ЛОК «Витязь» специалист по маркетингу группы продаж и маркетинга. Специалист ведет переговоры с предприятиями и заключает договоры на весь следующий год, расписывая даты заездов и количество проданных номеров конкретных категорий. Также специалисты этой группы занимаются организациями конференций и заключают договоры с турфирмами, но с 21 декабря 2020 года было принято решение не заключать новый договор на 2021 год ни с одной турфирмой, в связи с ненадобностью.

После бронирования номера специалист группы по учёту продаж службы приема и размещения подготавливает гостям договор на оказание реабилитационно-восстановительного лечения (РВЛ) и отправляет его гостю для подписания по электронной почте. На основании этого договора гостям заранее (до момента заселения в гостиницу) выделяют деньги на отдых. Они обязаны оплатить проживание по счету, выставленному специалистом по продажам в течение 2-х недель. По прибытию в отель гости получают оригинал своего пакета документов для того, чтобы отчитаться на работе. В их экземпляр входит: договор на оказание реабилитационно-восстановительного лечения, акт оказанных услуг, отрывные талоны на каждого гостя и лицензия. Весь этот пакет докумен-

тов формирует, подготавливает и выписывает специалист группы по учёту продаж службы приема и размещения.

За несколько дней до заезда предприятие высылает списки сотрудников, которые заедут в комплекс с указанием точного количества человек. Специалисты по продажам группы продаж и маркетинга вносят списки гостей в соответствующую заявку в программном комплексе. Также они присваивают определенные номера, если в списках есть пожелания и гостиница может удовлетворить эти пожелания. К примеру, в летний период времени самые большие заезды по количеству человек в день у предприятия «Газпром добыча Уренгой». В среднем это количество варьируется в пределах 300-400 человек. Едут также и большими семьями с детьми. Предприятие может выделить, к примеру, семье из 6 человек 2 однокомнатных двухместных номера. Так как из 6 человек 2-е это родители, целесообразно семью поселить в соединенные номера (2 номера однокомнатных двухместных, находящихся рядом и в стене между номерами есть межкомнатная дверь, которую можно открыть). Таких парных номеров в ЛОК «Витязь» -19. Из-за такого небольшого количества смежных номеров, специалисты по продажам должны выделить из списка гостей на заезды те семьи, которые в них больше нуждаются. Отбор может производиться по возрасту детей.

Также немаловажной работой занимается специалист по маркетингу группы продаж и маркетинга, заключающий договора аренды помещений, расположенных на территории ЛОК «Витязь», а именно: магазины, бары, парикмахерские, салоны красоты. ЛОК «Витязь» - это небольшой город в городе, на территории которого есть всё для прекрасного отдыха.

Важную роль в группе продаж и маркетинга занимают специалист по интернет - маркетингу и специалист по рекламе и дизайну. Они занимаются связями с общественностью, разрабатывают макеты, брошюры, ведут активно страницы в социальных сетях, снимают фотографии и видеоролики на различных мероприятиях, проводимых на территории комплекса. Также они создают опросы среди гостей комплекса в виде анкетирования, анализируют отзывы

гостей и их пожелания, на их основе разрабатывают новые стратегии для развития и совершенствования ЛОК «Витязь».

В отдел маркетинга также входит группа по организации культурно-досуговых мероприятий. Это группа занимается разработкой и осуществлением развлекательных программ для гостей ЛОК «Витязь, Центра «Курортная деревня».

Как мы видим, работа отдела маркетинга многозадачная и её роль в развитии очень важна для развития организации. Этот отдел является полноправным отделом в структуре всего предприятия. Организованная работа отдела маркетинга, безусловно, является эффективной. В современных условиях растущей конкуренции, приходится выживать только за счет отдела маркетинга, который ориентирован на потребителя. Если раньше было достаточно только произвести какой-либо товар, то сейчас необходимо сначала провести исследования на предполагаемом рынке сбыта для оценки конкурентоспособности конкретного вида продукции. В частности, этим вопросом и занимается отдел маркетинга, который в дальнейшем и занимается продвижением этой продукции на рынке.

### **2.3 Анализ методов управления маркетингом санаторно-курортной организации**

Как и у большинства организаций, практическое управление маркетингом в ЛОК «Витязь» осуществляется с помощью системы методов.

Применяются такие методы управления как:

- 1) экономические;
- 2) административные;
- 3) социально-психологические.

Административные методы в управлении маркетингом реализуются путем прямого воздействия руководителей на своих подчиненных:

- 1) через административные приказы;
- 2) на основе заключенных договоров;

- 3) через распоряжения и требования;
- 4) уставы и регламенты;
- 5) правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц.

В таблице 9 представлена сводная ведомость номенклатуры документов, регламентирующих управление маркетингом в ЛОК «Витязь».

Таблица 9 – Сводная ведомость номенклатуры документов, определяющих управление маркетингом в ООО «ЛОК «Витязь»

Название документа	Содержание документа	Дата утверждения, ответственное лицо
1. Устав ООО «Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие положения.</li> <li>2. Юридический статус Общества.</li> <li>3. Основные цели и предмет деятельности Общества.</li> <li>4. Уставный капитал Общества.</li> <li>5. Права и обязанности участников Общества. Список участников Общества.</li> <li>6. Порядок перехода доли или части доли в уставном капитале Общества.</li> <li>7. Имущество Общества и распределение прибыли.</li> <li>8. Общее собрание участников.</li> <li>9. Компетенция Общего собрания участников Общества. Решения Общего собрания участников Общества.</li> <li>10. Генеральный директор Общества.</li> <li>11. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества.</li> <li>12. Учет и отчетность Общества.</li> <li>13. Реорганизация и ликвидация Общества.</li> </ol>	Утвержден протоколом Общего собрания участников ООО «ЛОК «Витязь» от 20.04.2015г.
2. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ЛОК «Витязь»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие положения.</li> <li>2. Порядок приема и увольнения работников.</li> <li>3. Основные права и обязанности работников и работодателя, ответственности сторон.</li> <li>4. Рабочее время и время отдыха.</li> <li>5. Пропускной режим и защита сведений конфиденциального характера.</li> <li>6. Дисциплина и трудовая дисциплина.</li> <li>7. Ознакомление с нормативными правовыми актами, локальными нормативными актами Общества.</li> </ol>	Утверждены приказом ООО «ЛОК «Витязь» от 31.12.2015г.

## Продолжение таблицы 9

3. Кодекс корпоративной этики ООО «ЛОК «Витязь»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корпоративные ценности.</li> <li>2. Взаимоотношения Общества и работников, охрана труда.</li> <li>3. Защита окружающей среды.</li> <li>4. Конфликт интересов.</li> <li>5. Совместная работа родственников.</li> <li>6. Подарки.</li> <li>7. Использование активов и ресурсов Общества. Обращение с информацией.</li> <li>8. Отношения с конкурентами и контрагентами.</li> <li>9. Отношения с инвесторами.</li> <li>10. Взаимоотношения с государством и обществом.</li> <li>11. Противодействие коррупции.</li> <li>12. Корпоративный имидж и стиль.</li> <li>13. Требование к личному поведению.</li> <li>14. Механизм применения кодекса.</li> <li>15. Ответственность.</li> <li>16. Заключительные положения.</li> </ol>	Утвержден генеральным директором ООО «ЛОК «Витязь», приказ №335 от 26.12.2016г.
4. Маркетинговая политика ООО «ЛОК «Витязь»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие положения.</li> <li>2. Основные постулаты Маркетинговой политики Общества.</li> <li>3. Ценовая политика Общества.</li> <li>4. Сбытовая политика Общества.</li> <li>5. Политика продвижения услуг Общества на рынке.</li> <li>6. Заключительные положения.</li> </ol>	Утверждено генеральным директором ООО «ЛОК «Витязь», приказ № 263 от 10.07.2019г.
5. Положение об отделе маркетинга ООО «ЛОК«Витязь»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие положения.</li> <li>2. Задачи.</li> <li>3. Функции.</li> <li>4. Права.</li> <li>5. Взаимоотношения, связи.</li> <li>6. Ответственность.</li> </ol>	Утверждено генеральным директором ООО «ЛОК «Витязь», от 01.10.2019г.
6. Положение о договорной работе в ООО «ЛОК «Витязь»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие положения.</li> <li>2. Подготовка проекта договоров.</li> <li>3. Заключение договора.</li> <li>4. Заключение договоров, поступивших от Контрагентов.</li> <li>5. Порядок заключения договоров по итогам конкурентных закупок.</li> <li>6. Подписание договора и направление его Контрагенту.</li> <li>7. Регистрация и хранение договоров.</li> <li>8. Прием исполненных обязательств по договору.</li> <li>9. Контроль за исполнением договоров.</li> </ol>	Утверждено генеральным директором ООО «ЛОК «Витязь», приказ № 283 от 31.12.2015г.

