

## МЕНЕДЖМЕНТ

*А.В. Скворцова*

### **Стратегическое управление предпринимательско-ориентированной системы рекреационного санаторно-курортного комплекса**

В современную курортную индустрию вовлечено большое количество предприятий и организаций самой разнообразной направленности, организационно-правовых форм и форм собственности, видов предпринимательской деятельности, которые можно сгруппировать: предоставляющие услуги по размещению туристов (санатории, пансионаты, базы отдыха, гостиницы, мотели и т. д.); предоставляющие услуги питания (рестораны, бары, закусочные, столовые и т. д.); транспортные предприятия; санаторные предприятия, осуществляющие разработку и реализацию курортного продукта; предприятия сферы досуга; общественные санаторно-курортные организации; центральные и региональные органы. Каждая из этих групп применяет концепцию предпринимательства, особенности реализации которой определяются спецификой их деятельности.

За рубежом в сфере курорта выделяют две взаимосвязанных, но самостоятельных индустрии: индустрию гостеприимства, включающую гостиничный и ресторанный бизнес, и индустрию собственно курорта как деятельность по учреждениям и реализации путешествий. Соответственно различают предпринимательскую индустрию гостеприимства и курортной сферы [1, с. 77–78].

Такой подход не вполне применим к российским условиям, поскольку у нас сложилась самостоятельная отрасль – санаторно-курортный комплекс, который, с одной стороны, можно отнести к индустрии гостеприимства, с другой – к оказанию лечебных и оздоровительных услуг населению. Поэтому уместно выделить как отдельное понятие санаторно-курортное предпринимательство, представляющее собой концепцию управления, заключающуюся во всестороннем изучении потребностей клиентов в курортном лечении и отдыхе для наиболее полного их удовлетворения путем комплексных усилий по производству, реализации и продвижению санаторно-курортного продукта на конкретном рынке с целью получения прибыли и достижения других целей, стоящих перед учреждением.

Актуальная, на наш взгляд, идея санаторно-курортной индустрии – это соотношение между возможностями рекреационных учреждений и потребностями их клиентов для того, чтобы осуществить цели, прежде всего, получения прибыли. Однако часто цели рекреационного комплекса не ограничиваются получением прибыли, а представляют собой сложное сочетание различных целевых установок, формирование которых определяется разнообразными факторами внешней и внутренней среды. Это делает необходимым построение системы целей с применением специальных стратегических и тактических методов и подходов. Для каждой цели создаются варианты уточняющих формулировок.

Исходя из этого предпринимается стратегическая ориентация всей хозяйственной деятельности санаторно-курортных учреждений на удовлетворение спроса. С данной целью проводится исследовательский поиск продуктов с новыми потребительскими свойствами, осуществляется организация их производства и позиционирования на рынке. А после всей этой «подготовительной» деятельности продукт представляется потребителю.

В деятельности учреждений, использующих предпринимательство в качестве рыночной концепции управления, большую роль играет принцип обратной связи [2, с. 90–94]. Наряду с принятием хозяйственных решений, в зависимости от конъюнктуры рынка организации активно воздействуют на потребителей и конкурентов всеми возможными методами и средствами.

На наш взгляд, предпринимательская сфера не пассивно реагирует на спрос, а проводит продуманную и хорошо скоординированную политику завоевания рынка, формирования новых потребностей. Эта политика реализуется системой управления предпринимательским комплексом.

В рассматриваемых условиях предпринимательство, будучи концептуально рыночной системой управления санаторно-курортного учреждения, выступает как объективная необходимость, диктуемая новой ступенью развития рыночных отношений, для которой характерно установление господствующей стратегической позиции на рынке потребителя. В экономической науке эта ступень получила отражение в рыночной концепции управления организации, а также в модели приоритета потребителя. В этих условиях санаторно-курортное учреждение превращается в своего рода «открытую систему», на все звенья функционирования которой огромное воздействие оказывает рыночная конъюнктура. Производство санаторно-курортных услуг, сбытовая деятельность предприятия, а также ее организационная структура ориентируются на учет рыночного спроса, потребностей и требований покупателей и деятельности конкурентов, в результате чего определяются собственные цели и возможности их достижения.

Таким образом, необходимо осуществить реформирование всех основных элементов системы управления рекреационным предприятием и всей системы санаторно-курортного учреждения на основе концепции предпринимательства.

