

УДК 338, 479 1

## РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ ТУРИСТСКО- РЕКРЕАЦИОННЫХ УСЛУГ

Берлин С.И.

*Институт экономики, права и гуманитарных специальностей, Краснодар*

**В статье разработаны основные принципы, положенные в основу разработки специфических стратегий, применяемых для эффективной работы хозяйствующих субъектов, оказывающих туристско-рекреационные услуги в составе санаторно-курортного комплекса Черноморского побережья Краснодарского края.**

Экономическая эффективность финансирования, инвестиционных программ и проектов по развитию санаторно-курортного комплекса оздоровительной, развлекательной, туристской инфраструктуры Черноморского побережья Краснодарского края должна определяться отношением суммарных или интегральных стоимостных результатов к затратам при условии достижения желаемой, планово-расчетной нормы дохода на размеры осуществленного инвестирования средств в объекты рекреационной инфраструктуры. Бюджетная эффективность в процессе достижения сформулированной автором обобщающей стратегии управления развитием рекреационной зоны (РЗ) для федерального, регионального и местного бюджетов может быть выражена финансовыми результатами (последствиями) инвестирования средств, полученными благодаря предоставленного объектам управления льготного налогового режима.

Важно также и то, чтобы обоснования и высокий уровень аргументации о целесообразности реального достижения, сформулированной выше обобщающей стратегии управления развитием РЗ сопровождалась детальными расчетами маркетинговых исследований о возможностях значительного наращивания и реализации объемов медико-оздоровительных, лечебно - профилактических, туристско-экскурсионных, развлекательных и иных услуг.

Обобщающая стратегия управления развитием рекреационной зоны Краснодарского края, на наш взгляд, должна быть прежде всего согласована на внутрорегиональном уровне. Необходимость придерживаться данной рекомендации связана не только с интересами территориально - районированного образования, федеральных органов управления экономикой, здравоохранением, но и с социально-экономическими интересами таких крупных черноморских санаторно-курортных комплексов Российской Федерации, как Большое Сочи и Геленджик. Хотя в данном случае санаторно-курортные комплексы

Большого Сочи и Геленджика выступают конкурентами Туапсинского района, взаимосогласованность о принятии каждым из них стратегических решений на федеральном уровне и между собой, по нашему мнению, является оправданной, так как предоставляет данным санаторно-курортным комплексам возможность, проявить не только готовность к наиболее полному использованию имеющихся видов ресурсов, к подключению процесса потенциального ресурсопотребления, но и к реальному достижению основной стратегической цели реинжинирингового развития каждого элемента РЗ.

Однако, как и любая система управления, стратегическое управление развитием РЗ может быть реализовано лишь на основе осуществления таких своих функций, как планирование, организация, регулирование, программирование, контроль, учет и анализ, включающих в себя достижение в стратегической перспективе ориентиров результативности экономического, социального, инновационного, маркетингового, медико - оздоровительного и иного характера, необходимых слагаемых обобщающей стратегии управления РЗ.

Так, например, стратегическое планирование в конечном итоге должно определять разнообразные меры, методы, способы, этапность и последовательность достижения необходимой (желаемой, оптимальной) результативности обобщающей стратегии управления развитием РЗ, используя в этих целях также и такие основные стратегические направления управления, такие как экономические, финансово - инвестиционные, структурно-организационные, научно-инновационные, медико - оздоровительные, туристско-экскурсионные, маркетинговые, межрегиональные, социальные, которые в свою очередь, в соответствии с представлениями автора, можно назвать стратегиями функционального воплощения в процессе достижения намечаемых частных и обобщающих ориентиров результативности, характерных как для целевой ориента-

ции стратегического управления развитием РЗ, так и для обобщающей стратегии управления РЗ в устанавливаемом стратегическом периоде времени (например, в 2003-2007 годы).

В качестве основных функциональных стратегий, присущих каждой из функций стратегического управления, могут выступать экономические, финансовые, инновационные, социальные, маркетинговые, организационные, межрегиональные, медико-оздоровительные и иные стратегии или их элементы в различном сочетании, и степени, присутствующие в формируемых стратегиях управления тем или иным хозяйствующим субъектом или территориально - районированным образованием.

На наш взгляд, наиболее целесообразно специализировать по направленности такого рода стратегии, присущие функциям стратегического управления развитием РЗ, например, такие как экономические, социальные, медико - инновационные, маркетинговые, организационного, регионального и внерегионального характера. В то же время не следует отказываться от специфики стратегической ориентации на достижение оптимального результата в процессе управления развитием хозяйствующего субъекта или территориально-регионального образования. Это положение тем более может быть доминирующим при формировании специализированной и корпоративной организационно-правовой структуры, например, стратегий роста, франчайзинга, диверсификации видов деятельности, увеличения номенклатурных и ассортиментных позиций выпускаемой продукции, подбора и расстановки кадров.