## Продолжение таблицы 9

7. Регламент действий по обращению с бланками строгой отчетности (СКП) в ООО «ЛОК «Витязь»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие положения.</li> <li>2. Требования к изготовлению БСО СКП. Обязательные реквизиты бланков строгой отчетности.</li> <li>3. Получение от поставщика и передача бланков строгой отчетности СКП в распоряжение Общества.</li> <li>4. Приём и обеспечение сохранности БСО СКП материально-ответственным лицом.</li> <li>5. Оформление БСО СКП.</li> <li>6. Передача бланков СКП в распоряжение сотрудников Общества.</li> <li>7. Списание БСО СКП.</li> <li>8. Уничтожение БСО СКП.</li> <li>9. Ответственность.</li> </ol>	Утвержден генеральным директором ООО «ЛОК «Витязь», приказ № 319 от 18.08.2019г.
8. Порядок поощрения наградами работников ООО «ЛОК «Витязь»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие положения.</li> <li>2. Награды ООО «ЛОК «Витязь» (награды Общества). <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Виды наград Общества.</li> <li>2.2. Нормы и периодичность представления к наградам общества.</li> <li>2.3. Оформление и вручение наград Общества.</li> <li>2.4. Представление к поощрению наградами Общества.</li> <li>2.5. Оформление наградного листа.</li> <li>2.6. Выплата денежного вознаграждения.</li> </ol> </li> </ol>	Утверждено генеральным директором ООО «ЛОК «Витязь», приказ № 30 от 12.02.2016г.
9. Положение о группе продаж и маркетинга	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели, задачи и функции подразделения.</li> <li>2. Структура и состав группы продаж и маркетинга.</li> <li>3. Права и обязанности (компетенция) сотрудников.</li> <li>4. Ответственность подразделения.</li> <li>5. Внутренние и внешние коммуникации подразделения (схема взаимодействия)</li> </ol>	Утверждено генеральным директором ООО «ЛОК «Витязь», от 28.07.2018г.
10. Должностные инструкции работников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие положения.</li> <li>2. Основные функции и должностные обязанности.</li> <li>3. Должен знать.</li> <li>4. Права.</li> <li>5. Ответственность.</li> </ol>	Утверждены заместителем генерального директора по корпоративной защите и управлению персоналом ООО «ЛОК «Витязь», от 12.06.2019г.
11. Стратегический маркетинговый план и план продаж	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика рынка</li> <li>2. Стратегия маркетинга</li> <li>3. Бюджет маркетинга</li> <li>4. Перечень основных показателей (по месяцам, кварталам, годам) на какой период</li> </ol>	Утверждены генеральным директором ООО «ЛОК «Витязь», от 16.06.2015г.

В рамках подготовки стратегического маркетингового плана проводятся необходимые количественные и качественные исследования рынка, собирается

и анализируется вся необходимая информация. С этой целью используются следующие методы:

- телефонный опрос;
- личные интервью;
- анкетирование;
- глубинные интервью;
- фокус-группы.

В таблице 10 приведена номенклатура анкет оценки качества проживания в ООО «ЛОК «Витязь».

Таблица 10 – Номенклатура анкет оценки качества проживания в ООО «ЛОК «Витязь»

Вид анкеты	Цель применения	Дата проведения	Количество
Анкетирование потребителей	Выявление потребительских предпочтений, сегментирование.	Ежедневно при выезде гостей	1-200
Анкета оценки качества организации Новогоднего тура 2019г.-2020г. в ЛОК «Витязь»	Повешение качества услуг при организации аналогичных туров в дальнейшем.	07.01.2020г.	1 анкета на номер
Анкета оценки качества организации Новогоднего тура 2020г.-2021г. в ЛОК «Витязь»	Повешение качества услуг при организации аналогичных туров в дальнейшем.	08.01.2021г.	1 анкета на номер
Анкета оценки качества РВЛ по ДМС в объектах Группы Газпром	Повышение качества услуг объектов Группы Газпром.	Ежедневно при выезде гостей	1-200
Анкета оценки качества услуг санаторно-курортного учреждения	Улучшение материально-технической и медицинской базы, расширение перечня предоставляемых услуг, повышение качества питания, клиентоориентированности персонала и т.д.	Ежедневно при выезде гостей	1-200

К экономическим методам, используемым предприятием в целях анализа данных, относятся (таблица 11).



Таблица 11 – Экономические методы, используемые ООО «ЛЮК «Витязь» в целях анализа данных

Направление анализа	Метод анализа
Анализ привлекательности географических рынков	- ABC-анализ; - Регрессионный анализ (определение веса факторов, влияющих на ранжирование целевых рынков по привлекательности).
Анализ потребителей	- Методы сегментации (априорные методы, кластерный анализ); - Характеристика сегментов - эластичность (лестница цен), unmetneeds (метод Кано), перетекание спроса, прогноз изменения размера сегментов.
Анализ конкуренции	Анализ 5 сил, ключевых факторов успеха.
Прогноз рынка	- Метод Delphi; - Расчет прогноза по среднему уровню ряда; - Прогнозирование по средним темпам роста; - Прогнозирование рынка методом экономико-математического моделирования.

Сущность социально-психологических методов заключается в том, что с помощью воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов можно задействовать действенный механизм работы. Система поощрения наградами работников ООО «ЛЮК «Витязь» представлена в таблице 12.

Управление маркетингом призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации, созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации.

Например, сбор необходимой информации, при проведении маркетинговых исследований, осуществляется посредством анкетирования, интервьюирования, наблюдения и т.п.

Для разработки нового продукта в здравнице применяют метод мозгового штурма, метод аналогий, метод фокальных объектов, фокус-группа и т.д.

Для управления конкурентоспособностью предприятия применяется модель анализа конкуренции М. Портера.

Таблица 12 – Система поощрения наградами работников ООО «ЛОК «Витязь»

Вид наград	Нормы представления к наградам	Представление к поощрению наградами
Благодарность ООО «ЛОК «Витязь»	Стаж работы в ООО «ЛОК «Витязь» не менее 6 месяцев.	- Выполнение производственных заданий и реализация важных для Общества проектов;
Почетная грамота ООО «ЛОК «Витязь»	Стаж работы в ООО «ЛОК «Витязь» не менее 1 года, и которым ранее объявлялась Благодарность ООО «ЛОК «Витязь».	- Выполнение особо важных задач по ключевым направлениям деятельности ООО «ЛОК «Витязь»;
Звание «Ветеран ООО «ЛОК «Витязь»	Стаж работы в ООО «ЛОК «Витязь» не менее 5 лет и ранее награжденные Почетной грамотой ООО «ЛОК «Витязь».	- Обеспечение высоких конечных результатов работы, экономии сырья, материалов, топливно-энергетических, финансовых и трудовых ресурсов в Обществе;
		- Значительный личный вклад в развитие ООО «ЛОК «Витязь»;
		- Высокий профессионализм и мастерство;
		- Многолетний добросовестный труд;
		- Умелое руководство коллективами;
		- Активное участие в общественной жизни коллективов;
		- Творческая инициатива и усердие, проявленные при выполнении трудовых обязанностей.

PEST-анализ – это инструмент для определения стратегии компании в долгосрочном периоде. PEST-анализ проводят, чтобы лучше понимать внешнюю среду компании, ее возможности и угрозы, а также для определения стратегии компании.

Особого внимания заслуживают методы SWOT- и PEST-анализа, так как они относятся к методам стратегического планирования.

Для ЛОК «Витязь» метод SWOT-анализа является основным и используется для одновременного анализа внутренней и внешней среды санаторно-курортной организации. Сотрудники отдела маркетинга определяют набор анализируемых факторов внешней и внутренней среды, оценивают значение и весомость этих факторов, устанавливают наиболее значимые стратегические факторы, оказывающие влияние на деятельность санаторно-курортной организации. В таблице 13 в качестве примера приводится SWOT – Анализ ООО «ЛОК «Витязь» за 2020 г.

Таблица 13 – SWOT – Анализ ООО «ЛЮК «Витязь»

Внутренние факторы	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий спектр услуг;</li> <li>2. Опыт работы на рынке более 20 лет;</li> <li>3. Рост числа постоянных клиентов;</li> <li>4. Внедрение дополнительных услуг;</li> <li>5. Наличие грамотного и дальновидного руководства;</li> <li>6. Наличие стабильного, сплоченного профессионального коллектива.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сезонный характер;</li> <li>2. Нехватка квалифицированных рабочих;</li> <li>3. Высокая стоимость услуг;</li> <li>4. Значительная нагрузка на сотрудников в высокий сезон.</li> </ol>
Внешние факторы	
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение ассортимента продукции для удовлетворения запросов потребителей;</li> <li>2. Развитие дополнительных сервисов;</li> <li>3. Повышение квалификации персонала;</li> <li>4. Стремление к созданию сплоченности коллектива (ежегодно проводится спартакиада среди работников Общества).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Копирование продуктов;</li> <li>2. Низкая покупательская способность населения;</li> <li>3. Снижение туристического потока в г.-к. Анапа.</li> </ol>

На протяжении своей работы ежедневно сотрудники отдела маркетинга оформляют отчеты о проделанной работе за день/ неделю/ месяц /год.

В рамках должностных инструкций специалисты в таблицах отмечают те задачи, которые им удалось решить успешно, и конкретный результат выполненной работы.

В случаях замещения других сотрудников подразделений или решение новых задач, не предусмотренных должностной инструкцией, сотрудники отдела маркетинга заполняют другую таблицу с решением дополнительных решенных задач. Ежегодно руководитель структурного подразделения делает заключение о деятельности работника за отчетный период, где указывает соответствие занимаемой должности и рекомендации руководителя, а также соответствие требованиям профессионального стандарта (таблица 14).

Таблица 14 – Форма заключения о деятельности работника за отчетный период работы в ООО «ЛОК «Витязь»

Подразделение	
ФИО - руководителя	
ФИО - работника	
Дата заполнения	
Документы, свидетельствующие о результативности деятельности рабочего за отчетный период	
Почетная грамота	
Благодарность	
Благодарственное письмо	
Прочее указать	
Дисциплинарные взыскания за отчетный период	
Выговор, замечание	
Лишение премии, надбавки за личный вклад в результаты производственной деятельности	
Заключение руководителя о деятельности работника за отчетный период	
1. Соответствие требованиям профессионального стандарта	
1.1. Не соответствует, рекомендуется проведение внеочередной аттестации/ профессиональное обучение	1.2. Соответствует, рекомендуется работа в прежнем качестве
2. Рекомендации руководителя	
Руководитель _____ / _____ / _____ (подпись) (ФИО) (дата)	
С заключением ознакомлен _____ / _____ / _____ (подпись) (ФИО) (дата)	

Таким образом, исследование методов управления маркетингом показало, что в ООО «ЛОК «Витязь»» отделом маркетинга используются практически все методы управления маркетинговой деятельностью предприятия, в том числе по функциям управления: методы планирования, методы организации деятельности, методы мотивации персонала и методы контроля. Поэтому в дальнейшем мы предполагаем разработку предложений по совершенствованию методов управления маркетингом на основе современных методов контроля деятельности персонала.

### ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ ООО «ЛЕЧЕБНО- ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС «ВИТЯЗЬ»

#### 3.1 Предложения по совершенствованию методов управления маркетингом санаторно-курортной организации

Общепризнано, что качество сервиса, предоставляемого гостиничным предприятием, напрямую влияет на результаты работы. Конкурирующие средства размещения нередко предлагают аналогичный гостиничный продукт по аналогичной цене, поэтому в борьбе за клиента может помочь только более высокий уровень обслуживания. Каждый приобретенный или утраченный клиент приводит или уводит десятки клиентов, поскольку при выборе того или иного поставщика услуг люди довольно часто пользуются рекомендациями своих знакомых.

Приведем несколько убедительных цифр. Подсчитано, что если клиенты уходят, то делают это по следующим причинам: 68% - низкий уровень взаимодействия с клиентом; 14% - причина не установлена; 9% - лучшее предложение конкурентов; 5% - изменение сферы бизнеса; 3% - перенос бизнеса в другой регион; 1% - банкротство.

На данный момент довольно распространенным во многих отраслях бизнеса являются проверки по методике MysteryGuest (тайный гость) или MysteryShopper (тайный покупатель). Не остается в стороне и сфера гостиничного бизнеса. Проверки по методу «MysteryGuest» используются практически всеми сегментами отрасли – от гостиничных цепочек до самостоятельных отелей. По оценке «MysteryShoppingProvidersAssociation», в мире компании ежегодно тратят на подобные исследования около 1,2 млрд \$ (примерно 10 млн \$ из них приходится на Россию). В 17% случаев «тайного покупателя» нанимают ритейлеры, в 14% - банки и рестораны, в 12% - автозаправки [15].

Для самой компании, использующей данный метод, он является одним из KPI (KeyPerformanceIndicator - ключевой показатель эффективности), по которому начисляется зарплата сотрудников. Значимость показателей в результате проверки методом «тайный гость» в общем фонде оплаты труда сотрудника составляет около 10–15%. Если эта цифра превышает 25%, то польза от программы весьма сомнительна: когда персонал не согласен с оценками тайного посетителя, вместо улучшения сервиса руководство компании столкнется с повышенной текучестью кадров. Тем не менее, одним из главных плюсов этой технологии является возможность выявить и поощрить наиболее трудолюбивых и компетентных сотрудников. В агентстве маркетинговых исследований «IRS Group» считают, что в отношении мотивации данный метод дает следующие преимущества:

- формируются понятные и прозрачные правила игры, когда каждый сотрудник четко понимает, за что он может быть поощрен, а за что - получить взыскание;
- появляется возможность оперативно изменять задачи и перераспределять приоритеты сотрудникам в программе мотивации, а также анализировать ее успешность;
- регулярный анализ эффективности различных элементов программы мотивации дает возможность ее постоянно улучшать.

Как правило, по результатам исследований, осуществляется мотивация директоров и управляющих, которые отвечают за организацию процесса на местах. Другие компании по итогам проверок дополнительно поощряют обслуживающий персонал. Для принятия решения о премировании компания опирается на комплексный показатель сервиса.

По данным компании «4Service», штрафы либо премии обычно вводят по соотношению сервиса с плановыми показателями по сервису. В разных компаниях цифры могут варьироваться, но приблизительный разброс параметров таков: сервис меньше 75% - штраф; сервис 75-90% - норма (ни штрафов, ни премий); сервис выше 90% - премия.

Для гостиниц метод «тайный гость» позволяет определять:

- соблюдение корпоративных стандартов внешнего вида (dresscode);
- знание продаваемого гостиничного продукта, потребительских свойств и особенностей гостиничных услуг;
- навыки презентации гостиничного продукта;
- навыки работы с клиентом (навыки активных продаж и делового общения);
- соблюдение профессиональных стандартов сотрудниками гостиницы;
- уровень компетенций сотрудников.

В итоге как результат методика позволяет выработать необходимые рекомендации и мероприятия по ликвидации негативных сторон деятельности гостиницы.

В различных отелях проведение программы «Тайный гость» может иметь разные задачи. Так, для сетевых отелей «MysteryGuest» может являться частью программы «QualityAssurance» (контроль качества) для поддержания уровня обслуживания в соответствии со стандартами бренда. Для самостоятельных отелей это оценка текущего положения вещей при разовом проведении или же постоянный контроль над развитием и реформированием процедур в отеле при периодических проверках.

Еще одна важная составляющая - мотивационная. Персонал отеля, где постоянно проводится проверка с помощью «тайного гостя», всегда находится «в тонусе», поскольку в каждом госте видит проверяющего.

Руководство отеля не может «побыть в шкуре гостя» в своем собственном отеле по причине того, что весь персонал ведет себя в их присутствии иначе, нежели обычно. Поэтому позиция гостя в данном случае выигрышна и позволяет отследить многие нюансы, которые не видны с первого взгляда. В рамках проверки может оцениваться широкий круг аспектов – это и внешняя атрибутика отеля, и состояние номерного фонда и степень износа фондов (мебель, техника и т.д.), а также уровень обслуживания и знание своих должностных обязанностей каждого сотрудника различной службы в отеле.

Метод «MysteryGuest» - прекрасный, быстрый и достаточно экономный способ получить конкретный «срез» уровня отеля и сервиса для того, чтобы устранить текущие недостатки и провести необходимые изменения в работе отеля. Продолжительность одной проверки может варьироваться от 10 минут до нескольких часов и даже дней.

С помощью этого метода можно оценивать как весь отель, так и работу отдельного подразделения - например, группу продаж и маркетинга. Если проверяют работу специалистов по продажам группы продаж и маркетинга, то при такой проверке тайный гость не въезжает в отель, а делает несколько звонков с целью забронировать номер. Полученная от таких звонков информация, как правило, оказывается очень ценной, сразу же становятся видны все недостатки общения персонала с гостем по телефону: торопливость речи, нечеткость произношения, неумение представить свой отель в выгодном свете, отсутствие навыков продажи по телефону. То же касается и других подразделений отдела маркетинга.

Основные направления проверки в отделе маркетинга – это группа продаж и маркетинга. Ответственным лицом за проведение проверки по методу «тайный покупатель» в ЛОК «Витязь» будет выступать заместитель генерального директора по реализации услуг и использованию номерного фонда.

Благодаря проверке тайный покупатель (MysteryShopper) возможно будет увидеть, и оценить работу персонала непосредственно глазами реального потребителя. В конечном итоге это сделает сервис более привлекательным для потребителей. В итоге это поспособствует росту числа лояльных клиентов, уровня продаж, прибыли и бизнеса в целом.

Один из видов скрытых проверок — «Тайный звонок». Некто под видом гостя звонит в отель, чтобы проверить, как работает группа продаж и маркетинга. Запись звонка ведется на диктофон, что позволяет в дальнейшем проанализировать ответы сотрудника. Оценка звонка осуществляется на основании заранее разработанного чек-листа. В документах, которые довелось изучить, содержалось от 12 до 70 критериев оценки. Критериев не должно быть слишком мало



или же, наоборот, слишком много. В чек-листе для проверки предприятия группы продаж и маркетинга ЛОК «Витязь» содержится 20 пунктов (приложение И). Если параметров слишком много, каждый из них начинает размывать общую оценку. В результате предприятие получает весьма приблизительный результат. Рекомендуется каждому критерию присваивать свой вес (в баллах) в зависимости от значимости того или иного фактора, оцениваемого аудитором.

Чек-лист должен быть «заточен» на ту цель проверки, которая для предприятия приоритетна. Одно дело, если вы хотите проверить выполнение стандартов, и другое — понять, насколько эффективно сотрудники продают номера и услуги отеля, что, на мой взгляд, намного важнее. Как правило, критерии чек-листа разбиваются по темам. Например: «Профессиональное приветствие», «Обязательные вопросы», «Прямые и перекрестные продажи», «Предложение о бронировании» (замечательно рассказав о номерах отеля, сотрудник зачастую забывает предложить совершить бронирование), «Профессиональное завершение разговора».

О начале проведения аудита методом «Тайный гость» персонал необходимо заранее уведомить. Разумеется, при этом сотрудники не будут знать, в какой день и как именно будет выполнена проверка. До запуска исследования «тайный звонок» необходимо будет объяснить персоналу выгоду и последствия проведения проверок, зачем это делается, как будет происходить оценка, как будет использоваться информация о результатах. Необходимо, чтобы предприятие уделяло достаточно внимания для информирования об исследовании, программе Тайный покупатель, перед ее запуском. Также важно, чтобы периодически подводились итоги исследования, проводились совещания по результатам проведения аудита, информируя о достигнутых успехах и выявленных проблемах. Сроки проведения исследования по методике «Тайный гость» составляют от 3-х дней.

В соответствии с мировыми стандартами в исследование «тайный звонок» входят: регулярные звонки специалистам по продажам, аудиозапись разговора, общий отчет, включающий критерии оценки и комментарии, онлайн-

доступ к отчетам через систему из любой точки мира, разграниченный доступ к информации для руководителя и сотрудников, онлайн-рейтинг сотрудников и онлайн-коучинг в системе (обучение сотрудников).

Услугу «тайный звонок» предоставляют как маркетинговые агентства «широкого профиля», которые проводят исследования в различных сегментах сферы обслуживания – в магазинах, офисах, аптеках, банках, салонах красоты, а также в индустрии гостеприимства (например, BestService). Инспекторами являются сотрудники, не понаслышке знакомые с гостиничным бизнесом, которые прошли специальный курс обучения, большинство из них с опытом продаж в сфере гостиничного бизнеса.

Стандартными требованиями к специалисту, который проводит диагностику по методу «тайный гость» являются наблюдательность, внимательность, способность четко формулировать критерии для оценки, аналитические способности и др.

Дополнительным требованием к специалисту является его эмоциональная компетентность – это способность понимать свои эмоции и интерпретировать их. Нелишне отметить и требование внутренней гармоничности, чтобы эмоциональные реакции при контакте с клиентами (и сотрудниками) были адекватными, а не отражением внутренних сложностей сотрудника, поскольку именно эти реакции являются материалом для анализа.

