

УДК 334.021

***Е. В. Ильичева***

ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический университет»,  
Воротынец, e-mail: ele45630334@yandex.ru

***С. А. Васильев***

ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический университет»,  
Воротынец, e-mail: VSA\_21@mail.ru

***В. В. Ильичев***

ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический университет»,  
Воротынец, e-mail: ilichiev1963@mail.ru

## **НОВАЯ ТЕНДЕНЦИЯ РАЗВИТИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ОТДЫХА И ОЗДОРОВЛЕНИЯ ДЕТЕЙ**

**Ключевые слова:** детский оздоровительно-образовательный центр, сфера детского отдыха и оздоровления, дополнительные услуги, конкурентоспособность, конкурентный анализ по М. Портеру, анализ внешней и внутренней среды, стратегия диверсификации, новая тенденция, семинар-практикум. В статье констатируется факт недостаточного финансирования бюджетных детских круглогодичных лагерей, что стимулирует коммерциализацию детского отдыха и оздоровления. В подобных условиях лагеря вынуждены искать новые способы зарабатывания денег. Одной из проблем является отсутствие необходимых знаний в области экономики, маркетинга и менеджмента у руководства лагерей, что не позволяет им осуществлять правильную ценовую и рекламную политику. Целью данной работы является анализ внешней и внутренней среды одного из детских образовательно-оздоровительных центров Нижегородской области и разработка на основе полученных данных стратегии диверсификации его деятельности, учитывающей новые вызовы, которая позволяет в сложных постоянно изменяющихся условиях успешно конкурировать на рынке детского отдыха. Приведены результаты внедрения новой стратегии, в основе которой лежит проектирование деятельности учреждения в свободное от каникулярных смен время. Выявлена новая тенденция: оказание дополнительных услуг для нового сегмента потребителей – педагогов, родителей на базе детских лагерей во внеканикулярное время. Описанная методика и результаты исследования могут быть использованы другими детскими образовательно-оздоровительными учреждениями в своей работе в условиях высокой конкуренции.

***Е. V. licheva***

Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, Vorotynets,  
e-mail: ele45630334@yandex.ru

***S. A. Vasiliev***

Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, Vorotynets,  
e-mail: VSA\_21@mail.ru

***V. V. Ilyichev***

Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics, Vorotynets,  
e-mail: ilichiev1963@mail.ru

## **A NEW TREND IN THE DEVELOPMENT OF ADDITIONAL SERVICES IN RECREATION AND WELLNESS ORGANIZATIONS FOR CHILDREN**

**Keywords:** children's health and education center, children's recreation and wellness, additional services, competitiveness, competitive analysis according to M. Porter, analysis of the external and internal environment, diversification strategy, new trend, seminar-workshop.

The article states the fact of insufficient financing of budgetary children's year-round camps, which stimulates the commercialization of children's recreation and recreation. In such conditions, the camps are forced to look for new ways to earn money. One of the problems is the lack of the necessary knowledge in the field of economics, marketing and management from the camp management, which does not allow them to implement the correct pricing and advertising policy. The purpose of this work is to analyze the external and internal environment of one of the children's educational and wellness centers of the Nizhny Novgorod region and de-

velop, based on the data obtained, a strategy for diversifying its activities, taking into account new challenges, which allows it to successfully compete in the children's recreation market in difficult constantly changing conditions. The results of the introduction of a new strategy, which is based on the design of the institution's activities in free time from vacation shifts, are presented. A new trend has been identified: the provision of additional services for a new segment of consumers – teachers, parents on the basis of children's camps during extracurricular time. The described methodology and the results of the study can be used.

Коммерциализация детского отдыха и оздоровления оказывает в настоящее время огромное влияние на развитие детского лагерного движения в России. Восстребованными становятся лагеря, внедряющие инновационные программы отдыха. Кроме того, каждый лагерь имеет свои территориально обусловленные особенности и сложившиеся традиции. Показателем эффективности многих детских центров становится комплекс образовательных, досуговых, медицинских, психологических, физкультурно-спортивных, бытовых и других услуг, способных привлечь внимание клиента (родителей, самих ребят) к конкретному детскому центру [1].