Экономическая стратегия управления развитием санаторно-курортного комплекса, несмотря на достаточно высокий уровень специализации медико-оздоровительных, лечебно - профилактических, туристско-экскурсионных услуг, в свое содержание по достижению высокой результативности в стратегическом периоде времени может включать и направления роста общей стоимости оказания всех видов услуг, прибыли, увеличения числа мест в санаториях, пансионатах, домах отдыха, турбазах, кемпингах для лечащихся, отдыхающих граждан, туристов, дополнительного привлечения клиентов за счет реализации принципа дополнительной выгоды для покупателя санаторно-курортных услуг (например, пребывание клиента в медико-оздоровительном учреждении в течение 28 дней больше по стоимости только в 1,5раза, чем за14дней).

Кроме того, в состав экономической стратегии могут быть включены направления минимизации издержек, источниками которых выступают значительные объемы и к тому же высокий

уровень стандартизированных услуг, работ, оказываемых отдыхающим и лечущимся в учреждениях и иных организационно-правовых структурах СКК, а также эластичность спроса по ценам на оказываемые услуги.

В случае же необходимости диверсификации видов оказываемых услуг лечущимся и отдыхающим результативность данного экономического стратегического направления может быть снижена и восстановлена за счет низких размеров затрат на новые виды санаторно-курортных услуг в условиях применения гибких и менее трудоемких технологий.

К организационной стратегии управления развитием РЗ, можно отнести создание и использование в текущей и долгосрочной перспективе механизма своевременного и гибкого реагирования на экономические, финансовые, социальные, инвестиционные нормативно-правовые; инновационные изменения внешней (межрегиональной, федеральной, международной) среды, влияющие как на объемы, разнообразие, так и на качество комплекса оказываемых услуг их потребителям и покупателям.

Оперативная организационная адаптация РЗ к различным изменениям дает возможность не только не снизить натуральные и стоимостные объемы оказываемых услуг, но и сохранить (увеличить) размеры получаемой прибыли в связи с временным отсутствием конкуренции, а в конечном итоге - достичь той результативной части реализации организационной стратегии во всех функциях стратегического управления развитием РЗ, которая определяется структурно - функционально в обобщающей стратегии.

Отметим в связи с этим и то, что указанные стратегии экономического и организационного характера могут эффективно реализовываться в процессе управления РЗ без конкретного отнесения их к какой-либо функции управления или же в полном отражении их в какой-либо одной функции, например, в функции планирования, регулирования или организации деятельности организационно-правовых структур СКК, в развитии процесса оказания покупателям комплекса санаторно-курортных услуг и работ, в реализации лечебных препаратов, продукции, способствующей сохранению и укреплению здоровья отдыхающих и лечущихся. Дело лишь, как полагает автор, только в том что в каждой из функций стратегического управления экономические и организационные элементы не повторяют друг друга в виде конкретных мер и последовательностей осуществления, а разнообразят и детализируют специализированную направленность каждой из функций на достижение суммарного результата обобщающей стратегии управления

развитием рекреационной зоны.

К числу эффективно действующих элементов организационной стратегии управления развитием РЗ можно отнести изменение направлений деятельности, реструктуризацию учреждений и организаций, иных организационно-правовых структур, вызываемых: значительными размерами затрат при оказании отдельных лечебно-профилактических, медико - оздоровительных, развлекательных или туристско-экскурсионных услуг; неудовлетворительным менеджментом; отсутствием должной квалификации у персонала, некачественно осуществляющего отдельные виды услуг для клиентов санаторно-курортного комплекса. В таких случаях организационная стратегия управления эффективным развитием РЗ должна, по нашему мнению, предусматривать реструктуризационные меры, направленные на устранение отдельных видов или комплекса услуг экономически невыгодных и неперспективных и включение других более выгодных и перспективных услуг в сфере здравоохранения и туризма или осуществления тех видов деятельности организационно-правовых структур в рамках РЗ, которые реально содействуют достижению стратегических целей.

Вместе с этим, организационная стратегия в данном случае должна ориентировать отдельные структурные части РЗ на соблюдение принципа минимизации издержек, на введение режима экономии в процессе оказания всех видов услуг, на смену отдельных менеджеров высшего уровня управления.

Отметим также и то, что эффективные реструктуризационные меры организационной стратегии целесообразно проводить в рамках текущего функционирования по завершению анализа количества и качества оказываемых санаторно-курортных услуг, в результате которого не предвидятся перспективы достижения ожидаемых (планово-расчетных) результатов ввиду наличия значительного количества неконкурентоспособных сфер и видов деятельности.