Перед проведением диагностики по методу «тайный гость» обычно составляется список критериев, который отражает особенности проверяемого отеля. Критерии должны охватывать как общую оценку состояния отеля (наличие или отсутствие тех или иных услуг, материалов, блюд в ресторане и т. д.), так и способность персонала к решению проблем и выполнению пожеланий гостя.

После определения списка критериев (в разных интерпретациях их может быть от трех сотен до тысячи), формируется сценарий, согласно которому тайный гость будет проводить инспекцию. Сценарий определяет последователь-

ность посещения всех точек продаж и оказания услуг в отеле, время пребывания и другие необходимые подробности.

Вместе с этим определяется типовой профиль гостя, который соответствует проверяемому объекту. Необходимо, чтобы тайный гость был похож на сотни типовых гостей конкретного отеля не только внешне, но и поведением, запросами, распорядком дня. Очень важно, чтобы проверяющий не имел знакомых среди сотрудников проверяемого отеля, поскольку это может поставить под вопрос всю объективность оценки.

Так как тайный гость выступает в качестве эксперта, собирающего информацию, впоследствии весь полученный объем материалов, включая фото-, аудио - документы, печатные материалы отеля, собранные оценки по критериям, обрабатываются специалистами. На этом этапе производится оценка состояния номерного фонда, общественных зон, проводится общий аудит гостиничных услуг и компетенций персонала. Немаловажную роль играет эмоциональная составляющая. Для некоторых отелей гораздо важнее именно личная оценка тайного гостя, нежели соответствие стандартам.

Процедура диагностики по методу «тайный гость» состоит из следующих этапов:

1. Подготовка (определение целей и задач исследования, разработка анкеты, инструкции «тайного гостя», составление сценария и легенды). Необходимо определить, что будет оцениваться, и как будет использована полученная информация. Также определяется поведение тайного гостя до/во время/после посещения предприятия. Это, в первую очередь сценарий поведения, легенда гостя (цель визита, проблемы, ситуации, и т.д., своего рода памятка для гостя — позволяет придать больше естественности поведению гостя), маршрут исследования.

2. Разработка критериев оценки. Критерии оценки должны опираться на принятые на предприятии стандарты сервиса, продукта, внешнего вида сотрудников и т.д.

3. Проведение полевого исследования. «Поле» включает в себя подбор персонала по технологии «подходящий гость», непосредственно проведение проверки, а также контроль выполнения сроков и контроль качества проверки. Для обеспечения высокого качества материалов лучше применить так называемую двойную валидацию анкеты. Это подразумевает обязательную тщательную прослушку каждой аудиозаписи (просмотр видеозаписи), сделанной тайным гостем на предмет объективности представленных оценок, а также оценка письменных материалов на предмет логичности заполнения.

Качество собираемой информации - условие успешности исследования «Тайный гость». Сбор информации включает в себя: фиксацию имен сотрудников, с кем тайный гость вступает в контакт, чеки, описание тех или иных ситуаций, болометрическую оценку, субъективную оценку удовлетворенности гостя.

Важное требование к тайному гостю: он должен быть честен и наблюдателен. Если проверяющий «сочиняет» или недоговаривает, то уже не важно, где он был, и что он видел.

4. Анализ полученной информации и формирование отчета или экспертного заключения (в течение пяти рабочих дней после завершения аудита), включая фото, аудио - записи, оценочный лист по критериям, выводы и рекомендации. Определяются виды решений, которые будут приняты на основе тех или иных результатов.

На каждом этапе диагностики важно фиксировать не только аспекты работы, которые требуют корректировки, но и положительные моменты, поскольку информация о позитивном опыте работы сотрудников может быть использована для дополнения стандартов работы, аккумуляирования профессиональных знаний на гостиничном предприятии.

В дальнейшем результаты проверки по методу «тайный гость» могут стать основой для проведения тренингов персонала на «слабых» участках.

После проверки нужно ознакомиться с оценкой звонка, разбитой по блокам (профессиональное приветствие гостя, обязательные вопросы, прямые и дополнительные продажи, совершение бронирования, гарантия бронирования,

профессиональное ведение и завершение разговора), а также с заключением и рекомендациями по улучшению показателей.

Основные критерии оценки для группы продаж и маркетинга:

1. Представился ли сотрудник и узнал ли он имя клиента? Важно обращаться к клиенту по имени, поскольку это делает разговор более дружественным.
2. Возникают ли «молчаливые» моменты в разговоре? Паузы лучше использовать для получения дополнительной информации.
3. Сколько вариантов размещения было предложено клиенту? Часто специалисты предлагают только один вариант, поэтому выбор идет не между номерами, а между отелями.
4. Выясняет ли специалист основную потребность клиента, прежде чем что-то предложить ему? В отель звонят узнать не весь перечень услуг, а по какому-то конкретному вопросу. То же касается и цены: не нужно проговаривать гостю весь прайс-лист отеля. Лучше выяснить факторы, от которых будет зависеть стоимость размещения (дата заезда, количество гостей и категория номера).
5. Проговаривает ли специалист параметры брони перед окончанием разговора?
6. Поблагодарил ли специалист за звонок?

Однако просто осуществляя контроль, сложно постоянно улучшать результаты. Важно уделять внимание обучению и развитию персонала.

Регулярные занятия прививают сотрудникам необходимые навыки продаж и сервиса. «Онлайн-коучинг, интегрированный в систему, включающий рекомендации, телефонный этикет, примеры правильной фразеологии, а также замечания и разбор сложных ситуаций позволят оперативно работать с «провалами» в процессе обработки входящего звонка. Руководитель же сможет самостоятельно проводить регулярное «дообучение» сотрудников, основываясь на предоставленных тренинговой компанией материалах по основным проблемным зонам обслуживания».

При проведении контроля важно обращать внимание в работе персонала отдела маркетинга на следующие аспекты:

- Качественное выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей;
- Демонстрация особого отношения к клиенту.

Диагностика работы отдела маркетинга гостиничного предприятия должна не только показать, что сотрудники точно выполняют свои функциональные обязанности, все действия доведены до автоматизма (что не вызывает у клиента замечаний к работе персонала). Своим гостеприимством сотрудники должны вызывать эмоционально положительное отношение к проживанию в данной гостинице и к самой гостинице. Поэтому такая диагностика ставит задачи развития уровня клиентоориентированности сотрудников [13]. Качественное выполнение сотрудником своих обязанностей и особое отношение к клиенту - это два взаимодополняющих фактора, которые влияют на уровень удовлетворенности клиента.

Периодичность проведения подобных мероприятий в отеле определяется задачами, которые ставит руководство перед проведением программы. Если говорить про общее поддержание уровня сервиса в отеле, оптимальным вариантом будет проведение программы один раз в квартал. Более частые проверки не дают возможности принять корректирующие меры и оценить эффект от них. И наоборот, если программа проводится слишком редко, сложно выявить какие-либо закономерности и «болевы точки», поскольку недостатки могут носить случайный характер, а могут постоянный. Это можно выявить только при регулярном проведении программы. При грамотном применении метод «тайный гость» может дать масштабный эффект.

### **3.2 Обоснование эффективности предложений**

Оценка по методу «тайный гость» позволяет: улучшить качество обслуживания гостей, увеличить прибыль предприятия, увидеть проблемные места в

работе отдела/службы, увеличить число постоянных гостей, снизить риск потери гостей, повысить эффективность работы персонала, корректировать программы обучения для персонала, корректировать систему мотивации сотрудников.

«Тайный звонок» – важный инструмент проверки соблюдения стандартов гостиничного сервиса. Подобный мониторинг, проводимый в группе продаж и маркетинга, позволяет взглянуть на бизнес глазами гостя, проверить стабильность услуг, оценить, насколько клиентоориентированы работники и, главное, существенно повысить количество броней и продаж – после решения выявленных проблем.

«Проверка «тайный звонок», конечно, способствует и повышению качества обслуживания, и упорядочиванию бизнес-процессов. Но основная причина для организации подобного контроля – безусловно, повышение доходности комплекса. При правильном подходе все вышеперечисленные моменты ведут к улучшению финансовых результатов деятельности гостиничного комплекса. Регулярный мониторинг дает уверенность управляющим и собственникам, что курс взят верный».

Стоимость проверки «тайный звонок» может зависеть от множества параметров (емкости номерного фонда, количества показателей) или быть фиксированной. Для примера, в компании BigTree звонок в отдел бронирования равен 29 евро. Обычно компания производит по два звонка на оператора в месяц.

Рассчитаем стоимость обслуживания в месяц: 1 отель × 2 оператора × 2 звонка × 29 евро = 116 евро (доступ к онлайн-системе предоставляется бесплатно).

По итогу на 17.06.2021г. цена 1 евро составляет 86 рублей 16 копеек. Итого у нас получается, что за 1 месяц проверки «тайный звонок» предприятие затрачивает 9 994 рубля 80 копеек. Некоторые компании при заказе комплексного сервисного аудита предоставляют услугу бонусом. Для отслеживания эффективности «тайного звонка» необходимо проводить проверку службы один раз в квартал. Затраты на эту проверку в год составят 39 979 рублей 21 копейка.

Периодичность проверок обычно зависит от объекта и правил внутреннего распорядка. Исследование в ЛОК «Витязь» рекомендую проводить два-четыре раза в месяц. Но если есть необходимость в полной проверке персонала и процесс требует резких глобальных изменений, то периодичность может измениться в зависимости от целей и задач. Оптимальное количество звонков в месяц – 2-4 на всю группу продаж и маркетинга.

В качестве рекомендации ЛОК «Витязь» предлагаю вести рейтинги сотрудников по результатам телефонного аудита: кто более корректно выстраивает общение с гостем, кто больше продает. Необходимо наблюдать, как меняются показатели отдельного сотрудника в течение какого-то периода. Эти результаты можно будет использовать в системе мотивации: премировать либо взыскивать с персонала. Естественно, анализ этих данных должен быть сопряжен с анализом общих финансовых результатов отеля. Руководитель должен понимать, куда движется предприятие, и улучшаются ли показатели предприятия в целом.

