СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc463479270)

[1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ 5](#_Toc463479271)

[1.1 Характеристика внутренней среды предприятия 5](#_Toc463479272)

[1.2 Миссия и цели санатория «Сакрополь» 17](#_Toc463479273)

[2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ САНАТОРИЯ «САКРОПОЛЬ» 18](#_Toc463479274)

[2.1 Анализ макросреды функционирования санатория «Сакрополь» 18](#_Toc463479275)

[2.2 Анализ микросреды санатория «Сакрополь» 22](#_Toc463479276)

[2.2.1 Характеристика отрасли 22](#_Toc463479277)

[2.2.2 Анализ конкуренции и конкурентная политика санатория «Сакрополь» 28](#_Toc463479278)

[2.2.3 Анализ потребителей и их запросов относительно услуг санатория «Сакрополь» 33](#_Toc463479279)

[2.3 SWOT – анализ санатория «Сакрополь» 35](#_Toc463479280)

[3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ САНАТОРИЯ «САКРОПОЛЬ» 40](#_Toc463479281)

[3.1 Конкурентные преимущества санатория «Сакрополь» 40](#_Toc463479282)

[3.2 Анализ возможности применения стратегии развития санатория «Сакрополь» 42](#_Toc463479283)

[3.3 Элементы экономической стратегии развития санатория «Сакрополь» 44](#_Toc463479284)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 49](#_Toc463479286)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 52](#_Toc463479287)

# ВВЕДЕНИЕ

Тема курсовой работы «Роль стратегического планирования в управлении организацией» является актуальной на современном этапе развития туристического бизнеса в Российской Федерации и представляет интерес как для экономистов – теоретиков, так как в работе рассмотрены теоретические аспекты управления стратегическими позициями предприятия, так и для менеджеров, поскольку в работе освещены вопросы проведения стратегического анализа.

Актуальность темы вызвана тем, что современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Таким образом, сложность теоретических и практических проблем стратегического управления делает актуальной необходимость создания цельной теории формирования стратегии.

При написании курсовой работы были использованы: работы по проблемам оценки стратегических позиций предприятия (Белых Л. П., Федотова М. А., Бобылева А. З., Моисеева Н. К.); труды известных отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического планирования (Алексеева М. М., Герчикова И. Н., Мескон М., Басовский Л. Е., Грузинов В. П.); работы исследователей относительно оценки стратегических позиций предприятия (Градов А. П., Уткин Э. Л., Виханский О. С., Наумов А. И.). В современных условиях стратегическое управление следует рассматривать как фундаментальную основу любой эффективной системы управления организацией.

Целью написания курсовой работы является изучение особенностей организации стратегического менеджмента на предприятии, функционирующем в сфере рекреации и туризма.

Для достижения поставленной цели автором разработаны следующие задачи:

- изучить сущность и необходимость применения стратегического менеджмента в рыночных условиях;

- определить факторы, оказывающие наибольшее влияние на процесс разработки стратегии развития предприятия в сфере туризма;

- рассмотреть методику проведения стратегического анализа рыночных позиций санатория;

- проанализировать эффективность организации стратегического менеджмента на конкретном предприятии;

- разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности стратегического управления предприятия в туристическом бизнесе.

Предметом написания курсовой работы является изучение особенностей разработки и выбора стратегии развития предприятия в рыночных условиях. Объектом изучения служит анализ особенностей стратегического планирования санатория АО «Сакрополь».

В работе использованы следующие методы исследования: анализа; синтеза; сравнения; табличный; графический.

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

# 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

# 1.1 Характеристика внутренней среды предприятия

Санаторий «Сакрополь» расположен в городе Саки, в трех километрах от моря на берегу Сакского озера. Территория здравницы – это более шести гектар цветущих клумб и альпийских горок, которые дополнены античными скульптурами и комплексом фонтанов. Все это создает уникальный микроклимат оказывающий оздоровительный эффект на организм человека. Комплекс состоит из спального корпуса и грязелечебницы, которые соединяются теплым коридором.

Здравница специализируется на лечении костно-мышечной системы, заболеваний нервов, органов пищеварения, урологии и гинекологи, органов пищеварения. Особенность санатория - это клинико-диагностическая лаборатория, которая является одной из лучших во всем Крыму. Собственный минералопровод и рапопровод дают возможность проводить лечение рапой и минеральной водой, поступающей непосредственно из Сакского озера.

Проживают гости в спальном корпусе, в котором в 2013 году был произведен капитальный ремонт. Номерной фонд – это номера категории «комфорт», «полулюкс», «люкс» одно- и двухкомнатный, апартаменты. В каждом номере есть кондиционер, комфортная мебель, холодильник, телевизор, ванная комната и балкон. Питание организовано по системе «меню-заказ» три раза в день. Есть специальное диетическое питание.

Прекрасно развитая инфраструктура позволяет гостям интересно проводить свободное от процедур время. Так, работает интернет-клуб, фитобар, спортивный зал, для любителей чтения есть библиотека. К услугам отдыхающих: аптека, ателье, стоянка для автомобилей, экскурсионное бюро, парикмахерская, СПА-услуги, косметологический салон и многое другое. В тех километрах от санатория «Сакрополь» расположен Сакский песчаный пляж.

Организационная структура управления санатория «Сакрополь» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. - Основные службы санатория

Как показано на рисунке 1, организационная структура санатория носит ярко выраженный функциональный характер.

К функциям службы бронирования относятся: прием заявок и их обработка; составление необходимой документации: графиков заезда на каждый день (неделю, месяц, квартал, год), карты движения номерного фонда.

С точки зрения гостей служба обслуживания является важнейшей в гостинице, так как персонал именно этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием.

Среди всех организаций сферы рекреации Сакского района «Сакрополь» выделяется широчайшим спектром услуг, которые предлагает клиентам. Комфортабельные номера различных классов, выполненные в прекрасном дизайне, позволят расслабиться и почувствовать домашний комфорт и уют.

Дадим оценку основным показателям деятельности компании в 2014 – 2015 годы, при этом рассмотрим отдельные группы ресурсов.

Начнем с анализа технических ресурсов предприятия.

Таблица 1. – Анализ состава, структуры и динамики основных фондов санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы основных фондов | 2013 год | | 2014 год | | Темп роста, % |
| Тыс руб | Удельный вес, % | Тыс руб | Удельный вес, % |
| Инвестиционная недвижимость | - | - | - | - | - |
| Здания, сооружения, передаточные устройства | 211 378 | 80,3 | 233 451 | 77,84 | 110,44 |
| Машины и оборудование | 11 801 | 4,48 | 13 458 | 4,48 | 114,04 |
| Транспортные средства | 36 448 | 13,85 | 47 948 | 15,98 | 131,55 |
| Инструменты, инвентарь | 3 566 | 1,37 | 5 049 | 1,7 | 141,58 |
| Прочие основные фонды | - | - | - | - | - |
| Всего основных фондов | 263 193 | 100 | 299 906 | 100 | 113,95 |

Расчеты показывают, что за анализируемый период стоимость основных фондов выросла на 13,95% или в стоимостном выражении на 36 713 тыс руб., при этом подавляющую часть представляют здания и сооружения, в 2013 году их доля составляла 80,3%, за анализируемый период удельный вес уменьшился до 77,84%, но стоимость выросла на 22 073 тыс руб или в относительном выражении на 10,44%, что вызвано расширением номерного фонда. Инвентарь является наиболее динамично растущей группой основных фондов, сумма составляет на конец 2014 года 1,7% от общей стоимости, увеличившись по сравнению с 2013 годом в доле на 0,33%, при этом прирост стоимости данной группы один из высоких и составляет 41,58%.

Таблица 1.2. – Анализ показателей интенсивности и движения основных фондов санатория в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2013 год | 2014 год | Темп роста, % |
| Коэффициент обновления | 1,6 | 1,9 | 118,75 |
| Коэффициент выбытия | 1,2 | 1,6 | 133,33 |
| Коэффициент прироста | 0,4 | 0,3 | 75 |

Проведенные расчеты в таблице 1.2 показывают негативную тенденцию, выраженную в снижении темпов обновления основных фондов, так как коэффициент прироста сократился на 0,1 или на 25%.

Данное явление вызвано более динамичным ростом коэффициента выбытия на 0,4 или в процентном выражении на 33,33% при одновременном увеличении показателя обновления на 0,3 или в относительном выражении на 18,75%.

Таблица 1.3. – Показатели технического состояния основных фондов санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2013 год | 2014 год | Темп роста, % |
| Первоначальная стоимость основных фондов, тыс руб | 271 546 | 308 017 | 113,43 |
| Износ основных фондов, тыс руб | 8 353 | 8 111 | 97,1 |
| Коэффициент износа | 0,03 | 0,026 | 86,67 |
| Коэффициент годности | 0,97 | 0,974 | 100,4 |

Показатели, отражающие техническое состояние, так называемое «качество» основных фондов, за 2013 – 2014 годы показывают положительную тенденцию, выраженную в повышении уровня годности на 0,004 или в относительном выражении на 0,4%. Показатель износа сократился на 0,004 или относительно на 13,33%, что позволяет сделать вывод о высоком уровне обновления основных фондов, данное обстоятельство создает предпосылки для прироста производительности труда и улучшения качества использования основных фондов.

В таблице 1.4 дадим оценку эффективности использования основных фондов санатория в 2013 – 2014 годы.