Инновационная функциональная стратегия, на наш взгляд, предназначена для включений в план стратегического управления развитием санаторно-курортного комплекса и реализации научно-инновационных мероприятий (проведение исследований, выполнение прикладных разработок) с целью создания принципиально (кардинально) новых медицинских, оздоровительных и иных технологий для удовлетворения существующих, отложенных и еще не осознанных потребностей среди покупателей и потенциальных потребителей услуг различной номенклатуры и ассортимента.

Эффективность маркетинговой стратегии

СКК в настоящее время стала более существенной, по мере ориентации на минимизацию затрат в процессе оказания услуг, от повышения производительности труда персонала оздоровительных, туристских и лечебных учреждений РЗ путем: текущего, среднесрочного и стратегического планирования и учета экономических, финансовых, социальных, организационных процессов, протекающих внутри РЗ; консолидации неиспользуемых мощностей учреждений по оказанию рекреационных услуг; отказа от специализированных, но дорогостоящих видов деятельности, которые могут быть выполнены с минимальными издержками организационно-правовыми структурами, находящимися вне РЗ; использования большего количества каналов для достижения такого стоимостного объема всех видов рекреационных услуг, который мог бы соответствовать запланированному минимуму необходимых издержек.

Эффективность социальной стратегии управления развитием РЗ может быть реальной и, на наш взгляд, достаточно высокой при условии не только создания и реализации программ повышения квалификации работников учреждений РЗ, поддерживающих образовательных программ для работающих студентов, инвалидов, программ оказания лечебной и медико-оздоровительной помощи семьям работающих в учреждениях РЗ, обеспечения бесплатной медицинской информацией реальных и потенциальных клиентов, программ охраны здоровья персонала, окружающей среды, но и приведения в соответствие реализуемых стратегий управления РЗ социальным требованиям, выражаемых в осуществлении деятельности организационно-правовых структур РЗ в рамках принятой общественной этики и интересов социума, в позитивном реагировании на социальные приоритеты и запросы общества, в поддержании баланса экономических интересов между персоналом учреждений РЗ и обществом в целом.

Результативность и эффективность стратегий межрегионального и международного сотрудничества в РЗ могут быть в значительной степени зависимы от координации усилий международных и региональных здравоохранений, санаторно-курортных комплексов по решению проблем профилактики, лечения и оздоровления населения, создания и внедрения нововведений в рекреационных областях.

В случае реализации стратегии по привлечению потенциальных потребителей рекреационных услуг с международных рынков, по нашему мнению, необходимо исходить не только из уникальных природно-климатических условий РЗ Краснодарского края, но и из сравнительного

уровня затрат на оказываемые услуги, колебаний валютных курсов, особенностей экономической и социальной политики национальных правительств, характера международной конкуренции на рынках рекреационных услуг.

Медико-оздоровительная и лечебно - профилактическая стратегии управления развитием РЗ должны обеспечивать текущую и стратегическую ориентацию санаторно-курортного комплекса на объемы и эффективность, соблюдение медико-экономических стандартов оказания комплекса медико-оздоровительных и лечебно-профилактических услуг их потребителям в соответствии с возможностью полного удовлетворения спроса на указанные услуги или же в случае обострившейся конкуренции в этой сфере между различными регионами и странами - удовлетворение санаторно-курортными услугами в соответствии с принятыми общемировыми стандартами рекреационных услуг.

Однако, ограничение данной производственной направленности стратегического управления развитием РЗ только принятием текущих и перспективных мер по достижению роста объемов оказания рекреационных услуг, по-

вышением эффективности функционирования организационно-правовых структур, может быть неприемлемым в процессе объективизации данной доминирующей стратегии в развитии РЗ, если не исходить в процессе достижения запрограммированной результативности, из необходимости внедрения новых технологий, нововведений в санаторно-курортное дело, интенсификации процесса лечения и оздоровления, повышения производительности труда персонала хозяйствующих субъектов рекреационной зоны.

Таким образом, рациональное формирование и результативность стратегий управления развитием санаторно-курортного комплекса могут быть обеспечены на основе объективного установления назначения (миссии), целевой ориентации рекреационной зоны, определения и обоснования направлений стратегического управления, объективизации и реализации обобщающей и функциональной стратегий в текущем функционировании рекреационной зоны, ориентации на достижение высокой экономической и финансовой результативности на основе эффективности управления ею в стратегическом периоде.

## CONCEPT DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN TOURIST SERVICE SECTOR

Berlin S.I.

*Institute of Economics, Law and Humanitarian Sciences, Krasnodar*

In the article basic principles of specific strategies development are evaporated. There are applied for effective work of organizations and enterprises, rendering tourist services of spa sanatorium complex at Black Sea coast in Krasnodar Area.