Происходит изменение вектора развития системы детских лагерей: от места отдыха и оздоровления детей к новому самостоятельному сегменту образовательной системы, расширяющему возможности основного и дополнительного образования [2]. Отмечается рост заинтересованности семей в дополнительном образовании детей, в том числе на платной основе, оказываемом организациями, осуществляющими отдых и оздоровление детей и подростков.

Ответом на растущий спрос и требования государственной политики в сфере детского отдыха должны стать:

- увеличение количества организационных форм оказания услуг в сфере отдыха и оздоровления детей и подростков;

- диверсификация реализуемых дополнительных образовательных программ в соответствии с совершенствующейся нормативно-правовой базой, развитием современных образовательных и иных технологий.

Муниципальные бюджетные детские круглогодичные лагеря – настоящее сокровище для любого района и области, но финансирование данных учреждений оставляет желать лучшего. Как правило, бюджет учреждения – это зарплата руководителя, сторожей и частичное содержание лагеря (оплата коммунальных услуг, налогов на имущество). Такой подход не позволяет лагерю развиваться, вынуждает искать пути зарабатывания денег.

Сохранять конкурентоспособность, удерживать высокий интерес к деятельности подобных учреждений позволяет лишь тщательно продуманная стратегия диверсификации сервисной деятельности, учитывающая новые вызовы. Однако, отсутствие необходимых знаний в области экономики, маркетинга и менеджмента не позволяет руководству лагерей осуществлять правильную ценовую и рекламную политику, что в свою очередь влияет на заполняемость лагерей, а, следовательно, на конечный финансовый результат их деятельности [3].

Маркетинг предприятия, организующего детский отдых – система сложная, многогранная. Сфера отдыха и оздоровления детей имеет свои особенности, но на неё тоже распространяются общие правила ведения бизнеса. Системе менеджмента организаций сферы отдыха и оздоровления детей требуются новые методы управления изменениями. Эти методы должны быть ориентированы на совершенствование процессов не только управления, но и оказания услуг, что позволит выстроить гибкую конкурентоспособную стратегию, способную принести организации коммерческий успех [4]. Для определения стратегии необходим анализ внешней и внутренней среды организации и определение направлений ее деятельности на долгосрочную перспективу.

Целью данной работы является анализ внешней и внутренней среды одного из детских образовательно-оздоровительных центров Нижегородской области и разработка на основе полученных данных стратегии диверсификации его деятельности, учитывающей новые вызовы, которая позволит в новых сложных постоянно изменяющихся условиях успешно конкурировать на рынке детского отдыха. В качестве примера был изучен один из детских лагерей Нижегородской области – оздоровительно-образовательный центр «Волжский берег», расположенный в городском округе Воротынский Нижегородской области. Маркетинговые исследования в центре проводились в 2018 году.

Для определения стратегии диверсификации деятельности ДООЦ «Волжский берег» были использованы следующие специфические методы исследования систем управления: методы социологических исследований (опрос), методика 5 сил Портера, методы сравнительного анализа, анализ статистических данных о работе учреждения.

ДООЦ «Волжский берег» является единственным лагерем круглогодичного пребывания в Воротынском и соседних районах Нижегородском области. За время своей работы зарекомендовал себя как одна из лучших организаций, реализующая отдых и оздоровление детей Нижегородской области. Лагерь неоднократно становился победителем областного конкурса.

Основным продуктом деятельности лагеря являются 7 оздоровительных смен. Дополнительным продуктом – дополнительные платные услуги:

- заезды выходного дня,
- лагерь-тур (организация экскурсионных поездок для детей),
- проект краткосрочного отдыха «Классные выходные»,
- проект «Выпускной в Волжском береге»,
- проект «Уик-Энд без родителей»
- проект «Территория танца»,
- спортивные соревнования для учащихся школ округа Воротынский.

Тем не менее, имеющиеся финансовые затруднения заставляют руководство лагеря искать дополнительные источники.

С целью изучения позиций лагеря с точки зрения коммерческого успеха и выявления способов, с помощью которых он в долгосрочном периоде сможет удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность был проведен конкурентный анализ сферы отдыха и оздоровления детей по Майклу Портеру, который помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в данной сфере и найти такую позицию, в которой лагерь будет максимально защищен от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Анализ внутренней среды позволяет узнать, что способствует развитию организации, а что, наоборот, тянет вниз. Сопоставление возможных внешних угроз и слабых мест содействует разработке грамотной стратегии будущего развития, с помощью которой можно понять, в какое

направление нужно вкладывать все свои усилия. Плюс этой методики – в скорости проведения благодаря тому, что изучаются внутренние процессы внутри организации, не нужно досконально внедряться и изучать всех конкурентов.