Таблица 1.4. – Анализ эффективности использования основных фондов санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 год | 2014 год | Темп роста, % |
| Объем реализации продукции, тыс руб | 12 222 | 67 103 | 549 |
| Прибыль, тыс руб | (26 058) | (537 810) | В 20,64 раза ухудшение |
| Основные фонды, тыс руб | 263 193 | 299 906 | 113,95 |
| Фондоотдача, руб/руб | 0,046 | 0,224 | 486,95 |
| Фондоемкость, руб/руб | 21,74 | 4,46 | 20,5 |
| Фондорентабельность, % | (9,9) | (179,32) | В 18,1 раз ухудшение |

Аналитические расчеты, приведенные в таблице 1.4 за 2013 – 2014 годы показывают, что за период выручка выросла почти в 5,5 раз, в то же время как основные фонды увеличили свою стоимость только на 13,95%, в то же время уровень фондоотдачи существенно вырос (она увеличилась в 4,86 раза), аналогично произошло уменьшение фондоемкости на 79,5%, то есть с 21,74 копеек до 4,46 копеек. Данное обстоятельство свидетельствует о снижении потребности в капитальном финансировании и сокращении оттока средств на инвестиционные нужды.

Далее проанализируем состояние трудовых ресурсов санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы.

Таблица 1.5. – Анализ динамики и структуры персонала санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории | 2013 год | | 2014 год | | Отклонение | |
| Человек | Удельный вес, % | Человек | Удельный вес, % | Абсолютное | Относительное, % |
| Медицинский персонал | 50 | 55,55 | 56 | 56 | +6 | 112 |
| Служащие | 32 | 35,55 | 34 | 34 | +2 | 106,25 |
| В том числе АУП | 18 | 20 | 19 | 19 | +1 | 105,56 |
| Персонал неосновной деятельности | 8 | 8,9 | 10 | 10 | +2 | 125 |
| ВСЕГО | 90 | 100 | 100 | 100 | +10 | 111,1 |

Как показывает таблица 1.5, за анализируемый период на предприятии численность персонала выросла на 10 человек и составила на конец 2014 года 100 человек, при этом по большей части прирост произошел за счет увеличения медицинского персонала.

Таблица 1.6. – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 год | 2014 год | Темп роста, % |
| Объем реализации, тыс руб | 12 222 | 67 103 | 549 |
| Численность персонала, человек | 90 | 100 | 111,1 |
| Среднегодовая выработка работника, тыс руб | 135,8 | 671 | 494,1 |
| Фонд заработной платы, тыс руб | 12 960 | 18 000 | 138,9 |
| Среднемесячная заработная плата работника, тыс руб | 12 | 15 | 125 |

Для определения эффективности использования персонала применим формулу (1.1):

Э = ФОТ \* (Iзп - Iсгв) / Iзп (1.1)

Подставим значения в полученную формулу:

Э = 18 000 \* (1,389 – 4,941) / 1,389 = -46 030 тыс руб

Проведенные расчеты показывают положительную тенденцию, выраженную в том, что темпы роста заработной платы существенно опережают темпы производительности труда (494,1% ≥ 138,9%), что свидетельствует о высоко эффективной кадровой политике. Это обстоятельство привело к существенной экономии фонда заработной платы.

Проанализируем состояние материальных ресурсов санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы.

Таблица 1.7. – Анализ динамики и структуры реализации санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид услуг | 2013 год | | 2014 год | | Абсолютное изменение | Темп роста, % |
| Тыс руб | Удельный вес, % | Тыс руб | Удельный вес, % |
| Медицинское обслуживание и проживание | 7 101 | 58,1 | 39 255,3 | 58,5 | +32 154,3 | 552,8 |
| Спортивные мероприятия | 2 346,6 | 19,2 | 13 018 | 19,4 | +10 671,4 | 554,76 |
| Аренда спортивных помещений | 1 527,8 | 12,5 | 8 723,4 | 13 | +7 195,6 | 570,98 |
| Реализация дополнительных услуг | 1 246,6 | 10,2 | 6 106,3 | 9,1 | +4 859,7 | 489,83 |
| ИТОГО | 12 222 | 100 | 67 103 | 100 | +54 881 | 549 |

В таблице 1.7 приведенные данные показывают, что объем реализации увеличился почти в 5,5 раз, что в стоимостном выражении составило 54 881 тыс руб., при этом наибольший прирост показывают такие услуги как медицинское обслуживание и проживание (их прирост составил 32 154,3 тыс руб или в динамике 552,8%), спортивные мероприятия (в сумме 10 671,4 тыс руб или в относительном выражении на 554,76%).

Завершающим элементом является оценка финансовых ресурсов санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы.

Таблица 1.8. – Анализ состава и структуры совокупного капитала санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 год | | 2014 год | | Темп роста, % |
| Тыс руб | Удельный вес, % | Тыс руб | Удельный вес, % |
| Собственный капитал | (36 737) | (11,35) | (574 439) | (180,13) | В 15,6 раз рост |
| Заемный капитал | 355 983 | 109,95 | 882 215 | 276,63 | 247,83 |
| Привлеченный капитал | 4 504 | 1,4 | 11 131 | 3,5 | 247,14 |
| ИТОГО | 323 750 | 100 | 318 907 | 100 | 98,5 |

Структура совокупного капитала существенно изменилась, как показывает таблица 1.8, при этом негативным моментом является отсутствие собственных источников финансирования, если в 2013 году дефицит составлял 36 737 тыс руб., то в 2014 году он вырос до 574 439 тыс руб. Также существенно вырос удельный вес заемного капитала, прирост составил 147,83%, составив на конец 2014 года 882 215 тыс руб.

Таблица 1.9. – Анализ показателей ликвидности санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норматив | 2013 год | 2014 год | Темп роста, % |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1 – 1,5 | 13,45 | 1,7 | 12,64 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,5 – 1 | 12,56 | 0,93 | 7,4 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2 – 0,35 | 0,38 | 0,8 | 210,5 |

Предоставленные данные характеризуют сокращение уровня ликвидности санатория в 2013 – 2014 годы, что способствует ухудшению платежеспособности организации. Данное обстоятельство вызвано существенным увеличением краткосрочных обязательств, прирост которых составил 6 728 тыс руб., то есть данный раздел имущества увеличился почти в 2,5 раза.

В то же время положительным моментом является то, что фактические значения ликвидности находятся в пределах нормативов, что показывает возможность погашения финансовыми ресурсами фактических текущих обязательств.

Таблица 1.10. – Показатели финансовой устойчивости санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Норматив | 2013 год | 2014 год | Темп роста, % |
| Коэффициент концентрации собственного капитала | ≥0,5 | (0,11) | (1,8) | В 16,36 раз сокращение |
| Коэффициент финансовой зависимости | ≤1,2 | 1,11 | 2,8 | 252,25 |
| Коэффициент концентрации привлеченного капитала | ≤0,5 | 0,988 | 0,987 | 99,9 |
| Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала | ≤0,5 | - | - | - |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | ≥0,5 | - | - | - |
| Коэффициент обеспеченности по кредитам | По плану | - | - | - |
| Коэффициент структуры покрытия долгосрочных вложений | ≤0,1 | 1,35 | 2,94 | 217,78 |
| Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств | ≤0,5 | 1,12 | 2,87 | 256,25 |
| Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников | ≥0,6 | - | - | - |

Рассчитанные коэффициенты, характеризующие в таблице 1.10 финансовую устойчивость, показывают следующее: за анализируемый период наблюдается отсутствие собственных источников финансирования, что является негативной тенденцией, при этом их дефицит имеет тенденцию к увеличению.

Таблица 1.11. – Показатели деловой активности санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 год | 2014 год | Темп роста, % |
| Оборачиваемость средств в расчетах, оборотов | 0,22 | 6,47 | В 29,4 раза рост |
| Оборачиваемость средств в расчетах, дней | 1 636,4 | 55,64 | 3,4 |
| Оборачиваемость запасов, оборотов | 5,05 | 7,86 | 155,64 |
| Оборачиваемость запасов, дней | 71,3 | 45,8 | 64,24 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, оборотов | 7,62 | 6,94 | 91,1 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней | 47,24 | 51,87 | 109,8 |
| Продолжительность операционного цикла | 1 707,7 | 101,4 | 5,94 |
| Продолжительность финансового цикла | 1 754,9 | 153,3 | 8,74 |
| Оборачиваемость собственного капитала | - | - | - |
| Оборачиваемость мобильных активов | 0,2 | 3,53 | В 17,65 раз рост |
| Оборачиваемость совокупного капитала | 0,04 | 0,21 | 525 |
| Оборачиваемость готовой продукции, оборотов | - | - | - |
| Оборачиваемость готовой продукции, дней | - | - | - |

Расчеты показывают существенное улучшение показателей деловой активности, что способствует более высокой отдаче вложенных финансовых ресурсов и создает условия для увеличения рентабельности оборота.

Снижение продолжительности оборота каждого вида оборотных активов привело к сокращению операционного и финансового циклов на 94,06% и 91,26% соответственно.

