УДК 338.242: 338.486.5

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА В САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ СФЕРЕ

Дробышевская Л.Н., Саломатина Е.В.

ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет», Краснодар, e-mail: ld@seatrade.ru, salomatina86@mail.ru

Настоящая статья посвящена исследованию интеграционных процессов в санаторно-курортной сфере. На примере г. Горячий Ключ проанализированы возможности и препятствия для развития кластерной инициативы, в частности выявлены ошибки менеджмента предприятий санаторно-курортной сферы, которые снижают их доходность. Результаты проведенного интервью с представителями санаториев, банков, страховых компаний, сервисных предприятий и отдыхающих позволили разработать систему мероприятий (медицинское, хозяйственное, маркетинговое, координационное направления) по созданию кластера. Предложена технологическая карта подготовки стратегического мастер-плана для г. Горячий Ключ, учитывающая социально-экономические особенности и закладывающая новые подходы к развитию курорта. Стратегический мастер-план способствует формированию системного видения, каким должен быть г. Горячий Ключ в будущем; достижению в обществе консенсуса целей и вектора развития; детерминированию ресурсной базы и методов реализации целей. Разработка мастер-плана предполагает полиаспектный подход, предполагающий взаимосвязь стратегической, ценностной, коммуникативной, инструментальной рациональности.

Ключевые слова: интеграция, кластер, санаторно-курортная сфера, стратегический мастер-план

BUSINESS INTEGRATION MANAGEMENT IN THE SANATORIUM AND RESORT SPHERE

Drobyshevskaya L.N., Salomatina E.V.

Federal Budgetary Educational Institution of Higher Education Kuban State University, Krasnodar, e-mail: ld@seatrade.ru, salomatina86@mail.ru

The aim of this work is to study the specifics of the management of business integration processes and local cluster initiatives in particular. The study is based on a new J. Kornai's systemic approach. Throughout the research the methods of logical and structural functional analysis were applied. Also, a semi-structured interview was conducted with the participation of 100 representatives of governments, related to the cluster enterprises, commercial banks, insurance companies, transportation companies, companies for the city's public services improvement; which allowed to identify the main barriers to the development of the local cluster initiative in the health-resort sector. During the research the system of measures was developed that consists of four sections: medical, commercial, marketing and coordination. The work highlights the advantages of developing a strategic master plan based on the relationship of strategic, value, communicative and instrumental rationality. Moreover, a road map for the creation of a master plan for the city of Gorachij Kluch was designed as a part of the study.

Keywords: integration, cluster, sanatorium-resort sphere, the strategic master plan

Устойчивое развитие бизнес-структур зависит от того, насколько они могут создать условия, которые способствуют привлечению новых субъектов и аккумулированию интеллектуальных, финансовых и организационных ресурсов. Интеграционные процессы, которые активно сегодня развиваются в санаторно-курортной сфере, в частности кластерные инициативы, должны базироваться на соблюдении экологического равновесия территории и биоразнообразия городской среды; целостности городского пространства; использовании гибких биологических систем при инженерной подготовке территории города; экономичности использования систем благоустройства. Названный подход позволяет не только модернизировать имеющиеся, но и развивать совершенно новые направления, способствующие повышению комфортности городской среды, ее экологичности.

Ключевая роль в процессе формирования кластера принадлежит компаниям. Российская практика управления предприятиями характеризуется использованием методик из разных моделей управления. На сегодняшний день нет «модели-образца», которая могла бы стать универсальной основой для формирования отечественной модели управления. Задача российских компаний заключается в изучении и адаптации зарубежных «историй успеха» методики и инструментария управления [1].

Совместно с территориальными властями представители бизнес-среды вырабатывают подходы к реализации кластерной инициативы, определяют межотраслевые «точки пересечения» и инкорпорирования в состав кластера хозяйствующих субъектов смежных отраслей. Повышение конкурентоспособности компаний — членов кластера обеспечивается совокупностью выгод,

к которым относятся: снижение издержек, повышение качества поставок, распределение ответственности и т.п.

Целью данной работы является исследование специфики управления интеграционными процессами бизнеса, в частности локальными кластерными инициативами.

Материалы и методы исследования

Объектом исследования служили предприятия санаторно-курортной сферы г. Горячий Ключ. Исследование базируется на неосистемном подходе, в процессе которого были применены методы логического, структурно-функционального анализа, а также статистический метод [3, 4]. Авторами было проведено полуструктурированное интервью, в котором участвовали 100 представителей органов власти, предприятий, относящихся к кластеру, коммерческих банков, страховых, транспортных компаний, предприятий по благоустройству города и т.п.

Результаты исследования и их обсуждение

В ходе исследования было выявлено, что в деятельности менеджмента предприятий санаторно-курортной сферы существует ряд ошибок, которые снижают доходность данных предприятий:

- а) работа с несовместимыми целевыми аудиториями;
- б) отсутствие перечня (и соответственно гарантий) санаторно-курортных услуг в путевке;
- в) «размывание» целевой аудитории и снижение качества обслуживания посредством включения санаториями в прейскурант максимально возможного числа программ;
- г) сосредоточение на традиционных, однако низкоэффективных каналах рекламы и продаж;
- д) акцент на ценовом компоненте конкуренции;
- е) низкий уровень торгово-закупочной деятельности.