Данная методика, разработанная в свое время для целей анализа конкуренции в отрасли и для создания бизнес-стратегии, была адаптирована нами для сферы отдыха и оздоровления детей. Согласно ей, существует 5 сил, определяющих потенциал сферы отдыха и оздоровления детей и будущую стратегию организации:

- 1) давление действующих конкурентов (ситуация в сфере отдыха и оздоровления детей);
- 2) давление потенциальных конкурентов;
- 3) давление кадрового ресурса;
- 4) давление новых услуг-заменителей в сфере отдыха и оздоровления детей;
- 5) давление покупателей услуг.

В таблице представлена оценка уровня угроз каждой из 5 сил по ряду параметров для МБУ ДО ДООЦ «Волжский берег».

Каждому параметру руководством лагеря определяется вес. Суммарно вес всех параметров по каждой силе равен 1. Сила влияния каждого параметра на деятельность лагеря также определяется руководством по уровням:

- 1 – низкий уровень влияния параметра;
- 2 – средний уровень;
- 3 – высокий уровень.

Оценка влияния каждого параметра выводится как произведение веса параметра на его влияние. Оценка влияния отдельной каждой из сил является средним арифметическим значением всех оценок влияния данного параметра. Уровень угрозы каждой из сил определяется по шкале:

- до 0,33 – низкий уровень угрозы силы;
- 0,34-0,66 – средний уровень;
- 0,67 и выше – высокий уровень.

Проведенный анализ конкурентных сил позволяет реально оценить текущее положение дел в организации и увидеть, какие и насколько сильные и серьезные угрозы существуют для лагеря в будущем. Полученные результаты определяют направления деятельности организации, в которых следует приложить усилия для минимизации или ликвидации последствий на долгосрочную перспективу. Далее прорабатывается стратегия работы по каждому направлению.

Оценка уровня угроз для ДООЦ «Волжский берег»

Силы и параметры оценки	Вес	Сила влияния	Оценка влияния	Уровень угрозы
1. Ситуация в сфере отдыха и оздоровления детей	1	-	<b>0,32</b>	низкий
1.1. Зрелость сферы отдыха и оздоровления детей	0,2	2	0,4	
1.2. Число и мощность организаций, конкурирующих в сфере отдыха и оздоровления детей	0,3	3	0,6	
1.3. Степень стандартизации услуги, предлагаемой в сфере отдыха и оздоровления детей	0,05	1	0,05	
1.4. Изменение платежеспособного спроса	0,1	2	0,2	
1.5. Сила брендов организаций сферы отдыха и оздоровления детей	0,05	2	0,1	
1.6. Стратегия конкурирующих организаций (поведение)	0,1	3	0,3	
1.7. Привлекательность сферы отдыха и оздоровления детей	0,2	3	0,6	
2. Влияние потенциальных конкурентов	1	-	<b>0,50</b>	средний
2.1. Капитальные издержки входа в сферу отдыха и оздоровления детей	0,50	3	1,5	
2.2. Преданность потребителей существующим брендам и расходы на переманивание потребителей	0,20	3	0,6	
2.3. Экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов	0,10	2	0,2	
2.4. Доступность каналов поставки и распределения	0,15	2	0,3	
2.5. Сопротивление, оказываемое существующими организациями	0,05	2	0,1	
3. Влияние кадрового ресурса	1	-	<b>0,59</b>	средний
3.1. Уникальность и дефицит поставляемого ресурса (квалификация вожатского корпуса)	0,35	3	1,05	
3.2. Расходы на переходу на другой ресурс	0,20	2	0,4	
3.3. Число отраслей, имеющих потребность в этом ресурсе	0,15	2	0,3	
3.4. Количество и размер учреждений-поставщиков ресурса	0,30	2	0,6	
4. Влияние покупателей услуг	1	-	<b>0,74</b>	высокий
4.1. Количество покупателей и объем их покупок	0,05	2	0,1	
4.2. Значимость услуги для покупателя	0,45	3	1,35	
4.3. Дифференциация предложений в сфере отдыха и оздоровления детей	0,45	3	1,35	
4.4. Потребители не удовлетворены качеством услуг	0,05	3	0,15	
5. Влияние услуг-заменителей	1	-	<b>0,67</b>	высокий
5.1. Степень соответствия цены и характеристики услуг-заменителей и основных услуг	0,40	2	0,8	
5.2. Готовность покупателя перейти на услугу-заменитель	0,30	2	0,6	
5.3. Расходы по переманиванию потребителей	0,30	2	0,6	