Таблица 1.12. – Показатели рентабельности деятельности санатория «Сакрополь» в 2013 – 2014 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 год | 2014 год | Абсолютное изменение, +/- |
| Убыточность капитала (инвестиций) | | | |
| Убыточность совокупного капитала, % | (8,05) | (168,64) | 209,5 |
| Убыточность собственного капитала, % | (70,93) | (93,63) | 132 |
| Убыточность основных средств, % | (9,9) | (179,33) | В 18,1 раз ухудшение |
| Убыточность продаж | | | |
| Валовая убыточность продаж, % | (63,85) | (0,13) | 0,2 |
| Операционная убыточность продаж, % | (213,18) | (801,46) | 375,95 |
| Чистая убыточность продукции, % | (213,2) | (801,47) | 375,9 |
| Убыточность производства | | | |
| Убыточность операционной деятельности, % | (130,1) | (800,4) | 615,2 |
| Убыточность обычной деятельности, % | (72,7) | (19,76) | 27,18 |
| Чистая убыточность деятельности, % | (130,12) | (800,4) | 615,12 |

Оценка показателей рентабельности показывают существенное ухудшение финансовых результатов деятельности санатория «Сакрополь», что вызвано значительным ростом себестоимости (прирост составил 47 167 тыс руб., то есть с 20 026 тыс руб до 67 193 тыс руб), это привело к сокращению прибыльности по всем направлениям.

# 1.2 Миссия и цели санатория «Сакрополь»

Рассмотрим в таблице 1.13 видение и миссию санатория.

Таблица 1.13. - Разработка видения и миссии санатория «Сакрополь»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегическое видение санатория | Миссия предприятия при комбинированном подходе | Окончательная формулировка миссии |
| Предоставлять качественные услуги рекреационно – оздоровительного характера населению и гостям Крымского федерального округа | Осуществлять реализацию услуг необходимого качества в нужное время по доступным тарифам, сопровождая обслуживание полноценными консультациями | Предоставлять клиентам качественные рекреационные услуги, которые они захотят приобрести, и увеличивать общую потребность в качественном обслуживании на протяжении всего года |

Проведя анализ видения и миссии функционирования санатория «Сакрополь» рассмотрим целевые установки в таблице 1.14, а также отредактируем их с учетом изменений в международной политике.

Таблица 1.14. - Изменение стратегических целей предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Существующие стратегические цели | Новая редакция стратегических целей |
| Улучшить финансовое состояние санатория, расширив ассортимент основных и дополнительных услуг, используя имеющееся современное оборудование  Стать лидером Крымского федерального округа по предоставлению рекреационно – оздоровительных услуг | В связи с известными политическими событиями, а также введенными экономическими санкциями можно предложить следующие целевые установки:  - нейтрализовать сезонный фактор при помощи расширения ассортимента предоставляемых основных и дополнительных услуг  - улучшить финансовое состояние санатория, увеличивая объем прибыли и собственные источники финансирования |

# 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ САНАТОРИЯ «САКРОПОЛЬ»

# 2.1 Анализ макросреды функционирования санатория «Сакрополь»

Для оценки рыночных перспектив используем PEST – анализ, при этом проанализируем отдельные группы факторов.

Экономические факторы имеют следующие характеристики: макроэкономическая ситуация в государстве носит нестабильный характер, что негативно отражается на показателях деятельности санатория, при этом можно выделить следующие причины: постоянные изменения налогового законодательства в худшую сторону; изменения курса валют, что приводит к подорожанию закупаемого сырья. Также существенным недостатком является серьезная конкуренция со стороны многочисленных санаториев и частных лиц.

Относительно социальных факторов можно отметить следующие закономерности: основной сегмент потребителей по возрастному критерию – население (и мужчины, и женщины от 20 до 50 лет), молодые семьи, группы лиц (либо школьники либо с организаций коллективы).

Положительным моментом является то, что услуги санатория широко известна на российском рынке и постоянно востребована.

Можно отметить, общую тенденцию в сторону увеличения потребности в комфортных условиях отдыха, что позволяет прогнозировать изменение социальных факторов с позитивным оттенком.

Относительно макроэкономических социальных факторов можно заметить две составляющие: сокращение реальных доходов населения, но при этом увеличение уровня занятости и формирование новых рабочих мест.

Среди технологических факторов отмечается существенное влияние следующих переменных:

- применение технологических достижений при производстве новых услуг, это позитивно влияет на деятельность санатория, так как существенно повышается качество услуг, соответственно, улучшаются конкурентные позиции фирм и в целом, повышается степень приверженности потребителей обслуживанию фирмы;

- негативными моментами является развитие Интернет – торговли, так как агентства находятся в состоянии жесткой конкуренции, что значительно сокращает потенциальную выручку и негативным образом влияет на финансовые результаты деятельности.

Наконец, среди экологических факторов можно указать следующие:

- как общегосударственное, так и мировое, повышение цен на энергоносители и технологическое отставание относительно применения энергосберегающих инноваций во время отдыха;

- риски, связанные с проявлением природных катаклизмов в последнее время существенно выросли, что приводит к появлению значительных страховых платежей;

- негативным моментом является крайне низкая степень развития системы применения бытовых отходов, что приводит к дальнейшему загрязнению природной среды и ухудшению инфраструктуры города.

Проведем анализ макроокружения санатория «Сакрополь» в таблице 2.1.

Составим таблицу 2.1, в которой проведем количественную оценку факторов внешней среды посредством PEST – анализа.

Таблица 2.1. - Анализ факторов дальнего окружения

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Легенда | Факторы влияния | Реакция отрасли | Балл | Вероят. | Рез. | Итого |
|  | Политические |  |  |  |  | -3,3 |
| P1 | Введение экономических санкций | Повышение требований к качеству обслуживания, как результат ужесточения законодательства | 7 | 70% | 4,9 | -2,3 |
| P2 | Ужесточение конкуренции | -9 | 80% | -7,2 |
| P3 | Внутриполитические события | Стабильность на политической арене | 3 | 80% | 2,40 | 0,6 |
| P4 | Усиление налогового пресса, так как доходная часть бюджета формируется за счет налоговых поступлений, в том числе из за счет налога на прибыль | -2 | 90% | -1,8 |
| P5 | Коррупция | Бюрократизация при выходе новых участников на рынок или расширении ассортимента как основных, так и дополнительных услуг | -2 | 50% | -1 | -1,6 |
| P6 | Снижение заинтересованности занятия бизнесом и ухудшение финансовых результатов | -3 | 20% | -0,6 |
|  | Экономические |  |  |  |  | -7,8 |
| E1 | Макроэкономическая нестабильность | Постоянное увеличение таможенных пошлин | -4 | 70% | -2,8 | -2,8 |
| E2 | Ухудшение налогового законодательства | -2 | 40% | -0,8 | -0,8 |
| E3 | Усиление конкуренции | На рынок постоянно выходят иностранные компании с мощной финансовой базой и высокими технологиями | -7 | 60% | -4,2 | -4,2 |
|  | Социальные |  |  |  |  | 12,1 |
| S1 | Изменение поло – возрастной структуры | Начинает увеличиваться незначительно доля молодежи | 7 | 30% | 2,1 | 1,6 |
| S2 | Увеличение потребности в комфортном отдыхе | Рост спроса на услуги санатория | 9 | 50% | 4,5 | 4,5 |
| S3 | Динамика рынка труда | Сокращение реальных доходов населения | -3 | 40% | -1,2 | 6 |
| S4 | Рост количества новых рабочих мест с более выгодными условиями работы | 8 | 90% | 7,2 |
|  | Технологические |  |  |  |  | 1,4 |
| T1 | Возможности тур - фирмы при внедрении новых услуг | Рост качества обслуживания и повышение спроса | 6 | 50% | 3 | 3 |
| T2 | Высокая степень развития Интернет - торговли | Сокращение прибыли производителей и ухудшение финансовых результатов деятельности | -4 | 40% | -1,6 | -1,6 |
|  | Экологические |  |  |  |  | -0,4 |
| Ec1 | Повышение цен на энергоносители | Сокращение прибыли | -2 | 10% | -0,2 | -0,2 |
| Ес2 | Риски наступления природных катаклизмов | Ухудшение природной среды и, как следствие, подорожание стоимости обслуживания | -1 | 10% | -0,1 | -0,1 |
| Ес3 | Отсутствие системы переработки бытовых отходов | Приводит к дальнейшему ухудшению природной среды | -1 | 10% | -0,1 | -0,1 |

На основании проведенного анализа составим рисунок 2.1.



Рисунок 2.1. – Диаграмма факторов дальнего окружения

Анализ факторов дальнего окружения показал в целом негативное направление влияния, среди угроз можно отметить следующие:

- наличие большого количества конкурирующих санаториев, что, в целом, положительно для населения, так как бесконечно улучшается качество обслуживания и имеют место ценовые войны, но имеет высокую степень риска для участников рынка рекреационно – оздоровительных услуг;

- постоянное увеличение цен на услуги санатория обеспечивает стабильное увеличение цен на сопутствующие услуги, тем самым снижая спрос или уменьшая прибыль организации при неизменных расценках.

В то же время возможности санаториев находятся в плоскости социальных факторов, то есть в улучшении структуры населения, росте потребности в обустроенном отдыхе.

Итак, можно отметить, что на развитие как в целом сферы бизнеса, так и санатории оказывают влияние многочисленные факторы внешней среды, которые можно объединить в следующие группы: политические, социальные, экономические, технологические, экологические.