Далее представим разработанную анкету для тайного гостя с целью сервисного аудита в ЛОК «Витязь» (приложение К). Отель, несмотря на то, что имеет все необходимые стандарты работы, нуждается в такой проверке.

В завершение исследования предлагаю также составленную инструкцию к использованию результатов сервисного аудита по методу «тайный гость», которая содержит следующие рекомендации руководству ЛОК «Витязь»:

1. Не предпринимать корректирующие действия спонтанно сразу после получения отчета. Следует внимательно ознакомиться и проанализировать отчет о проверке;

2. Не использовать результаты проверки для создания в коллективе атмосферы беспокойства и недоверия. Необходимо донести до персонала планы руководства гостиничным предприятием по использованию результатов проверки для улучшения сервиса;



3. Корректно доносить до сотрудников отеля полученные в результате программы данные, поскольку цель аудита – выявление и устранение ошибок в сервисе, оснащении и менеджменте, а не наказание виновных;

4. Руководство должно быть готово объективно принять на себя часть ответственности за недочеты и недостатки отеля и подготовить план по их устранению;

5. Следует соблюдать конфиденциальность полученных данных, контролировать их движение среди персонала.

6. Необходимо исключить эмоциональную составляющую в оценке результатов работы сотрудников отеля. Задача руководства в данный момент помочь персоналу исправить ошибки и избежать их повторения в будущем.

7. Стараться найти реальную причину каждого указанного недочета и устранить ее.

8. Контролировать выполнение задач, поставленных перед персоналом после проведения сервисного аудита.

9. Определить ориентировочные сроки проведения следующей проверки и подготовиться к ней.

10. На основе проверок возможно подготовка и проведение тренингов для группы продаж и маркетинга.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе рассматривалась тема исследования методов управления маркетингом санаторно-курортной организации и их совершенствование.

Объектом исследования в данной работе явилось ООО «Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь»», а предметом исследования явилось исследование методов управления маркетингом санаторно-курортной организации и их совершенствование.

Цель работы состояла в анализе системы управления маркетинга на предприятии гостеприимства, а также было необходимо исследовать методы управления маркетингом санаторно-курортной организации.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- были рассмотрены теоретические основы управления маркетингом санаторно-курортной организации;
- проведено исследование методов управления маркетингом ООО «Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь» за период 2018-2020гг.;
- разработаны и обоснованы предложения по совершенствованию методов управления маркетингом санаторно-курортной организации.

Изучение службы маркетинга лечебно-оздоровительного комплекса «Витязь» показало, что на сегодняшний день в финансовом секторе на предприятии сложилась непростая ситуация. С 2015 года компания вышла из группы "Газпром". Сократилось значительное финансирование, у предприятия начался небольшой кризис.

Исследование позволило сделать выводы о работе отдела маркетинга: работа отдела многозадачная и её роль в развитии гостиницы очень важна для развития организации. Этот отдел является полноправным отделом в структуре всего предприятия. Организованная работа отдела маркетинга, безусловно, является эффективной. В современных условиях растущей конкуренции, приходится выживать только за счет отдела маркетинга, который ориентирован на

потребителя. Если раньше было достаточно только произвести какой-либо товар, то сейчас необходимо сначала провести исследования на предполагаемом рынке сбыта для оценки конкурентоспособности конкретного вида продукции. В частности, этим вопросом и занимается отдел маркетинга, который в дальнейшем и занимается продвижением этой продукции на рынке.

Исследование методов управления маркетингом показало, что в ООО «ЛОК «Витязь» отделом маркетинга используются практически все методы управления маркетинговой деятельностью предприятия, в том числе по функциям управления: методы планирования, методы организации деятельности, методы мотивации персонала и методы контроля.

На основе этого было разработано предложение о внедрении диагностики по методу «тайный гость». Основные направления проверки в отделе маркетинга – это группа продаж и маркетинга.

Затраты на внедрение составят 40428 рублей в год (4 проверки).

Эффективность заключается в том, что проводимая в группе продаж и маркетинга проверка позволяет посмотреть на бизнес глазами гостя, проверить стабильность услуг, оценить клиентоориентированность работников и, самое важное, позволяет значительно увеличить количество броней и продаж – после решения выявленных проблем.

Таким образом, задачи выполнены в полном объеме, цель достигнута. Исследование на данном этапе считаем завершенным.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Багиев, Г.Л. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник для бакалавров : [по направлению подготовки "Менеджмент"] / Г. Л. Багиев, Н. П. Кетова ; С.-Петерб. гос. экон. ун-т, Юж. федер. ун-т. - Санкт-Петербург :Астерион, 2016. – 15 с.
2. Багиев, Г.Л. Форсайт технологии маркетинга : маркетинг взаимодействия, системно-рефлексивный маркетинг, бенчмаркинг, управление компетентностью, измерение и оценка ценности / [Багиев Г. Л., Длигач А. А., Соловьева Ю. Н.] ; под науч. ред. Г. Л. Багиева ; Гильдия маркетологов Рос. Федерации, Науч.-пед. шк. "Маркетинг взаимодействия" СПбГЭУ. - Санкт-Петербург :Астерион, 2016. – 98 с.
3. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник для академического бакалавриата / Л. В. Баумгартен. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 338 с.
4. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия. Учебник / Л.В. Баумгартен. - М.: Юрайт, 2016. - 340 с.
5. Бердышев, С.Н. Технологии работы с трудными клиентами [Электронный ресурс] / С.Н. Бердышев. — 2-е изд. — Электрон.текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 146 с. — 978-5-394-01861-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75195.html> - (15.05.2020)
6. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / С. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 304 с.
7. Ветитнев, А.М. Организация санаторно-курортной деятельности : учебное пособие / А.М. Ветитнев, А.Я. Войнова — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Федеральное агентство по туризму, 2017. — 292 с
8. Гаврилова, А.Е. Деятельность административно-хозяйственной службы / А.Е. Гаврилова. - М.: Академия (Academia), 2018. - 195 с.

9. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 474 с.
10. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. Н. Голубкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 363 с.
11. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов / М. Н. Григорьев. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 559 с.
12. Григорян, Е. С. Маркетинговые коммуникации : учебник / Е. С. Григорян. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 294 с.
13. Губа, В. П. Лечебно-оздоровительный туризм. Учебник / В.П. Губа, Ю.С. Воронов, В.Ю. Карпов. - М.: Физическая культура, 2015. - 120 с.
14. Диденко, Н. И. Международный маркетинг. Практика : учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 406 с.
15. Егоров, Ю. Н. Основы маркетинга : учебник / Ю.Н. Егоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 292 с.
16. Егоров, Ю. Н. Управление маркетингом : учебник / Ю.Н. Егоров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 238 с.
17. Егоршин, А. П. Эффективный маркетинг организации : учебник для вузов / А. П. Егоршин. — 2-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород : НИ-ЭМ, 2020. — 302 с.
18. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2002. - 496 с. - (Серия «Высшее образование»), стр. 18
19. Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга : учебное пособие для вузов / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общей редакцией Н. Я. Калюжновой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 170 с.

20. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 315 с.
21. Карпова, С. В. Маркетинговый анализ. Теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова, С. В. Мхитарян, В. Н. Русин ; под общей редакцией С. В. Карповой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 181 с.
22. Кожевникова, Г. П. Информационные системы и технологии в маркетинге : учебное пособие для вузов / Г. П. Кожевникова, Б. Е. Одинцов. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 444 с.
23. Коноваленко, В. А. Основы интегрированных коммуникаций : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, Н. Г. Швед. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 486 с.
24. Корнеева, И. В. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 436 с.
25. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 242 с.
26. Кузнецов, П.А. Современные технологии коммерческой рекламы [Электронный ресурс] : практическое пособие / П.А. Кузнецов. — Электрон.текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 296 с. — 978-5-394-01068-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60508.html> - (03.04.2020)
27. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 419 с.
28. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 356 с.
29. Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 219 с.

30. Официальный сайт ООО «ЛОК «Витязь»: URL: <http://www.lokvityaz.ru/> - (15.05.2021)
31. Панова, А.К. Планирование и эффективная организация продаж: Практическое пособие / А.К. Панова. - М.: Дашков и К, 2016. – 85 с.
32. Проверка и анализ юридических лиц и предпринимателей «Rusprofile» [электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/>- (13.04.2021)
33. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 186 с.
34. Рыжикова ,Т. Н. Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг : учебное пособие / Т. Н. Рыжикова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 225 с.
35. Рыжикова, Т. Н. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 288 с.
36. Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник / В.Д. Секерин. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 237 с.
37. Соколоверов, А.П. УМНО, или Управление маркетингом нетривиальным образом [Электронный ресурс] / А.П. Соколоверов. — Электрон.текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 214 с. — 978-5-9614-4400-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41471.html> - (23.05.2020)
38. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус [и др.]. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 225 с.
39. Тимохина, Т.Л. Технологии гостиничной деятельности. Теория и практика: учебник для прикладного бакалавриата - М.: Издательство «Юрайт», 2019. – 81 с.
40. Тультаев, Т. А. Маркетинг услуг : учебник / Т.А. Тультаев. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.
41. Фарахутдинов, Ш. Ф. Современные тенденции и инновационные методы в маркетинговых исследованиях : учебное пособие / Ш.Ф. Фарахутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 231 с.

42. Фролов, Ю.В. Анализ результатов маркетинговых исследований в системе Statistica (на примерах) [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.В. Фролов, О.М. Игрунова. — Электрон.текстовые данные. — М. :Русайнс, 2015. — 248 с. — 978-5-4365-0514-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48870.html> - (19.04.2020)

43. Щепакин, М. Б. Экономика маркетинговой и рекламной деятельности : учебное пособие / М. Б. Щепакин, Э. Ф. Хандамова, В. М. Михайлова. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 232 с.



## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение А  
(справочное)

**Свидетельство о присвоение категории**

ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СИСТЕМА КЛАССИФИКАЦИИ  
ГОСТИНИЦ И ИНЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ  
АККРЕДИТОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "КУОРТ ЭКСПЕРТИЗА"

**СВИДЕТЕЛЬСТВО**  
*о присвоении категории*

Регистрационный номер КЭ-0122 Дата выдачи 27.12.2011



Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь»  
ООО «Газпром добыча Уренгой»

Соответствует категории «четыре звезды»

Адрес 353417, Краснодарский край, г. Анапа, с. Витязево,  
проспект Южный, 20

Генеральный директор  И.А. Пожидаева  
подпись фамилия, инициалы



№ 000142

## Приложение Б (справочное)

### Инфраструктура ЛОК «Витязь»



- 1 Спальный корпус 1 (крыло А и Б)
- 2 Спальный корпус 2 (крыло А и Б)
- 3 Административный корпус
- 4 Столовая с зимним садом
- 5 Спорткомплекс, бассейн
- 6 Центр VCROSS.FITE
- 7 Лечебно-диагностический центр
- 8 Бар - ночной клуб
- 9 Кинотеатр, библиотека
- 10 Магазин, бильярд
- 11 Открытая эстрада
- 12 Открытый бассейн
- 13 Детские площадки
- 14 Теннисный корт
- 15 Спортивные площадки
- 16 Крытый спортивно-игровой комплекс
- 17 Изолятор, лаборатория, УЗИ
- 18 Салон красоты
- 19 Автостоянка для гостей
- 20 Фонтан
- 21 Площадка кроссфит - воркаут
- 22 Открытый бассейн 2

Приложение В  
(обязательное)

Прейскурант цен ЛОК «Витязь» на 2021 год

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель генерального директора  
по экономике ООО "ЛОК "Витязь"

В.А. Глушенко  
"16" декабря 2020 г.

Стоимость реабилитационно-восстановительного и санаторно-курортного лечения  
в ЛОК "Витязь" ООО "ЛОК "Витязь"  
на период с 10.01.2021 по 28.12.2021

Категория номера	Площадь номера, м²	Стоимость с человека в сутки, руб. (НДС не предусмотрен)						
		с 10.01.21 по 30.04.21	с 01.05.21 по 31.05.21	с 01.06.21 по 14.06.21	с 15.06.21 по 15.09.21	с 16.09.21 по 30.09.21	с 01.10.21 по 31.10.21	с 01.11.21 по 28.12.21
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>АПАРТАМЕНТ</b>								
<b>трехкомнатный двухместный</b>	<b>86</b>	<b>5 000</b>	<b>5 800</b>	<b>7 700</b>	<b>8 700</b>	<b>7 700</b>	<b>5 800</b>	<b>5 000</b>
одноместное размещение		7 700	8 900	11 800	14 600	11 800	8 900	7 700
дополнительное место								
взрослые		4 200	4 800	6 300	7 300	6 300	4 800	4 200
дети от 4 до 12 лет		2 500	2 900	3 600	4 400	3 600	2 900	2 500
дети от 3 до 4 лет		2 400	2 800	3 500	4 300	3 500	2 800	2 400
<b>ЛОК</b>								
<b>трехкомнатный двухместный</b>	<b>86</b>	<b>5 000</b>	<b>5 800</b>	<b>7 700</b>	<b>8 700</b>	<b>7 700</b>	<b>5 800</b>	<b>5 000</b>
одноместное размещение		7 700	8 900	11 800	14 600	11 800	8 900	7 700
дополнительное место								
взрослые		4 200	4 800	6 300	7 300	6 300	4 800	4 200
дети от 4 до 12 лет		2 500	2 900	3 600	4 400	3 600	2 900	2 500
дети от 3 до 4 лет		2 400	2 800	3 500	4 300	3 500	2 800	2 400
<b>ЛОК</b>								
<b>двухкомнатный двухместный</b>	<b>53</b>	<b>4 000</b>	<b>4 500</b>	<b>6 900</b>	<b>7 900</b>	<b>6 900</b>	<b>4 500</b>	<b>4 000</b>
одноместное размещение		6 100	6 900	10 600	12 900	10 600	6 900	6 100
дополнительное место								
взрослые		3 400	3 800	5 700	6 600	5 700	3 800	3 400
дети от 4 до 12 лет		2 100	2 400	3 100	4 000	3 100	2 400	2 100
дети от 3 до 4 лет		2 000	2 300	3 000	3 900	3 000	2 300	2 000
<b>ПЕРВАЯ КАТЕГОРИЯ</b>								
<b>однокомнатный двухместный</b>	<b>31</b>	<b>3 500</b>	<b>3 900</b>	<b>5 600</b>	<b>6 400</b>	<b>5 600</b>	<b>3 900</b>	<b>3 500</b>
одноместное размещение		5 400	5 900	8 700	9 700	8 700	5 900	5 400
дополнительное место								
взрослые		2 900	2 900	4 400	4 900	4 400	2 900	2 900
дети от 4 до 12 лет		1 900	1 900	2 700	3 000	2 700	1 900	1 900
дети от 3 до 4 лет		1 800	1 800	2 600	2 900	2 600	1 800	1 800
<b>ПЕРВАЯ КАТЕГОРИЯ</b>								
<b>однокомнатный одноместный</b>	<b>25</b>	<b>4 000</b>	<b>4 500</b>	<b>6 900</b>	<b>7 900</b>	<b>6 900</b>	<b>4 500</b>	<b>4 000</b>
дополнительное место								
взрослые		3 100	3 100	5 500	6 500	5 500	3 100	3 100
дети от 4 до 12 лет		2 000	2 000	3 100	3 900	3 100	2 000	2 000
дети от 3 до 4 лет		1 900	1 900	3 000	3 800	3 000	1 900	1 900

Категория номера	Площадь номера, м²	Стоимость с человека в сутки, руб. (НДС не предусмотрен)						
		с 10.01.21 по 30.04.21	с 01.05.21 по 31.05.21	с 01.06.21 по 14.06.21	с 15.06.21 по 15.09.21	с 16.09.21 по 30.09.21	с 01.10.21 по 31.10.21	с 01.11.21 по 28.12.21
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>ПЕРВАЯ КАТЕГОРИЯ</b>								
однокомнатный двухместный комфорт	42	3 900	4 400	6 800	7 800	6 800	4 400	3 900
одноместное размещение		6 000	6 700	10 400	12 700	10 400	6 700	6 000
дополнительное место								
взрослые		3 100	3 100	5 500	6 500	5 500	3 100	3 100
дети от 4 до 12 лет		2 000	2 000	3 100	3 900	3 100	2 000	2 000
дети от 3 до 4 лет		1 900	1 900	3 000	3 800	3 000	1 900	1 900

**Примечание:**

1. В стоимость включено:

- проживание в номере со всеми удобствами соответствующей категории;
- питание по системе "Шведский стол";
- лечение по программе "Классическая санаторно-курортная" в соответствии с Перечнем медицинских услуг №1 (приложение №1 на 3 л.);
- проведение мероприятий по снижению рисков завоза и распространения коронавирусной инфекции.

2. Дети на лечение принимаются с 3 лет.

3. Детям от 3 до 4 лет услуги предоставляются по программе "Детская оздоровительная" в соответствии с Перечнем медицинских услуг №2/1 (приложение №2 на 1 л.).

4. Стоимость размещения детей до 4 лет с родителями без предоставления места и лечения - 680 руб. в сутки с НДС.

5. Стоимость услуг для детей от 3 до 12 лет при размещении на основном месте 80% стоимости для взрослых в период с 10.01.2021 по 30.04.2021, 01.11.2021 по 28.12.2021.

6. Расчетное время - 12 часов, гарантированное время поселения - 14 часов дня.

Заместитель генерального директора по реализации  
услуг и использованию номерного фонда

Главный бухгалтер

Ведущий экономист




А.Г. Гайдаря

О.В. Токарева

И.Ю. Восорова


Приложение Г  
(справочное)

**Сертификаты и лицензии ЛОК «Витязь»**

СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ  
ОБЪЕКТОВ, УСЛУГ И ПЕРСОНАЛА  
«СТАНДАРТ.ЭКСПЕРТ.СЕРВИС»

---

**СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ**

 Стандарт. № **РОСС RU.31037.M02522**  
Эксперт.  
Сервис. Срок действия с **07.05.2018** по **06.05.2021**

№ **002911**

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ **НЕПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«КУРОРТ ЭКСПЕРТИЗА»**  
350000, г. Краснодар, ул. Орджоникидзе, 41, тел. (861) 268-20-58




УСЛУГА **УСЛУГИ СТОЛОВЫХ (см. приложение)**

КОД **ОК 034-2014 (КПЕС 2008) 56.29.20**

**СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ**  
ГОСТ 30389-2013 пп. 5.1, 5.2, 5.4, 5.9, 5.11, 5.12, 5.14-5.17; ГОСТ 30390-2013 пп. 5.1-5.3, 5.5, 5.6, 5.9, 5.13-5.15, 5.19, 7.1, 8.1-8.5, 9.8, 9.11, 11.2; ГОСТ 30524-2013 пп. 6.1-6.16; ГОСТ 31984-2012 п. 4.2, pp. 5, 7; ГОСТ 31987-2012 pp. 4, 5; Правила оказания услуг общественного питания, утв. пост. Правит. РФ от 15.08.1997 № 1036 с изменениями и дополнениями, утв. пост. Правит. РФ от 21.05.2001 № 389, от 10.05.2007 № 276, от 21.08.2012 № 842, от 04.10.2012 № 1007

**ИСПОЛНИТЕЛЬ**  
Общество с ограниченной ответственностью «Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь», Детский оздоровительный центр «Кубанская пива», столовая  
юридический адрес: 353417, Краснодарский край, г. Анапа, с. Витязево, проспект Южный, д. 20  
фактический адрес: 353450, Краснодарский край, г. Анапа, пр. Пионерский, д. 276  
тел. (86133)2-60-00, ОГРН 1152301000961

**НА ОСНОВАНИИ**  
акта оценки оказания услуг от 03.05.2018 № 2009Э/1, протоколов испытаний продукции от 23.04.2018 №№ 153в-04-18, 154в-04-18 ИЛ ООО «Центр охраны труда г. Краснодар»  
схема сертификации 4, инспекционный контроль: 2019 год, 2020 год

 Руководитель органа   
Эксперт 

**И.А. Пожидяева**  
инициалы, фамилия

**А.А. Денисов**  
инициалы, фамилия

Сертификат не действителен без документов, подтверждающих проведение инспекционного контроля

СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ  
ОБЪЕКТОВ, УСЛУГ И ПЕРСОНАЛА  
«СТАНДАРТ.ЭКСПЕРТ.СЕРВИС»

## СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ



Стандарт. № *РОСС RU.31037.M02524*

Эксперт.  
Сервис.