В нашем случае было выявлено:

1. Ситуация в сфере отдыха и оздоровления детей для данного лагеря угрозы практически не представляет на текущий момент. Число и мощность организаций, конкурирующих в сфере отдыха и оздоровления детей, представляют собой фактор, требующий постоянного мониторинга по числу, качеству и привлекательности предоставляемых услуг. Есть возможность повышения цен на услуги.

2. Угроза со стороны потенциальных конкурентов находится на среднем уровне.

Целесообразно продолжать проводить мониторинг запросов покупателей, предложения других лагерей, совершенствовать собственную деятельность. Особое влияние проявляется со стороны материального обеспечения организации, в связи с чем необходимо искать дополнительные источники финансирования. Преданность потребителей существующему бренду лагеря достаточно высока, но расходы, связанные с его поддержанием снижать никак нельзя.

3. Влияние кадрового ресурса не столь велико как в других учреждениях подоб-

ного типа, несмотря на высокую текучесть кадров. В центре сложилась собственная модель подготовки специалистов по работе с детьми [5], которая позволяет избежать очень серьезных угроз. Необходимо продолжать активно развивать сотрудничество с институтом, являющимся основным поставщиком кадров. К данной модели, позволяющей формировать достаточно высокую квалификацию вожатскому корпусу, проявляют повышенный интерес многие не только в Нижегородской области, но и за ее пределами. Данный интерес можно превратить в дополнительный источник дохода.

4. Значимость услуги для покупателя и дифференциация предложений в сфере отдыха и оздоровления детей имеют наибольшую силу. У населения массово меняются предпочтения, критерии выбора, появляются новые страхи, потребности, все это постепенно меняет их поведение. Родители всё больше и больше доверяют детским организациям, у которых во главе публично стоит руководитель. Угроза со стороны потери текущих клиентов самая высокая. Клиенты очень чувствительны ко всем изменениям, происходящим в сфере отдыха и оздоровления детей. Необходимо диверсифицировать портфель клиентов, разработать программы для новых клиентов.

5. Достаточно высокие угрозы со стороны услуг-заменителей требуют от руководства лагеря рационально совершенствовать уникальность текущих услуг. Для снижения рисков в будущем лагерю необходимо найти уникальное предложение на рынке, аналогов которому не существует и сконцентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении. Необходимо вкладываться в маркетинг, искать и развивать конкурентные преимущества.

Итоговый смысл модели Портера в том, чтобы выбрать стратегию, которая будет наиболее эффективной в текущих условиях. Всего таких стратегий три:

1. *Управление затратами.* Стратегия уместна, когда есть высокий риск потери покупательского спроса, что не характерно для исследуемой организации.

2. *Дифференцирование бренда.* Цель – сделать услуги отличными от услуг конкурентов. Таким образом обеспечивается высокая ценность услуги и стабильный спрос. Такая модель хорошо работает, например, когда есть средний/высокий риск потерь от действующих конкурентов.

3. *Фокусирование.* Смысл в том, чтобы выбрать узкую нишу, в которой будет легче продвигаться и развиваться за счёт низкой конкуренции. Это эффективная стратегия для высококонкурентных рынков с низким порогом входа, что совсем не характерно для сферы отдыха и оздоровления детей.

Наиболее подходящая стратегия для ДООЦ «Волжский берег» – вторая. В долгосрочной перспективе для организации было предложено разработать новое направление деятельности, связанное с предоставлением услуг на основе имеющегося уникального опыта подготовки кадров для работы с детьми, новому сегменту клиентов – будущим педагогам.

Каникулы у детей 111 дней, а значит и возможности реализации основной услуги (оздоровительной смены) тоже 111 дней и для того чтобы подобные учреждения работали в более плотном режиме необходимо проектировать деятельность учреждений в свободное от каникулярных смен время.