Изучив структуру влияния факторов можно отметить что негативное влияние оказывают в значительной мере экономические, их воздействие составляет 7,8 баллов и в меньшей степени – экологические (0,4 балла), необходимо также обратить внимание на политическую составляющую ведения бизнеса, так как она не имеет необходимого уровня стабильности (-3,3 балла). Для нейтрализации данного воздействия можно рекомендовать усиление конкурентных позиций, разрабатывая систему скидок, расширив ассортимент услуг по юридическому сопровождению, так как значительных усилий составляет оформление документов по сделкам.

# 2.2 Анализ микросреды санатория «Сакрополь»

# 2.2.1 Характеристика отрасли

С самого распада СССР и до воссоединения Крыма и России наблюдалась колоссальная тенизация туристкой экономики: на первое место вышел не поддающийся контролю со стороны государств частный сектор, остававшийся свободным от учета не только налоговыми структурами, но и в плане координации качества предоставляемых туристских услуг. В итоге, санаторно-курортный аспект отдыха на полуострове был вытеснен пляжным туризмом неорганизованного характера. Украинское же государства вполне устраивало подобное положение вещей, поэтому с их стороны для развития и выхода из тени туристической отрасли региона не производилось никаких шагов. Подобная ситуация с приходящим в упадок туризмом без инвестиций и кого-либо государственной поддержки продолжалась вплоть до весны 2014 года и воссоединения Крыма с Российской Федерацией. «В этом году ситуация такова, что 80% туристов останавливается в коллективных средствах размещения, а 20% – в частных. Этого давно не было в истории крымского полуострова и связано с тем, что санаторно-курортные учреждения заключили договора о направлении отдыхающих с государственными и корпоративными учреждениями Российской Федерации. Данный шаг со стороны нашего государства является одним из этапов по воплощению в действительность целенаправленной политики по развитию Крымского региона, основные положения которой изложены в Стратегии по развитию Крыма до 2020 года.

До вступления Крыма в состав РФ львиную долю отдыхающих Крым принимал из Украины. Это была целенаправленная политика властей, не обременявших себя лишними тратами и привлечениями инвестиций в обветшавшую и изжившую свое инфраструктуру полуострова. Соответственно, иностранных туристов, не относящихся к странам СНГ, в регионе почти не было. Крайне низкий уровень сервиса и отсутствие условий, к которым они привыкли, отталкивали даже гипотетических желающих. В итоге, Крым превратился в курорт исключительно местного значения, на котором привыкли отдыхать преимущественно украинцы. И такое положение дел сохранялось вплоть до сезона 2014 и воссоединения Крыма с Российской Федерацией. Несмотря на резкое падение туристического потока украинских туристов (с 65% в 2013 году до 5% в 2014 году и сохранение их такого же незначительного количества в 2015 году), в целом серьезного падения спроса на Крым со стороны отдыхающих не произошло, поскольку туристы из России оперативно заместили вакантные места в отелях (в 2013 году их было 26% от общего числа отдыхающих, а в 2014 году стало 93%, в 2015 году чуть выросло до 95%).

С изменением состава отдыхающих поменялись и приоритеты: если для украинских туристов основной и единственный критерий услуги — это ее цена, то для более обеспеченных туристов из России цена также важна, однако она не является первостепенным ориентиром. Данная группа отдыхающих привыкла к уровню обслуживания ведущих курортов мирового уровня. Они готовы заплатить более высокую цену за тур, однако и получить за это желают более проработанный и профессиональный продукт. Данная взаимосвязь действует и в обратную сторону: большинство туристов из России не устроят даже очень дешевые услуги ненадлежащего качества. И чем быстрее туристические предприятия Крыма уловят эту новую тенденцию рынка, тем более успешную нишу в своей сфере они смогут занять.

На сегодняшний день материально-техническая база объектов инфраструктуры гостеприимства Республики Крым, ассортимент и качество услуг отстают от мирового уровня, что снижает конкурентоспособность данного региона на международном рынке. Пользуясь статистическими данными, посвященным объектам размещения, важно отметить, что данные разнятся в зависимости от источника. Основываясь на сведениях, предоставляемых Министерством курортов и туризма Крыма, на территории региона находится 825 учреждения санаторно- курортной и гостиничной направленности. Среди них предоставлением специального санаторно-курортного сервиса или услуг оздоровительной направленности занимаются 467 учреждений. Оставшиеся 358 учреждений предоставляют услуги размещения. Также в Крыму располагаются 92 оздоровительных лагеря для детей. Госкомстат Украины же располагает иными сведениями (1225 средств размещения — это общая численность, куда входят 748 отелей и гостиниц). В других источникам можно найти иные цифры, что говорит о слабой изученности всего состава и структуры средств размещения в регионе.

На данный момент в существующих гостиницах номерной фонд оценить сложно, поскольку руководство отелей на пике сезона идут на хитрости, внося дополнительную кровать и мебель в номера, дабы превратить двухместные номера в трех- или даже четырехместные. Такая же практика распространена и в детских оздоровительных учреждениях.

Основываясь на статистических данных из разных источников, количество средств размещения с какой- либо категорией составляет 271, количество же средств размещения без категории — 684, то есть в 2,5 раза меньше. Распределяются они по категориям в следующем порядке: 5 звезд – 1,1%, 11,1% – 4 звезды, 32,8% – 3 звезды, 38% – 2 звезды и 17% – 1 звезда.

Исходя из исследований, можно заключить, что гостиничная база Крыма имеет серьезный перевес в сторону средств размещения низкой категории. Это было выгодно для бюджетных украинских туристов, для которых вопрос цены всегда превалирует на другими показателями. Сравнивая же с Россией, на такой же протяженности сочинского берега пятизвездочных гостиниц там около 2% от всей гостиничной базы, причем также ощущается их острая нехватка. Причем если в Сочи преобладают гостиницы класса 3 звезды, то в Крыму в основном встречаются гостиницы класса 1-2 звезды и без звезд.

Кроме того, на территории полуострова остро стоит проблема сезонности, который, надо заметить, различен в зависимости от типа и направленности средств размещения. Например, для гостиничных и подобных учреждений сезон составляет три месяца, а для лечебно-оздоровительных средств размещения — пять месяцев, и лишь менее 40% имеют круглогодичный характер деятельности. Средний коэффициент сезонности в Крыму составляет 0,45. Данный показатель отмечает величину изменения продаж по сравнению со среднегодовыми. В данном случае коэффициент меньше единицы, что говорит о большом количестве месяцев в году с низкими показателями продаж. Подобное значение характерно для курортов с ярко выраженной сезонной направленностью.

Большой дисбаланс демонстрирует распределение объектов оздоровительной направленности, в своем подавляющем большинстве сконцентрированные в Ялтинском и Евпаторийском районе. Неблагоприятной тенденцией последних двадцати лет является уменьшение роли лечебных процедур в структуре предоставляемых услуг и, соответственно, рост развлекательных и оздоровительных мероприятий.

По официальным данным, на территории Крыма находится 38 кемпингов, однако в большинстве своем это палаточные городки, пусть и на берегу моря. В них присутствует минимальный набор удобств, к чему бюджетные европейские туристы, например, совершенно не готовы. Говоря о потребностях и желаниях туристов, выделяется тенденция превалирования аренды дома или комнаты (койко- места) в частном секторе.

Проблемы развития транспортной инфраструктуры на сегодняшний день самые многочисленные, материально затратные, но и наиболее важные, так как без тщательно продуманной логистики невозможно качественное предоставление туристических услуг. Однако позитивные результаты в данном направлении говорят о глубокой заинтересованности государства в решении данного вопроса.

В настоящее время без каких-либо осложнений попасть в Крым можно лишь двумя путями: используя паромную переправу через Керченский пролив или авиатранспортом. Однако обе эти транспортные артерии в течении многих десятилетий были лишь дополнительными. Они не рассчитаны на большой поток пассажиров, что создало транспортный коллапс в 2014 году. За первое полугодие 2014 года отмечен рост числа туристов, прибывших в Крым через паромную переправу (в 2,8 раза) и авиатранспортом (в более, чем в 2 раза). Сами же украинские граждане в своем подавляющем большинстве практически не посещают полуостров в туристических целях. В Крыму существует три международных аэропорта: аэропорт Симферополя, аэропорт Керчь и Аэропорт Бельбек (является аэропортом смешанного типа, на данный момент там базируются военные самолеты), однако летом 2014 года для авиаперевозок был доступен лишь аэропорт Симферополя.

Пассажиропоток для авиационного транспорта (аэропорт города Симферополь) приведен в таблице ниже:

Таблица 2.[2.](http://eee-region.ru/article/4502/" \l "_ftn2) — Пассажиропоток в 2008—2015 годах, тыс. пассажиров

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015(сентябрь) |
| Пассажиропоток, тыс. | 855 | 751 | 845 | 964 | 1,114 | 1,204 | 2800 | 4000 |

Несмотря на то, что это лучший аэропорт на полуострове, он один не смог удовлетворить весь потребительский спрос, работая на пределе мощностей. Оценив уровень осложнений и неподготовленность инфраструктуры, было решено модернизировать аэропорт Симферополя, отремонтировав и расширив один терминал и построив полностью новый - второй. Таким образом удалось в 2015 году добиться увеличения пассажиропотока до 4 миллионов человек за первые полгода.