Предлагаемое формирование предпринимательно-ориентированной структуры управления санаторно-курортными учреждениями происходит постепенно и эффективность этой работы зависит от ряда факторов:

- объема переориентации сбыта на продажу санаторно-курортных услуг за полную стоимость;
- степени вертикальной централизации управления и уровня хозяйственной самостоятельности предприятий;
- исходного наличия организационных структур, уже выполняющих отдельные функции предпринимательства;
- качества подготовки руководящих кадров и др.

Предпринимательно-ориентированная структура санаторно-курортных учреждений складывается из элементов системы управления, в которую входят аппарат управления, чья суть заключается в изменении прежней организационной структуры и появлении нового подразделения – отдела, перераспределении кадрового аппарата, его обучении и переориентации на решение новых задач; методов управления – для достижения необходимого уровня сервиса переход от преимущественно командно-административных методов к экономическим, повышение заинтересованности персонала в сбыте санаторно-курортных услуг; появление новых функций: сбытовой, продвижение санаторно-курортных услуг; изменение содержания прежних функций: планирование на основе прогноза сбыта, тактика конкурентов сезонности; аналитической – анализ новых показателей производственно-финансовой деятельности; перераспределение функций между подразделениями; из информации, технологии и техники – проведение специально разработанных и спланированных исследований внешней среды и внутреннего состояния санаторно-курортного учреждения и в связи со значительным объемом разнообразной информации, широкая автоматизация рабочих мест, разработка новых программных продуктов.

Анализируя уровень внедрения предпринимательской концепции в практику управления санаторно-курортной отраслью, мы считаем целесообразным выделить следующие этапы формирования предпринимательно-ориентированной системы управления.

На первом этапе, на котором находится большинство курортных учреждений, специальной предпринимательской структуры нет. Функции предпринимательской отрасли обычно берут на себя отделы реализации путевок, само название которых показывает узость стоящих перед ними задач. Их деятельность ограничивается заключением контрактов, рассылкой путевок, оформлением прайс-листов, участием в мероприятиях по рекламе.

На втором этапе на базе наиболее продвинутой структуры создается внутренний отдел предпринимательства, планомерно занимающийся выполнением свойственных функций.

Третий этап характеризуется превращением службы в ведущую организационную структуру санаторно-курортного учреждения, координирующую работу всех других подразделений центра реабилитации для успешной реализации ее целей.

Подразделения предпринимательства на санаторно-курортном комплексе выполняют двоякую функцию. Во-первых, они действуют как агенты по сбыту для всех остальных подразделений учреждения; во-вторых, они выступают как представители рынка, на котором они действуют. Подразделения предпринимательства не только представляют санаторно-курортный комплекс на рынке, они представляют рынок на предприятии.

Далее необходимо выделить ряд особенностей подразделений предпринимательства, которые определяют характер их организации, управления и функционирования:

1. Деятельность подразделений предпринимательства в санаторно-курортном комплексе не связана с созданием ос-

новых фондов и значительных объемов капитальных вложений;

2. Функционирование подразделений предпринимательства требует поступления информации от всех остальных подразделений санаторно-курортного учреждения;

3. Подразделение предпринимательства, выступая на рынке как представитель организации, несет ответственность за ошибки и просчеты всех остальных служб;

4. Подразделения предпринимательства имеют возможность оценивать деятельность предприятия в целом и отдельных подразделений извне, со стороны рынка, учитывая поток отраженной информации;

5. Подразделения предпринимательства выполняют как функции, связанные с постановкой и выполнением стратегических установок, так и функции, связанные с решением текущих задач. Временной аспект принимаемых ими решений значительно варьирует.

Подразделения предпринимательства санаторно-курортного учреждения являются основой системы управления. Согласно классическому определению «предпринимательская система – методы, с помощью которых организация планирует, осуществляет и регулирует свою деятельность, чтобы добиться своей цели на основе использования денежных, людских, материальных и информационных ресурсов».

Таким образом, мы считаем, что система предпринимательства санаторно-курортного учреждения представляет собой совокупность элементов принятия решений, организации, стимулирования информационных и материальных потоков, интегрированных в упорядоченной структуре. Для предпринимательства как рыночной концепции управления предприятием характерна комплексность воздействия на все многообразные виды деятельности по разработке и продвижению товаров и услуг от производителя к потребителю и воздействие на самого потребителя.

Современный подход к предпринимательской сфере признает взаимозависимость различных функций и видов деятельности санаторно-курортного комплекса, и в свете этой посылки при проектировании системы учреждения необходим учет взаимозависимости его информационной и других обеспечивающих подсистем.