Срок действия с *07.05.2018* по *06.05.2021*

№ *002913*

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ *НЕПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«КУРОРТ ЭКСПЕРТИЗА»*

*350000, г. Краснодар, ул. Орджоникидзе, 41, тел. (861) 268-20-58*

УСЛУГА *УСЛУГИ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ*

КОД *ОК 034-2014 (КПЕС 2008)*

*86.90.19.140*

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ

*ГОСТ Р 52887-2007 пп. 4.6.1.1-4.6.1.4, 4.6.1.9, 4.6.2.1, 4.6.2.2, 4.6.3, 4.6.5.1, 6.4;  
СТО 01-2013 п. 6.2.8*

ИСПОЛНИТЕЛЬ

*Общество с ограниченной ответственностью «Лечебно-оздоровительный комплекс  
«Витязь», Детский оздоровительный центр «Кубанская пива»  
юридический адрес: 353417, Краснодарский край, г. Анапа, с. Витязево, пр. Южный, д. 20  
фактический адрес: 353450, Краснодарский край, г. Анапа, пр. Пионерский, д. 276  
тел. (86133)2-60-00, ОГРН 1152301000961*

НА ОСНОВАНИИ

*акта оценки оказания услуг от 03.05.2018 № 2010Э/1  
схема сертификации 2, инспекционный контроль: 2019 год, 2020 год*



Руководитель органа

*И.А. Пожидаева*  
ПОДПИСЬ

*И.А. Пожидаева*

ИНИЦИАЛЫ, ФАМИЛИЯ

Эксперт

*Е.А. Шалабанова*  
ПОДПИСЬ

*Е.А. Шалабанова*

ИНИЦИАЛЫ, ФАМИЛИЯ

Сертификат недействителен без документов, подтверждающих проведение инспекционного контроля

СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ  
ОБЪЕКТОВ, УСЛУГ И ПЕРСОНАЛА  
«СТАНДАРТ. ЭКСПЕРТ. СЕРВИС»

## СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ



Стандарт. № *РОСС RU.31037.M02523*

Эксперт.  
Сервис.

Срок действия с *07.05.2018* по *06.05.2021*

№ *002914*

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ *НЕПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«КУРОРТ ЭКСПЕРТИЗА»*

*350000, г. Краснодар, ул. Орджоникидзе, 41, тел. (861) 268-20-58*

УСЛУГА *УСЛУГИ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ*

КОД *ОК 034-2014 (КПЕС 2008)* *86.90.19.140*

### СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ

*ГОСТ Р 51185-2014 пп.5.8.2-5.8.4, 6.5.1-6.5.4, 6.5.6, 6.6.2, 6.6.3, 6.6.5, 6.6.6, 6.6.8, 6.6.12, 6.6.13, 8.3, 9.4, 10.1; ГОСТ Р 54599-2011 пп.4.1.1-4.1.3, 4.1.5, 4.1.10, 4.2.6, 4.2.7, 4.2.9, 4.2.12-4.2.16, 5.2-5.4, п.7.1, р.8; Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утв. пост. Правительства РФ от 09.10.2015 № 1085; СТО 01-2013 пп.6.2.6, 6.2.7; лечебно-оздоровительные услуги соответствуют классу - «ПЕРВЫЙ», место расположения, обустроенность и содержание территории соответствуют классу - «ОБЩИЙ»*

### ИСПОЛНИТЕЛЬ

*Общество с ограниченной ответственностью «Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь», Детский оздоровительный центр «Кубанская ива»  
юридический адрес: 353417, Краснодарский край, г. Анапа, с. Витязево, пр. Южный, д. 20  
фактический адрес: 353450, Краснодарский край, г. Анапа, пр. Пионерский, д. 276  
тел. (86133)2-60-00, ОГРН 1152301000961*

### НА ОСНОВАНИИ

*акта оценки оказания услуг от 03.05.2018 № 2010Э/1  
схема сертификации 2, инспекционный контроль: 2019 год, 2020 год*



Руководитель органа

*И.А. Пожидаева*  
ПОЖИДАЕВА

*И.А. Пожидаева*

ИНТЕРНЕТ, ФОНОВЫЙ

Эксперт

*Е.А. Шалабанова*  
ШАЛАБАНОВА

*Е.А. Шалабанова*

ИНТЕРНЕТ, ФОНОВЫЙ

Сертификат не действителен без документов, подтверждающих проведение инспекционного контроля





Серия ЛО23- 01 № 009806

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

# ЛИЦЕНЗИЯ

№ ЛО-23-01-009318 от «20» октября 2015 г.

**На осуществление Медицинской деятельности**  
 (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра "Сколково")

Виды работ (услуг), выполняемых (оказываемых) в составе лицензируемого вида деятельности, в соответствии с частью 2 статьи 12 Федерального закона "О лицензировании отдельных видов деятельности" (указываются в соответствии с перечнем работ (услуг), установленным положением о лицензировании соответствующего вида деятельности)

**Согласно приложению (ям) к лицензии**

Настоящая лицензия предоставлена (указывается полное и сокращенное наименование (в случае, если имеется), в том числе фирменное наименование, и организационно-правовая форма юридического лица (ф. и. о. индивидуального предпринимателя, данные документа, удостоверяющего его личность))

**Общество с ограниченной ответственностью «Лечебно-оздоровительный комплекс «Витязь»**  
**ООО «ЛОК «Витязь»**  
**ООО «ЛОК «Витязь»**

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (ОГРН)

**1152301000961**

Идентификационный номер налогоплательщика **2301088612**

ФЛ 1007 Архивное 2015. Ф. 00176. 1-000

Приложение Д  
(обязательное)

Динамика состава и структуры активов ООО «ЛЮК «Витязь» за 2018- 2020 гг.

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14
АКТИВ								
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Нематериальные активы	1110	68	269	412	292	247	494	0
Основные средства	1150	764 665	819 099	873 071	6 994	2 183	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	3 682	1 783	3 560	4 036	3 701	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	2 207	4 306	5 231	2 982	2 768	0	0
Итого по разделу I	1100	770 622	825 457	882 274	14 304	8 899	494	0
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы	1210	104 335	116 060	135 704	56 453	50 490	45 035	0
Дебиторская задолженность	1230	40 789	64 579	75 550	61 940	28 978	39 572	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	229 034	88 961	0	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	883	47 535	55 479	108 883	59 194	70 981	0
Прочие оборотные активы	1260	1 116	195	2 309	227	149	145	0
Итого по разделу II	1200	376 157	317 330	269 042	227 503	138 811	155 733	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>1 146 779</b>	<b>1 142 787</b>	<b>1 151 316</b>	<b>241 807</b>	<b>147 710</b>	<b>156 227</b>	<b>0</b>
ПАССИВ								

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ										
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	55 000	55 000	55 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	939 037	939 037	111 785	0	0	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	8 053	6 649	5 252	1 831	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	57 798	58 966	77 342	87 032	38 746	2 635	0	0	0
Итого по разделу III	1300	1 059 888	1 059 652	244 379	138 863	88 746	52 635	0	0	0
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Отложенные налоговые обязательства	1420	2 005	1 919	1 162	366	142	0	0	0	0
Итого по разделу IV	1400	2 005	1 919	1 162	366	142	0	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА										
Кредиторская задолженность	1520	67 008	72 353	887 974	82 396	40 315	103 592	0	0	0
Доходы будущих периодов	1530	11	0	0	0	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	17 867	8 863	17 801	20 182	18 507	0	0	0	0
Итого по разделу V	1500	84 886	81 216	905 775	102 578	58 822	103 592	0	0	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>1 146 779</b>	<b>1 142 787</b>	<b>1 151 316</b>	<b>241 807</b>	<b>147 710</b>	<b>156 227</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Приложение Е  
(обязательное)

**Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)**

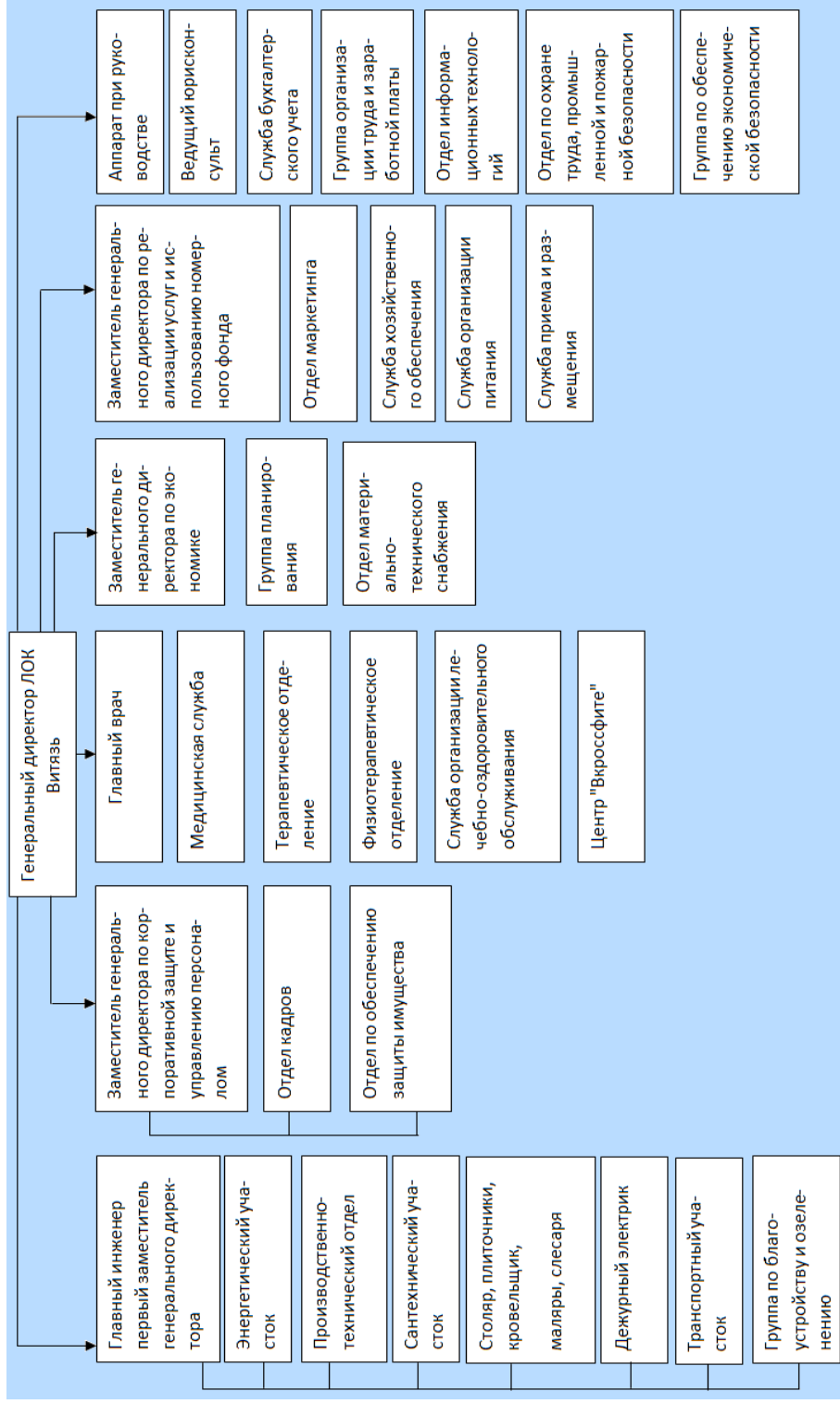
Перечень доходов, расходов и финансовых результаты приведен в соответствии с официально утвержденной Минфином формой (Приказ Минфина РФ от 02.07.2010 N 66н). Иногда имеет место ситуация, когда цифры в отчетности, сданной в электронном виде в ФНС или Росстат в последующих годах, отличаются от представленных ранее. В таком случае мы отдаем приоритет более поздним данным.

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Выручка	2110	607 643	934 585	869 589	731 714	679 887	395 376	0
Себестоимость продаж	2120	(539 739)	(815 795)	(776 614)	(592 440)	(589 332)	(373 688)	(0)
Валовая прибыль (убыток)	2100	67 904	118 790	92 975	139 274	90 555	21 688	0
Коммерческие расходы	2210	(578)	(2 042)	(482)	(529)	(646)	(681)	(0)
Управленческие расходы	2220	(57 215)	(61 647)	(57 959)	(57 363)	(47 178)	(18 916)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	10 111	55 101	34 534	81 382	42 731	2 091	0
Проценты к получению	2320	6 141	4 841	3 777	6 055	3 079	0	0
Прочие доходы	2340	6 422	5 856	4 275	3 931	3 094	6 417	0
Прочие расходы	2350	(9 526)	(10 471)	(6 141)	(5 193)	(2 891)	(5 024)	(0)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	13 148	55 327	36 445	86 175	46 013	3 484	0
Налог на прибыль	2410	(12 872)	(26 984)	(8 457)	(17 822)	(12 957)	(849)	0
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(14 685)	(24 450)	(8 457)*	(17 822)*	(12 957)*	(849)*	(0)

отложенный налог на прибыль	2412	1 813	(2 534)	0	0	0	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	(795)	(224)	(142)	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0	(476)	334	3 701	0	0	0
Прочее	2460	(39)	(250)	1 226*	(41)	(4)	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	237	28 093	27 943	68 422	36 611	2 635	0	0
СПРАВОЧНО									
Совокупный финансовый результат периода	2500	237	28 093	27 943	68 422	36 611	2 635	0	0

Приложение Ж  
(обязательное)

Организационная структура управления ЛОК «Витязь»



Приложение И  
(рекомендуемое)

**Чек-лист для проверки предприятия группы продаж и маркетинга  
ООО «ЛОК «Витязь»**

№№ п/п	Качества, способности, умения	Оценка (от 1 до 5 баллов)
<b>Как устанавливает контакт с клиентом</b>		
1	Представляется, спрашивает, как зовут позвонившего клиента, уточняет, какой вопрос, улыбается, говорит бодро и оптимистично	3
2	Демонстрирует активное слушание	3
3	Поддерживает контакт во время разговора	2
4	Проявляет находчивость и выходит на первое лицо или специалиста, принимающего решение	2
5	Общается так, что вызывает доверие у клиента	3
<b>Как определяет, что нужно клиенту, что его волнует</b>		
6	Узнает, что подвигло клиента обратиться	4
7	Выясняет, каковы реальные потребности клиента, что ему нужно	3
8	Показывает, что заинтересован решить проблему клиента	4
9	Задаёт вопросы	4
10	Правильно управляет беседой	3
<b>Как преподносит продукт (услугу) компании</b>		
11	Знает подробности и тонкости о продукте	5
12	Подает информацию так, что вызывает у клиента интерес к продукту (услуге)	3
13	Выгодно преподносит преимущества компании	4
14	Создает благоприятный имидж, формирует чувство надежности компании и ее продукта (услуги)	3
<b>Работа с препятствиями и негативом</b>		
15	Умеет оставаться спокойным и сосредоточенным, когда клиент возражает, выслушивает и мягко выставляет контраргументы	4
16	Сохраняет конструктивный подход и самообладание, когда клиент недоволен, правильно отвечает ему	4
17	Способен убеждать и переубеждать	3
<b>Завершение контакта</b>		
18	Не говорит «До свидания» и не кладет сразу трубку, как только клиент говорит «Я не получил ответа, не доволен консультацией», договаривается о следующем звонке	4
19	Уточняет, остался ли клиент доволен беседой и оказанной услугой	4
20	Выражает надежду, что совет был/будет полезным, просит обращаться еще	4
<b>Общее количество баллов</b>		<b>69</b>

## Приложение К (рекомендуемое)

### Анкета «тайного гостя» для посещения контактной ЛОК «Витязь» (Анапа)

Ф.И.О. тайного гостя \_\_\_\_\_  
 Дата, день недели, время \_\_\_\_\_  
 Гостиница \_\_\_\_\_  
 Адрес \_\_\_\_\_  
 Проверяемый \_\_\_\_\_

<b>1. Позиционирование сотрудника в «контактной зоне»</b>	Специалист обратил на Вас внимание, установил зрительный или вербальный контакт.		
	Специалист не обратил на Вас внимания, когда Вы подошли к нему	Разговаривал с другими клиентами	
		Занимался внутренними делами	
		Бездействовал	
	Общался с другими сотрудниками		
<b>2. Своевременность реагирования сотрудника</b>	Специалист начал общение с Вами спустя короткое время (2-3 мин.)		
	Специалист установил контакт с Вами, как только Вы подошли.		
	Специалист начал разговор с Вами спустя 5 мин. после того, как Вы подошли к нему		
	Вы находитесь у его рабочего стола более 5 мин., но на Вас никто не обратил внимание, и Вам самому пришлось обратиться к нему.		
<b>3. Внешний вид сотрудника, с которым Вы общались</b>	Бейдж	Есть	
		Нет	
	Одежда	Униформа	Выглаженная, чистая, опрятная и т. д.
			Мятая, грязная, неопрятная и т. д.
		Свободная	Выглаженная, чистая, опрятная и т. д.
	Внешний вид	Опрятный, аккуратный	
Вызывающий (яркий макияж, резкий запах парфюмерии и т. п.)			
Неопрятный, неаккуратный			
<b>4. Культура общения сотрудника</b>	Речь	Грамотная, понятная клиенту, хорошая дикция	
		Неграмотная, используются слова-паразиты, профессиональный жаргон и терминология	
	Интонации	Доброжелательные, заинтересованные, искренне предлагающие помощь	
		Безразличные	
		Неуважительные, грубые, раздражительные	
<b>5. Выяснение потребностей клиента</b>	Специалист с помощью вопросов выяснил, что именно Вас интересует, и предложил варианты выбора. Ваша потребность как клиента выявлена и удовлетворена полностью		
	Ваша потребность выявлена частично. Специалист предлагает не совсем то, что Вам нужно, но Вы готовы продолжить разговор		
	Ваша потребность не выявлена. Специалист или ничего не предлагает, или предлагает не то, что Вам нужно.		
	Вам хочется завершить разговор или обратиться к другому специалисту		
<b>6. Знание гостиничного продукта и услуг (основных и дополнительных)</b>	Хорошо ориентируется в предлагаемых услугах, объясняет ясно и коротко.		
	На вопросы дает удовлетворяющие Вас ответы		
	Услуги знает на уровне технических характеристик, информация для выбора клиентом непонятна		
<b>7. Умение ответить на возражения клиента</b>	Услуги знает слабо, в ответах на Ваши вопросы путается		
	Специалист применяет техники работы с возражениями клиента		
<b>8. Завершающий этап, реакция на отказ</b>	Специалист отказ принимает дружелюбно, приглашает воспользоваться услугами гостиницы в другой раз, благодарит за посещение		
	Нейтральное отношение специалиста, формальное: «Приходите в другой раз» и т. п.		
	Безучастное, подчеркнуто холодное отношение, признаки недовольства, специалист демонстративно переходит к другому клиенту или начинает заниматься внутренней работой		
<b>9. Итоговое впечатление</b>	Обслуживание дружелюбное, заинтересованное. Возникло желание разместиться в гостинице и воспользоваться дополнительными услугами		
	Обслуживание равнодушное, не заинтересованное. Осталось ощущение собственной нежелательности здесь.		
Что Вам особенно понравилось в обслуживании специалиста (отношение сотрудников с указанием Ф.И.О.)			
Что Вам особенно не понравилось в обслуживании специалиста (отношение сотрудников с указанием Ф.И.О.)			
<b>Дополнительные замечания</b>			