Также не остается без внимания паромная переправа. Если в 2014 году условия там были абсолютно не приемлемыми: для автомобилистов не были организованы, ни предприятия размещения, ни предприятия питания. Многие отказывались от поездки в Крым и устремляли свой взор на территории курортов Краснодарского края, как Анапа или Геленджик, которые в этом году, к слову, были переполнены, рапортуя о серьезном повышении спроса на свои услуги, то уже в конце 2014 года началась модернизация причалов. На эти мероприятия было выделено 470 млн рублей, а совершенствование предусматривает не только лучшие условия перевозки, но и строительство второй параллели сооружений для погрузки вагонов и автомобилей, реконструкцию гидротехнического и навигационного оборудования.

К 2018 году будет завершено строительство моста, который соединит два берега Керченского пролива и транспортные проблемы будут окончательно решены, однако до этого времени необходимо модернизировать уже имеющиеся транспортные пути. Несмотря на то, что Крым оказался отсечен от основных транспортных артерий от материка, Российская Федерация предпринимает все меры, для максимальной модернизации дополнительных сообщений с полуостровом. На момент конца 2015 года аэропорт Симферополя и паромная переправа через Керченский пролив стали уже достаточно современными и отвечающими действующим требованиям транспортными путями, однако даже этого недостаточно, чтобы качественно обслужить весь туристический поток в регион (который только усилился из-за запрета на посещения в туристических целях Египта и Турции — главных конкурентов черноморского полуострова России в нише пляжного туризма). В перспективе рассматривается вопрос введения в эксплуатацию аэропорта Керчь. Некогда мощная воздушная гавань прекратила свою работу в 2008 году в связи с низкой рентабельностью своей деятельности. Учитывая специфику посещения туристами полуострова с точки зрения рынка это был оправданный шаг, в украинское время воздушное сообщение с Крымом было второстепенной артерией и тогда данные потребности удовлетворял один аэропорт — Симферополь. В 2014-2015 годах неоднократно поднимался вопрос восстановления аэропорта, однако окончательное решение еще не принято. Государственная Дума планирует выделить самолеты для обслуживания только крымского направления. Данные меры способны увеличить пассажирооборот на воздушном транспорте. Помимо этого, планируется обновление автобусного парка, реконструкция портов и модернизация круизных судов. Всего на инфраструктуру Крыма планируется затратить около 700 миллиардов рублей.

Еще одной особенностью российского Крыма является проблема с рабочей силой. Большинство предприятий полуострова, связанных с туризмом, не могут содержать круглогодичный штат обслуживающего персонала. В прежние времена украинские сезонные рабочие приглашались на трудоустройство в Крым в сезон отпусков, однако сложившийся политический кризис закрыл перед регионом эту дверь. Украина значительно усложнила своим гражданам посещение полуострова, а средства массовой информации распускают ложные слухи, дестабилизируя ситуацию относительно прошедшего референдума и образа России в целом.

# 2.2.2 Анализ конкуренции и конкурентная политика санатория «Сакрополь»

Рассмотрим уровень качества и конкурентоспособности услуг санатория «Сакрополь».

Рассмотрим уровень качества обслуживания в номерах остальных категорий.

Основные этапы оценки уровня качества:

- анализ рынка с целью выбора образца наиболее качественной услуги и сравнение ее с выбранным образцом;

- определение параметров обеих услуг (своего и образца) и их сравнение;

- расчет обобщенного показателя полезного эффекта базовой и экспериментальной услуги (Поб, Пи).

Расчет интегрального показателя качества как отношение полезного эффекта качества (П) к цене потребления (С), т.е. затратами на ее создание и использование для базовой и экспериментальной услуги.

Расчет относительного уровня качества (К), который определяется по формуле:

К = Ки / Кб (2.1)

где Ки- интегральный показатель качества услуги санатория АО «Сакрополь»;

Кб- интегральный показатель качества услуги санатория – конкурента.

При сравнении с базовым образцом делается вывод о совершенствовании услуги или снятии ее с реализации.

Для выполнения поставленной задачи остановимся на стоимости проживания 2 000 руб в сутки (около 30 у.е.), это самый массовый вид услуг, особенно в летний период. Эта услуга является самой востребованной и давно известна потребителям и пользуется спросом на рынке, именно эта услуга для санатория АО «Сакрополь» является стратегической.

В качестве объекта оценки качества были взяты: за рассчитываемый образец – услуга за проживание стоимостью 30 у.е в сутки санатория АО «Сакрополь», в качестве базового образца: проживание в санатории имени Бурденко стоимостью 40 у.е. в сутки и обслуживание в санатории «Танжер» стоимостью 50 у.е. а сутки. Это аналогичные предложения разных санаториев Сакского района.

Для оценки и сравнения качества был определен набор параметров для оценки экспериментальной и базовых услуг. Одна часть параметров характеризует потребительские свойства услуг, а другая часть - экономические свойства.

Потребительские свойства являются особо важными для оценки уровня качества. Коэффициенты значимости уровня качества определяла группа экспертов, которая состояла из 5 специалистов: 2 экономистов, 2 менеджеров, 1 бухгалтера. Экспертам задавался вопрос: «Как Вы считаете, какова предпочтительность каждого из параметров перед другими?»

В качестве параметров рассматривались следующие потребительские свойства услуг (таблица 2.3).

Рассчитаем коэффициент весомости показателей качества (Мi) по следующей формуле:

 (2.2)

Мi =

где  - оценка i- го свойства j- м экспертом;

*m* - количество экспертов;

*п* - количество свойств.

Расчет уровня качества исследуемых образцов (Qi) по дифференциальному методу осуществляется по следующей формуле:

 (2.3)

Qi =

где Пi *-* значение показателя оцениваемой услуги;

Пiб *-* базовое значение показателя оцениваемой услуги

Расчет комплексного группового показателя качества (Кi) можно произвести по формуле:

Кi = Мi \* Qi (2.4)

где Мi - коэффициент весомости показателя.

Формула расчета комплексного обобщенного показателя качества (К*об*) имеет следующий вид:

К*об* =  Мi \* Qi (2.5)

Таблица 2.3. - Расчет коэффициентов весомости

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Наименование показателей свойств | Оценка экспертов (баллы) | | | | | Коэффициент значимости (весомости) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Стоимость проживания | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0.131 |
| 2 | Расходы на продукты питания | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 0.117 |
| 3 | Расходы на оборудование, материалы, инвентарь | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 0.021 |
| 4 | Диски для DVD, спутниковое телевидение | 9 | 9 | 8 | 9 | 8 | 0.121 |
| 5 | Транспортные услуги и содержание транспорта | 8 | 8 | 9 | 8 | 9 | 0.083 |
| 6 | Текущий ремонт и техническое обслуживание | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 0.080 |
| 7 | Заработная плата обслуживающего персонала | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 0.105 |
| 8 | Оплата коммунальных услуг | 11 | 11 | 11 | 11 | 10 | 0.054 |
| 9 | Капитальные вложения | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 | 0.0058 |
| 10 | Капитальный ремонт, реконструкция и реставрация | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 0.091 |
| 11 | Удельная суммарная трудоемкость обслуживания | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 0.074 |
| 12 | Цена (с НДС 20%) | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0.065 |

Интегральный показатель качества экспериментальных услуг (Ки) имеет следующий вид:

Ки =  (2.6)

где С - цена потребления, т.е. затраты на приобретение и использование.

Расчетные данные расчета уровня качества представлены в таблице 2.3. Для определения комплексного группового показателя качества принимаем Пбi1- за проживание в санатории «Танжер», Пбi2 – за проживание в санатории имени Бурденко, а Пi – за проживание в санатории АО «Сакрополь».

Для определения цены потребления (С) определяем минимальные затраты на обслуживание.

Таблица 2.4. - Определение минимальных эксплуатационных затрат оцениваемых услуг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Затраты | Танжер | Сакрополь | Имени Бурденко |
| 1 | Расходы на продукты питания | 15 | 17.15 | 15.68 |
| 2 | Диски для DVD, спутниковое телевидение | 1.05 | 1.58 | 1.44 |
| 3 | Расходы на оборудование, материалы и инвентарь | 2.65 | 8.3 | 4 |
| 4 | Оплата коммунальных услуг | 4.78 | 7.24 | 7.23 |
| 5 | Транспортные услуги и содержание транспорта | 1.03 | 3.21 | 1.55 |
| 6 | Капитальный ремонт, реконструкция и реставрация | 1.54 | 4.84 | 2.33 |
| 7 | Заработная плата обслуживающего персонала | 19.92 | 55.52 | 62.23 |

В соответствии с таблицей 2.4 рассчитаем цену потребления по формуле:

Спотр = Зприоб + Зэксп (2.7)

где Спотр - цена потребления;

Зприоб – затраты на приобретение услуги;

Зэксп - минимальные затраты на приобретение услуги.

Спотр = 45.97 + 30 = 75.97

Спотр б1 = 94.46 + 40 = 134.46

Спотр б2 = 97.84 + 50 = 147.84

Расчет относительного уровня качества оцениваемых образцов представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5. - Оценка уровня качества оцениваемых услуг

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование услуги | Санаторий | Цена потребления | Комплексный обобщенный показатель  (*Коб*) | Интегральный показатель  (*Ки*) | Уровень  конкурентоспособности, К |
| Проживание и лечение с детьми | Сакрополь | 95.97 | 0.89 | 0.0000216 | 1 |
| Танжер | 194.46 | 1 | 0.0000232 | 0.93 |
| Имени Бурденко | 227.84 | 0.93 | 0.0000226 | 0.97 |

Расчет уровня качества услуг по проживанию показал, что АО «Сакрополь» является высококачественным продуктом и не уступает аналогичным услугам других санаториев. Выигрывает же данная услуга только по цене. Анализируя затраты на создание данной услуги заметно отставание в области рационального использования обслуживающего персонала, но этот показатель является зависимым от общего количества сотрудников санатория, их профессиональных навыков и умений.