Принятие предприятием управления в качестве предпринимательской стратегии неизбежно вызывает изменение подходов и приемов создания и функционирования организационной структуры санатория. Это вызвано тем, что меняется приоритет интересов и задач во внутренней и внешней среде деятельности санаторного комплекса, появляются новые информационные потоки, меняется система ответственности на предприятии и, как следствие, появляется подразделение, полностью отвечающее за адекватность потребностям рынка возможностей.

Предпринимательство как новая функция связи санаторно-курортного комплекса с рынком основывается на комплексном и стратегическом подходе к разрешению традиционных проблем. Организационные структуры, пригодные для оперативного руководства, могут не отвечать критериям, необходимым для реализации стратегии.

Учет интересов потребителей в предпринимательстве базируется на принципе сегментации. Определение целевых рынков, сегментов потребителей с заданными характеристиками предполагает специфический подход к управлению. Выделенные критерии требуют обязательного управления при формировании организационной структуры предприятия и подразделений предпринимательства.

Предпринимательские службы чаще всего формируются по функциональному или дивизиональному принципу. В дивизиональных структурах предпринимательские функции группируются в подразделениях по одному из признаков: продуктовому, региональному, потребительскому. В курорт-

ном предпринимательстве более применимые дивизиональные структуры не в чистом, а в смешанном виде. Продуктовая структура может иметь место в различных курортных объединениях, когда имеется необходимость организации отдела продаж путевок каждого входящего в объединение. В этом случае необходимо разграничение функций между службами предпринимательства отдельных отделов санатория и всего объединения.

Поскольку по международной классификации ВТО поездки на курорты с целью лечения относятся к лечебному туризму, то санаторно-курортный комплекс можно рассматривать как один из видов курортного бизнеса, имеющего с ним ряд общих черт, определяющих его специфические особенности.

Санаторно-курортное предпринимательство – это преимущественно предпринимательство сферы услуг с соответствующими этой сфере особенностями (неосязаемость, неспособность к хранению, неразрывность производства и потребления, изменчивость).

Своеобразие санаторного продукта так же, как и курортного, определяется комплексностью входящих в его состав услуг и товаров. Это неоднородное понятие, характеризующееся различным сочетанием самых разнообразных услуг (размещения, питания, транспорта, лечения, досуга и др.). Особенностью санаторного продукта также является комплексность услуг и товаров, удовлетворяющих потребности отдыхающих во время пребывания.

Спрос на санаторно-курортные услуги очень эластичен по отношению к цене и доходам, а также чувствителен к неценовым факторам внешней среды (политическим, экономическим, экологическим и пр.) [3].

Санаторно-курортный комплекс Волгоградской области имеет относительно небольшую историю. Его значение в сфере услуг было обусловлено формированием рыночных отно-



шений и возникновением конкуренции как внутри отрасли, так и межотраслевой. В соответствии со степенью зрелости рыночных отношений нами выделено три сложившихся этапа развития санаторно-курортной индустрии.

*I этап* – советский (конец 1920–1992). Предпринимательство как концепция не существует. Под сбытом понимается плановое распределение путевок. Цена путевок не покрывает издержек их производства, существенно не отличается в разных санаториях и не связана с колебаниями спроса. Выделяются централизованные дотации на покрытие разницы в стоимости путевок. Командно-административными методами делаются попытки повышения культуры обслуживания отдыхающих. Концепция управления санаторно-курортным учреждением данного периода может быть отнесена к производственной концепции.

*II этап* – переходный (1992–2001). Характерными особенностями его являются: ликвидация вертикали управления, разрушение централизованного распределения путевок и формирование свободного рынка санаторно-курортных прав, стирание существовавших ранее ведомственных границ между различными базами размещения. Появились рыночные посредники в сбыте санаторного продукта. Задействованы методы продвижения курортных услуг, особенно стимулирование сбыта, реклама и PR.

*III этап* – рыночный (с 2001г. по н.в.). Начался с изменения роли фондов социального страхования в приобретении и распределении путевок. Это соответствует основному направлению действий правительства в социальной политике – последовательный переход от распределения социальных благ к индивидуальной адресной помощи тем, кто в ней наиболее нуждается. Этот этап можно охарактеризовать как применение управленческой концепции в санаторно-курортной отрасли.

## Список литературы

1. *Кардаш В.А.* Законы рынка требуют эффективно использовать факторы повышения конкурентоспособности санаторно-курортных организаций // Региональная экономика: Теория и практика. 2004. № 2.

2. *Борисов С.Е.* Здоровые деньги предпринимательской деятельности федеральных и муниципальных учреждений здравоохранения в сфере платных медицинских услуг // Российское предпринимательство. 2003. № 6.

3. *Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В.* Экономика и организация гостиничного хозяйства. М.: Финансы и статистика, 2006.