В МБУ ДО ДООЦ «Волжский берег» с 2014 года уже имелся опыт целевой подготовки вожатых для собственных нужд. Подготовка включала в себя теоретические и практические занятия, участие вожатых в различных областных и всероссийских форумах, конкурсах и семинарах.

В 2019 году, согласно разработанной стратегии развития, в ДООЦ «Волжский берег» состоялся первый областной открытый семинар-практикум «Вожатская весна», который затем приобрел статус ежегодного. Семинар проводился при поддержке областного центра эстетического воспитания детей и молодежи Нижегородской области. Кроме этого, в мае стали проводиться двухдневный обучающий семинар-практикум для вожатых-новичков «Вожатская маевка» и в марте трехдневный социопрактикум «Вожатская весна».

К участию приглашались отрядные вожатые детских загородных лагерей, пришкольных лагерей с дневным пребыванием, руководители программ детского отдыха, заместители директоров по воспитательной работе, старшие вожатые, привлекались специалисты высочайшего класса в области организации работы с детьми.

Предпосылками проведения ежегодных обучающих семинаров-практикумов для специалистов в сфере детского отдыха стали:

- ежегодная обновляемость вожатско-аниматорского состава в МБУ ДО ДООЦ «Волжский берег»;

- необходимость повышения качества работы анимационной команды лагеря, как основного способа укрепления имиджа детского центра, увеличения продаж основных и дополнительных услуг;

- отсутствие аналогичных площадок для профессионального диалога в Нижегородской области и близлежащих регионах;

- запрос от организаторов детского отдыха Нижегородской области, областного отдела по летнему отдыху на проведение семинара с приглашением специалистов высокого уровня из других областей, стран с целью изучения передового опыта;

- МБУ ДО ДООЦ «Волжский берег» является организацией дополнительного образования, развитие дополнительных образовательных услуг – одно из основных направлений работы центра.

В дальнейшем к подобным мероприятиям стали проявлять интерес и школьные учителя, а это уже очень большой новый целевой сегмент. Потребовалась кардинальная корректировка обучающих программ. В настоящее время кроме образовательных программ лагерь предлагает различные интерактивные программы для взрослых, например, семейный фестиваль «Волжские зори». Возраст участников варьируется от

18 до 55 лет, продолжительность программ – от 1 до 4 дней.

Новое направление дополнительных услуг для взрослых имеет три направленности:

- учебная: проведение интерактивных лекций и тренингов; мастер-классов профессиональных аниматоров, игротехников, методистов;

- творческая: проведение различных конкурсов;

- досуговая: проведение ток-шоу, ролевых игр, экскурсий.

По результатам опроса 95% взрослых покупателей планируют пользоваться услугами лагеря и дальше. Произошло расширение географии участников: в 2020 году новыми дополнительными услугами воспользовались клиенты из 24 районов Нижегородской области и г. Чебоксары. Приглашение в другие регионы не отправлялись поскольку нагрузка на лагерь достигла максимальных значений несмотря на сложную ситуацию в стране.

Проведенное исследование может являться ориентиром для разработки маркетинговых исследований детскими образовательно-оздоровительными учреждениями для оценки текущего положения дел в организации и определения направлений своей деятельности.

#### *Библиографический список*

1. Зубахин А.А. Проблемы и перспективы развития современных детских лагерей // Народное образование. 2015. № 2. С. 27-29.
2. Куропаткина М. Н. Инновационные технологии в системе организации досуга в детских оздоровительных лагерях: практика ДОЛ «Мечта» // Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. 2013. Т. 195. С. 120-125.
3. Зайцева Н.А. Управление человеческими ресурсами в организации индустрии туризма и гостеприимства // Профессиональное образование в сфере туризма как условие повышения качества туристских услуг: тематический сборник материалов международной научно-практической конференции. 2012. С. 153-158.
4. Оборин М.С., Плотников А.В. Основные методы изучения внешней и внутренней сред санаторно-курортных организаций региона // Вестник ТГЭУ. 2012. № 4. С. 28-34.
5. Ильичева Е.В., Ильичев В.В., Назарова М.А. Система подготовки кадров для работы с детьми // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6 (часть 1). С. 55-60.