Таким образом, высокое качество услуг по проживанию с детьми санатория АО «Сакрополь» по отношению к аналогам-конкурентам достигается за счет высоких технико-экономических показателей, низкой цены, удобства расположения отеля.

# 2.2.3 Анализ потребителей и их запросов относительно услуг санатория «Сакрополь»

Введение бесплатного Интернета в номерах санатория АО «Сакрополь» на данный момент представляет собой приоритетную проблему предприятия.

Примерно 50% постояльцев санатория, выезжая, обращает внимание на это. Фактически бесплатный Интернет предоставляется в лобби - баре и ВИП - гостиной (доступ в которую покупается отдельно), либо в номере, но тоже за отдельную плату.

Отсутствие бесплатного Интернета негативно сказывается на результатах опроса гостей, реализация мероприятий по введению данной услуги могло бы существенно повысить уровень общей удовлетворенности гостей и поднять санаторий «Сакрополь» на верхние позиции рейтинга в региональном масштабе.

Так, некоторые специалисты уже говорят о внедрении интерактивного телевидения (услуга предоставляется во многих крымских санаториях). Виртуальная прогулка по санаторию дает возможность не только получить полную информацию о его услугах с экрана телевизора, но и не поднимая телефонной трубки сделать заказ в столовой, вызвать медицинский персонал, подключиться к кабельному телевидению.

Иными словами, данный сервис облегчает саму процедуру получения услуги и исключает долгий срок ожидания, а это как нельзя лучше совпадает с потребностями гостя, который, как ни парадоксально, вдали от дома стремится к большему комфорту во всех проявлениях и готов за него заплатить.

Рассмотрим приоритетность стоящих проблем по внедрению Интернета в номера как дополнительной услуги перед развитием санатория.

Представим данные в виде таблицы 2.6.

Таблица 2.6. - Определение приоритетности проблем системы обслуживания санатория

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики  товара | Количество баллов | Сумма баллов | Коэффициент важности | | | | |
| очень важно  (5 баллов) | важно  (4 балла) | скорее важно, чем неважно  (3 балла) | скорее неважно, чем важно  (2 балла) | совсем неважно  (1 балл) | Число опрашиваемых, человек | Удельный вес от общей численности, % |
| Комфортность номеров | 11 | 17 | 3 | 1 | 1 | 33 | 0.22 |
| Отношение персонала | 6 | 11 | 2 | 6 | 1 | 26 | 0.17 |
| Наличие Интернета в номерах | 15 | 17 | 6 | 6 | 9 | 53 | 0.35 |
| Ценовая политика | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 9 | 0.06 |
| Степень качества блюд в ресторане | 3 | 9 | 6 | 2 | 7 | 27 | 0.2 |
| Всего: | 37 | 57 | 18 | 17 | 21 | 150 | 1 |

Анализ предоставления дополнительных услуг показывает, что наибольшее внимание уделяется со стороны посетителей таким проблемам как отсутствие бесплатного Интернета в номерах и необходимость повышения степени комфортности номеров (данным критериям уделяет внимание около 57% респондентов).

Данные проблемы существенно снижают рейтинг санатория, приводят к потере возможных клиентов, в результате сокращается потенциальная выручка и, как следствие, ухудшение финансовых результатов.

Следовательно, в качестве повышения эффективности функционирования предприятия руководству необходимо внедрить систему бесплатного Интернета в номера.

# 2.3 SWOT – анализ санатория «Сакрополь»

Дадим комплексную оценку факторов с помощью метода SWOT – анализа.

Таблица 2.7. - SWOT – матрица рыночной среды санатория «Сакрополь»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внутренняя среда | Внешняя среда | | |
| Возможности  1. Появление новых услуг  2. Увеличение количества посетителей  3. Платежеспособность населения  4. Смягчение налогового режима | | Угрозы  1. Ухудшение условий функционирования бизнеса  2. Снижение реального дохода населения  3. Ухудшение социальных условий жизни  4. Прогрессирующие изменения стандартов качества услуг  5. Недостаточно уделяется средств на раскрутку рекламы в Интернете |
| Сильные стороны  1. Профессионализм персонала  2. Финансовые ресурсы  3. Уровень автоматизации  4. Договорная политика  5. Время нахождения на рынке  6. Репутация  7. Высокая степень мотивации персонала  8. Место расположения | 8 + 4 = 12 | | 8 + 5 = 13 |
| Слабые стороны  1. Неэффективная ценовая политика  2. Фактор сезонности  3. Слабо организована система маркетинга  4. Недостаточный уровень качества обслуживания  5. Несовершенная политика финансовых расчетов за услуги (отсутствие расчетов по Интернету, например)  6. Слабая организация связей с общественностью  7. Низкая эффективность рекламных мероприятий | | 7 + 4 = 11 | 7 + 5 = 12 |

Суммы факторов, представленные в полях матрицы характеризуют совокупную интенсивность, принятую экспертным путем.

Таблица 2.7 показывает, что на данный момент санаторий «Сакрополь» находится в секторе сильных угроз, которые можно нейтрализовать следующими мероприятиями:

- разработкой скидок и эффективной ценовой политики

- постепенное повышение степени качества обслуживания

- расширение ассортимента услуг

- внедрение Интернет - рекламы

Данные тенденции характерны для стратегии стабилизации.

Таблица 2.8. - Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильная | Умеренная | Малая |
| Высокая | ВС  Использование навыков и квалификации для привлечения новых клиентов | ВУ  Разработка новых блюд осуществляется из прибыли | ВМ  Открытие новых филиалов в странах «ближнего зарубежья» |
| Средняя | СС  Необходимо повышать квалификацию персонала для повышения качества обслуживания | СУ | СМ  Внедрить систему бюджетов, что даст возможность контролировать затраты |
| Низкая | НС | НУ  Разработать кадровую политику, направленную на карьерный рост сотрудников | НМ |

Составим в таблице 2.9 матрицу угроз.

Таблица 2.9. - Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | Легкие ушибы |
| Высокая | ВР  Высокий уровень затрат, что приводит к малой прибыли | ВК  Опасность захвата рынка иностранными конкурентами с более мощной финансовой базой | ВТ  Сокращение реального дохода населения и спад спроса на услуги сферы общественного питания | ВЛ  Мало развита рекламная деятельность ресторана |
| Средняя | СР  Отсутствие отдела маркетинга не дает возможность проводить мониторинг изменений на рынке | СК | СТ | СЛ |
| Низкая | НР | НК | НТ | НЛ |

Руководству необходимо обратить внимание на разработку эффективной ценовой политики, организацию службы маркетинга на предприятии.

В противном случае предприятие может утерять конкурентные позиции и ухудшить свое финансовое состояние. Кроме того, на данный момент существует потенциал для развития, который может быть реализован за счет финансовых ресурсов.

Таким образом, анализ влияния факторов внешней и внутренней среды показал, что на предприятии существуют возможности развития, подкрепленные финансовой базой. Значительное преимущество составляет высокий профессионализм работников.

Проведем в таблице 2.10 комплексный анализ матрицы.

Таблица 2.10. – Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Возможности | | | | Угрозы | | | |
| Высокая квалификация персонала | Положительная репутация санатория | Значительная часть постоянных клиентов | Демократичный стиль менеджмента | Появление новых конкурентов | Ужесточение норм и стандартов | Сокращение уровня реальных доходов населения | Так как главный офис находится в Европе, возможно ухудшение политической составляющей |
| Сильные стороны | Широта ассортимента услуг |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разнообразная развлекательная программа |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Гибкие цены |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высокое качество сервиса |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Слабые стороны | Низкая рентабельность | Необходимо осуществить повышение квалификации персонала |  |  |  |  |  |  |  |
| Отсутствие рекламных кампаний |  | Открытие филиалов в других государствах с широкой рекламной компанией |  |  |  |  |  |  |
| Высокая степень износа оборудования |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Подорожание цен на услуги |  |  |  | Внедрение системы бюджетов, что позволит снизить себестоимость |  |  |  |  |

Недостатками являются несовершенная ценовая политика, слабо организованная маркетинговая деятельность, что негативно сказывается на коэффициенте загрузки оборудования и, как следствие, финансовых результатах данного предприятия.

Как было выявлено, наиболее приемлемой на данный момент является стратегия стабилизации предприятия.

Стратегия стабилизации направлена на прекращение падения сбыта продукции и оживление производственно-хозяйственной деятельности. Она предусматривает выравнивание объема продажи, прибыли других показателей со следующим их повышением и переход в дальнейшем к этапу роста. Основными фазами ее осуществления являются: экономия ресурсов, ревизия расходов, консолидация (определение терминов и скорости оживления деятельности), оживление и стабилизация.

# 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ САНАТОРИЯ «САКРОПОЛЬ»

# 3.1 Конкурентные преимущества санатория «Сакрополь»

Для оценки конкурентоспособности санаториев-конкурентов был с помощью экспертов сформирован перечень значимых факторов, определяющих конкурентные преимущества. Этот перечень, включающий в себя 11 факторов, был включен в опросный лист, предложенный экспертам. Каждый из 30 экспертов-респондентов должен был дать свою оценку анализируемых факторов по 10-ти балльной шкале (высший балл - 10).

В результате опроса экспертов были выявлены оценки по всем 11-ти факторам, после чего оценки суммировались и определялись средние балльные оценки по каждому фактору для трех предприятий-конкурентов (таблица 3.1).

Таблица 3.1. - Усредненная экспертная оценка факторов конкурентоспособности санатория АО «Сакрополь» и его конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор  конкурентоспособности | Санатории | | |
| Сакрополь | Бурденко | Танжер |
| 1. Фондоотдача | 7 | 6 | 8 |
| 2. Развитие системы качества услуг | 9 | 7 | 8 |
| 3. Доля услуг, наиболее часто востребованных | 9 | 5 | 6 |
| 4. Производительность труда | 6 | 8 | 9 |
| 5. Система маркетинга | 7 | 4 | 5 |
| 6. Общая ликвидность | 2 | 5 | 4 |
| 7. Динамика собственного оборотного капитала | 1 | 3 | 5 |
| 8. Оборачиваемость капитала | 8 | 7 | 6 |
| 9. Финансовая устойчивость | 1 | 5 | 6 |
| 10. Материалоемкость | 6 | 8 | 9 |
| 11. Менеджмент | 3 | 5 | 4 |

Санаторий существенно уступает от основных конкурентов – санаториев имени Бурденко и «Танжер» по большинству показателей. Однако по уровню фондоотдачи уступает только санаторию «Танжер».

Интегральный коэффициент качества рассчитывался как отношение суммарных групповых оценок каждого предприятия к суммарной групповой оценке санатория АО «Сакрополь». Результаты расчетов представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2. - Расчет интегральных показателей качества

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Усредненные балльные оценки | | | Вес  (ранг) | Групповые факторные показатели | | |
| Сакрополь | Бурденко | Танжер | Сакрополь | Бурденко | Танжер |
| 1. | 7 | 6 | 8 | 0,07 | 0.49 | 0.42 | 0.56 |
| 2. | 9 | 7 | 8 | 0,06 | 0.54 | 0.42 | 0.48 |
| 3. | 9 | 5 | 6 | 0,09 | 0.81 | 0.45 | 0.54 |
| 4. | 6 | 8 | 9 | 0,12 | 0.72 | 0.96 | 1.08 |
| 5. | 7 | 4 | 5 | 0,1 | 0.7 | 0.4 | 0.5 |
| 6. | 9 | 5 | 4 | 0,11 | 0.99 | 0.55 | 0.44 |
| 7. | 9 | 3 | 5 | 0,09 | 0.81 | 0.27 | 0.45 |
| 8. | 8 | 7 | 6 | 0,08 | 0.64 | 0.56 | 0.48 |
| 9. | 10 | 5 | 6 | 0,11 | 1.1 | 0.55 | 0.66 |
| 10. | 6 | 8 | 9 | 0,08 | 0.48 | 0.64 | 0.72 |
| 11. | 9 | 5 | 4 | 0,09 | 0.81 | 0.45 | 0.36 |
| Итого | | | | 1 | 8.09 | 5.67 | 6.27 |
| Интегральный показатель КСП | | | | х | 1 | 0.7 | 0.775 |

Расчеты интегральных показателей качества показывают, что из трех санаториев - конкурентов наибольший уровень качества имеет АО «Сакрополь» (Кксп = 1), а наименьший – санаторий имени Бурденко (Кксп = 0.7) ресурсов.

Таким образом, расчет уровня качества по ряду параметров показывает, что санаторий АО «Сакрополь» значительно превосходит конкурентов, так например, в сравнении с санаторием имени Бурденко на 30%, а по отношению к комплексу «Танжер» на 22,5%.

Руководству санаторию необходимо разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности системы мотивации труда на предприятии, повысить уровень фондоотдачи основных фондов, а также внедрить систему контроля за расходованием материальных ресурсов, расширять круг услуг, при реализации которых станет возможным увеличить прибыль.

# 3.2 Анализ возможности применения стратегии развития санатория «Сакрополь»

Для оценки эффективности ассортимента используем матрицу БКГ.

Таблица 3.3. - Расчетные данные для построения матрицы Бостон Консалтинг Групп

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Проживание и оздоровительные программы | Спортивные программы | Экскурсии и развлечения | Услуги питания |
| Темпы роста рынка, % | 9,3 | 13,3 | (1,1) | 12,8 |
| Относительная доля рынка | 20,14 | 25,5 | 16,34 | 38,02 |
| Доля прибыли, % | 25,6 | 25,4 | 24,2 | 24,8 |

Трудные дети

Звезды

Хромые собаки

Дойные коровы

рост

доля

Рисунок 3.1. – Матрица Бостон Консалтинг Групп

1 – проживание и оздоровительные процедуры

2 – спортивные программы

3 – экскурсии и развлечения

4 – услуги питания

При построении матрицы БКГ используем следующую методику:

долю рынка определим как среднее от максимального значения параметра (1.43 : 2 ≈ 0.75 балла)

темп роста рынка вычислим как среднее от максимального значения критерия (15.7 : 2 ≈ 8 баллов).

Затем соотносим значения по каждому виду молочной продукции и согласно координат размещаем по секторам виды услуг.

Значение матрицы БКГ состоит в том, что она позволяет оптимизировать ассортимент предлагаемой продукции и максимально эффективно распределить ресурсы предприятия.

Как показывает матрица Бостон Консалтинг Групп (рисунок 3.1), большая часть ассортимента продукции относится к категории «Звезды»:

- спортивные программы и услуги питания (24,6%);

- проживание, рекреационный комплекс, экскурсии и развлечения (27,5%).

Я считаю, что руководству компании необходимо уделить значительную часть средств на Интернет – рекламу, что позволит увеличить число клиентов и провести анализ эластичности спроса на услуги с целью формирования гибкой ценовой политики.

В курсовой работе были рассмотрены четыре стратегических единицы бизнеса:

– проживание и оздоровительные процедуры;

– спортивные программы;

– экскурсии и развлечения;

– услуги питания.

Проживание и оздоровительные процедуры является услугой с высокой долей коммерческого риска и принадлежит классу «Трудные дети». Так как данный вид услуг постоянно востребован на рынке, необходимо его улучшить, рекомендуется сделать более яркую и информативную рекламу, создать Интернет - сайт.

Спортивные программы и услуги питания относятся к типу звезд, обеспечивают существенный объем прибыли, их потребление носит характер стремительного роста. Однако необходимо иметь в виду, что спрос со временем стабилизируется и необходимо разработать новые виды услуг, внедрить новые основные и дополнительные услуги.

Экскурсии и комплекс развлечений постепенно сокращает объем сбыта, переходя в категорию убыточных. Таким образом, рекомендуется убрать предоставление этих видов услуг, а на сэкономленные средства развивать рекреационно – оздоровительный комплекс.

# 3.3 Элементы экономической стратегии развития санатория «Сакрополь»

Как показал анализ стратегических бизнес - единиц необходимо развивать проживание и оздоровительные процедуры, рассмотрим организационные аспекты данного направления экономической стратегии.

Определим список мероприятий, которые необходимо организовать для того, чтобы проект осуществился. Данные представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4. – Перечень мероприятий для реализации проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Мероприятие** | **Исполнитель** | **Время (дн.)** |
| **1** | Визирование инновации | Генеральный директор | 1 |
| **2** | Формирование команды ответственных лиц | Генеральный директор, заместитель директора | 2 |
| **3** | Поиск агентства по Интернет - рекламе | Помощник руководителя проекта | 3 |
| **4** | Оценка маркетинговой среды | Руководитель проекта | 2 |
| **5** | Подготовка необходимой документации | Руководитель проекта | 7 |
| **6** | Получение аккаунта в сети | Помощник руководителя проекта | 14 |
| **7** | Постановка на учёт в поисковиках | Помощник руководителя проекта | 7 |
| **Создание сайта** | | | |
| **8** | Подготовка контента для контекстной рекламы | Контент – менеджер, копирайтер | 7 |
| **9** | Создание портфолио | Фотограф | 2 |
| **10** | Разработка дизайна сайта и вёрстка сайта | WEB – студия | 3 |
| **11** | Подбор доменного имени и хостинга | Руководитель проекта | 1 |
| **12** | Публикация ресурса в тестовом режиме | WEB – студия | 4 |
| **13** | Подготовка рекламной кампании | Менеджер по рекламе | 5 |
| **14** | Запуск проекта | Руководитель проекта | 3 |

# На рисунке 3.1 построим структуру реализации проекта.

Директор

Менеджер по Интернет - рекламе

Специалист по контенту и продвижению сайта

Дизайнер

Менеджер

Рисунок 3.1. – Организационная структура управления проектом

На рисунке 3.2 определим график СРМ.

Рисунок 3.2. – График СРМ

На рисунке 3.2 отметим критический путь реализации проекта, который составит работы 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14 продолжительностью 51 день.

На рисунке 3.3 построим диаграмму Гантта.

Рисунок 3.3 характеризует продолжительность работ и их календарный график (в виде диаграммы Ганта).

Получение аккаунта и доступа в Интернете

Подготовка контента

Запуск проекта

Подготовка рекламы

Дизайн и портфолио

Создание команды

Рисунок 3.3 – Диаграмма Ганта

Рассчитаем общую стоимость проекта в таблице 3.6.

В таблице 3.5 приведены ресурсы и приблизительный расчёт стоимости нашего проекта.

Таблица 3.5. - Расчёт стоимости проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Трудовые ресурсы** | | |
| **Сотрудники** | **Время** | **Сумма (руб.)** |
| Руководитель проекта | 13 дней | 7 000 |
| Помощник руководителя проекта | 24 дня | 18 000 |
| Контент - менеджер | 7 дней | 10 000 |
| Фотограф | 2 дня | 3 000 |
| Менеджер по рекламе | 5 дней | 10 000 |
| WEB – студия | 7 дней | 14 000 |
| **Материально техническая база проекта** | | |
| Оборудование | | 20 000 |
| Инвентарь | | 18 000 |
| **Затраты по регистрации в Интернете** | | |
| Приобретение домена | | 1 000 |
| Покупка доступа в поисковиках | | 80 000 |
| Оплата за размещение контекстной рекламы | | 19 000 |
| **Итого** | | 200 000 |

Стоимость проекта составляет 200 000 рублей.

Для любого проекта очень важным является определение основных рисков проектов, а также методы их снижения. В зависимости от вероятности реализации и степени ущерба существуют следующие методы снижения рисков проекта (рисунок 3.4).

Диверсификация

Создание резервного фонда

50

Страхование

Невозможность минимизации рисков

50

Рисунок 3.4. – Методы снижения рисков

Рассмотрим в таблице 3.6 возможные риски и методы их снижения.

Таблица 3.6. – Возможные риски и методы их снижения

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Отклонение графиков выполнения работ | Необходимо четко определить позиции трудового соглашения или контракта |
| 1. Проблемы в работе администрации сайтов - поисковиков | Необходимо учесть дополнительные временные затраты |
| 1. Низкий уровень посещаемости сайта | Разработка яркого контекста, выгодных скидок, эффективной рекламной кампании |
| 1. Увеличение стоимости проекта | Использование различных направлений Интернет - рекламы |

Уровень рисков в случае реализации проектов находится в состоянии «выше среднего», то есть необходимо использовать рекламу в Интернете несколькими способами, то есть контекстную рекламу и баннерную, что приведет к дополнительным затратам.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ стратегических позиций санатория АО «Сакрополь» позволяет сделать следующие выводы:

Санаторий «Сакрополь» расположен в городе Саки, в трех километрах от моря на берегу Сакского озера. Территория здравницы – это более шести гектар цветущих клумб и альпийских горок, которые дополнены античными скульптурами и комплексом фонтанов. Все это создает уникальный микроклимат оказывающий оздоровительный эффект на организм человека. Комплекс состоит из спального корпуса и грязелечебницы, которые соединяются теплым коридором.

Здравница специализируется на лечении костно-мышечной системы, заболеваний нервов, органов пищеварения, урологии и гинекологи, органов пищеварения. Особенность санатория - это клинико-диагностическая лаборатория, которая является одной из лучших во всем Крыму. Собственный минералопровод и рапопровод дают возможность проводить лечение рапой и минеральной водой, поступающей непосредственно из Сакского озера.

За анализируемый период стоимость основных фондов выросла на 13,95% или в стоимостном выражении на 36 713 тыс руб., при этом подавляющую часть представляют здания и сооружения, в 2013 году их доля составляла 80,3%, за анализируемый период удельный вес уменьшился до 77,84%, но стоимость выросла на 22 073 тыс руб или в относительном выражении на 10,44%, что вызвано расширением номерного фонда. Инвентарь является наиболее динамично растущей группой основных фондов, сумма составляет на конец 2014 года 1,7% от общей стоимости, увеличившись по сравнению с 2013 годом в доле на 0,33%, при этом прирост стоимости данной группы один из высоких и составляет 41,58%.

Показатели, отражающие техническое состояние, так называемое «качество» основных фондов, за 2013 – 2014 годы показывают положительную тенденцию, выраженную в повышении уровня годности на 0,004 или в относительном выражении на 0,4%. Показатель износа сократился на 0,004 или относительно на 13,33%, что позволяет сделать вывод о высоком уровне обновления основных фондов, данное обстоятельство создает предпосылки для прироста производительности труда и улучшения качества использования основных фондов.

За период выручка выросла почти в 5,5 раз, в то же время как основные фонды увеличили свою стоимость только на 13,95%, в то же время уровень фондоотдачи существенно вырос (она увеличилась в 4,86 раза), аналогично произошло уменьшение фондоемкости на 79,5%, то есть с 21,74 копеек до 4,46 копеек. Данное обстоятельство свидетельствует о снижении потребности в капитальном финансировании и сокращении оттока средств на инвестиционные нужды.

Проведенные расчеты показывают положительную тенденцию, выраженную в том, что темпы роста заработной платы существенно опережают темпы производительности труда (494,1% ≥ 138,9%), что свидетельствует о высоко эффективной кадровой политике. Это обстоятельство привело к существенной экономии фонда заработной платы.

Оценка показателей рентабельности показывают существенное ухудшение финансовых результатов деятельности санатория «Сакрополь», что вызвано значительным ростом себестоимости (прирост составил 47 167 тыс руб., то есть с 20 026 тыс руб до 67 193 тыс руб), это привело к сокращению прибыльности по всем направлениям.

Анализ предоставления дополнительных услуг показывает, что наибольшее внимание уделяется со стороны посетителей таким проблемам как отсутствие бесплатного Интернета в номерах и необходимость повышения степени комфортности номеров (данным критериям уделяет внимание около 57% респондентов).

Данные проблемы существенно снижают рейтинг санатория, приводят к потере возможных клиентов, в результате сокращается потенциальная выручка и, как следствие, ухудшение финансовых результатов.

Следовательно, в качестве повышения эффективности функционирования предприятия руководству необходимо внедрить систему бесплатного Интернета в номера.

Как показывает матрица Бостон Консалтинг Групп, большая часть ассортимента продукции относится к категории «Звезды»:

- спортивные программы и услуги питания (24,6%);

- проживание, рекреационный комплекс, экскурсии и развлечения (27,5%).

Я считаю, что руководству компании необходимо уделить значительную часть средств на Интернет – рекламу, что позволит увеличить число клиентов и провести анализ эластичности спроса на услуги с целью формирования гибкой ценовой политики.

Как показал анализ стратегических бизнес - единиц необходимо развивать проживание и оздоровительные процедуры, рассмотрим организационные аспекты данного направления экономической стратегии.

Уровень рисков в случае реализации проектов находится в состоянии «выше среднего», то есть необходимо использовать рекламу в Интернете несколькими способами, то есть контекстную рекламу и баннерную, что приведет к дополнительным затратам.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бакаев А. С. Основы менеджмента. - СПб: Персонал, 2012. – 451 с

2. Балабонов И. Т. Основы менеджмента. - М: Финансы, 2011. – 587 с

3. Белолипецкий В. Г. Управление фирмой. – М, 2011. – 342 с

4. Бизюкова И. В. Кадры. Подбор и оценка. - М, 2013. – 342 с

5. Бланк И. А. Основы менеджмента. - Екатеринбург: Ельга, 2010. – 564 с

6. Блейк Г., Моутон Д. Научные методы управления. - М, 2012. – 576 с

7. Бойник И. М. Экономика предприятия. - Мурманск: Север, 2012. – 498 с

8. Бондарь И. Ю., Пахомов В. И. Экономика предприятия: Учебное пособие. – М: ИГТЕУ, 2011. – 502 с

9. Бригхем Е. Ф. Основы менеджмента. – М, 2012. – 401 с

10. Бусыгин А. В. Предпринимательство. — СПб, 2013. – 302 с

11. Вейл П. Искусство менеджмента. - М, 2014. – 543 с

12. Виханский О. С. Наумов А. И. Менеджмент. - М: Экономист, 2012. - 528 с.

13. Ворст И., Ревенлоу П. Экономика фирмы. Учебник: пер. с датского А. Н. Чеканского, О. В. Рождественского. – М: Высшая школа, 2011. – 657 с

14. Гареев Р. А. Управление процессом стабилизации производственного коллектива. - Уфа, 2012. – 213 с

15. Герчикова И. Н. Менеджмент. - СПб: Консалт, 2011. – 675 с

16. Гольдштейн Г. Я. [Основы менеджмента.](http://www.aup.ru/books/m26/) - М: МНАУ, 2012. - 224 с.

17. Грузинов В. П. Экономика предприятия и предпринимательства. – СПб: СОФИТ, 2011. – 613 с

18. Зайцев Н. Л. Экономика предприятия: учебное пособие. – М: ИНФРА - М, 2012. – 576 с

19. Калина А. А. Экономика предприятия: Учебное пособие – Мн.: ПИОН, 2011. – 549 с

20. Крейнина Г. Н. Менеджмент. - СПб: Дело и сервис, 2011. – 575 с

21. Мескон М. Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер.с англ. - М.: Дело, 2012. – 455 с

22. Организационная психология / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова, И. И. Скрипюка. – СПб: Питер, 2012. - 512 с.

23. Организационное поведение и управление персоналом под редакцией Спива В. А. - СПб: Питер, 2010. – 412 с

24. Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я. Управленческое консультирование: теория и практика. - М: Экономика, 2011. – 558 с.