Для того чтобы получать выгоды от интеграционных процессов, предприятия должны осознавать себя частью кластера, а также видеть зависимость их успеха от успешности кластерного образования в целом. Кроме того, эффективное управление членами кластера предполагает четкое целеполагание и видение вектора развития, осуществление координации и регулирования деятельности всего кластера.

Анализируя результаты проведенного экспертного опроса в контексте оценки конкурентных позиций санаторно-курортного кластера г. Горячий Ключ, авторы отмечают:

1) наиболее значимым конкурентным преимуществом кластера является соотношение цена – уровень оказываемых услуг. Мнение пользователей услуг санаториев

может быть положено в основу политики продвижения территориального бренда;

- 2) слабым звеном санаториев г. Горячий Ключ выступает довольно низкий уровень развития трансферных услуг;
- 3) более низкий квалификационный уровень персонала при сравнении с санаториями черноморского побережья Краснодарского края;
- 4) высокая комфортабельность номерного фонда санаторно-курортных учреждений г. Горячий Ключ, поэтому целесообразно инвестирование проектов, направленных на дальнейшее улучшение комфортности отдыхающих. Поскольку значение комфортности увеличивается в зависимости от возраста, то целесообразно создание системы расселения клиентов, увеличивающей удобства для лиц старшего возраста (тихая сторона, нижние этажи, спокойные соседи, красивый вид из окна, близость к бювету и т.п.);
- 5) бо́льшая требовательность к досуговой инфраструктуре отдыхающих жителей Краснодарского края по сравнению с отдыхающими жителями центральных районов РФ, что инициирует необходимость развития этого направления.

Объединение санаториев в единое целое должно быть направлено на согласование интересов всех участников кластерной инициативы и предусматривать следующие направления.

Во-первых, медицинское направление, включающее:

- а) разработку стандартов по обслуживанию и уровню медицинского персонала, а также по минимальному и оптимальному набору лечебных процедур, которые входят в стоимость путевки;
- б) организацию лечебно-диагностической деятельности с применением новых и инновационных лечебных и диагностических технологий, оптимизации использования природных ресурсов и курса лечебных процедур, формирования единой базы знаний о новых технологиях и методиках лечения;
- в) внедрение общей системы оценки качества оказываемых услуг;
- г) проведение контроля уровня удовлетворенности процедурой медицинской реабилитации;
- д) создание общей электронной базы клиентских данных, применение интегрального оценочного показателя здоровья клиента;
- е) организация розлива минеральной воды с целью использования ее в лечебнопрофилактических целях, продажи в сетях аптек и магазинов;
- ж) создание специальных структур восстановительной медицины с использованием минеральной воды г. Горячий Ключ.

Во-вторых, хозяйственное направление, предполагающее:

- а) создание транспарентной системы закупок товаров и услуг. В некоторых санаториях, например в санатории «Русь», не существует системы мониторинга и определения поставщиков, что приводит к значительному росту цен, нередко возникает ситуация, когда цены на один вид товара у одного поставщика повышаются на 20% в течение всего месяца. Не проводится также и работа по минимизации рисков, поскольку в санаториях нет своих служб безопасности;
- б) введение общей системы документооборота членов санаторно-курортного кластера, в том числе всех заключаемых договоров с контролем наличия сертификатов, договорных обязательств и лицензий;
- в) внедрение стандартов качества на продукцию, закупаемую членами кластера;
- г) осуществление контроля безопасности и качества закупаемой продукции;
- д) создание результативной системы финансового менеджмента, введение бюджетирования, ориентированного на результат;
- е) организацию общей охранной службы. Создание специализированной службы охраны и установка на всех основных объектах контроля систем видеоконтроля;
- ж) создание общей диспетчерской службы по автотранспорту с использованием GPS мониторинга;
- з) внедрение мониторинга ценообразования с учетом цены проживания, питания и оказания дополнительных услуг;
- и) введение энергетического менеджмента, новых систем в энергетике, что позволит до 40% сократить текущие затраты.

В-третьих, маркетинговое направление, которое включает:

- а) организацию call-центра;
- б) создание общей маркетинговой службы санаториев с целью максимальной адаптации лечения в санаториях к рыночным требованиям;
- в) повышение результативности деятельности санаториев;
- г) инициация работы с туристическими, банковскими и страховыми компаниями;
- д) оптимизация расходов на маркетинг участников санаторно-курортного кластера;
- е) осуществление мониторинга ценообразования.

В-четвертых, координационное направление, которое предполагает:

а) внедрение в санаторных учреждениях управленческого учета, который обеспечит переход к учету затрат данных учреждений по определенным видам деятельности, службам и продуктам;

- б) внедрение общей системы принятия решений;
- в) координацию различных служб кластера. В современных российских условиях контроль является одной из наиболее важных функций управления. По мнению авторов, контролирующую функцию целесообразно возложить на координационный совет санаторно-курортного кластера. Для действенного исполнения контролирующей функции следует детерминировать основные контролируемые показатели всех служб и членов кластера. Далее по каждому из основополагающих направлений развития санаторно-курортного кластера целесообразно выделить внутренние элементы: нормативно-правовой, методический. институционально-организационный, технологический, разработать правила и процедуры выполнения социальных

Таким образом, управление реализацией кластерной инициативы в г. Горячий Ключ должно основываться на целостной социальной и экономической политике, причем политике нового качества, которая обеспечивает гармонизацию и баланс интересов всех членов интегрированного образования и способствует поступательному развитию территориальной экономической системы [2].

и экономических функций.

В последнее время получает все большее распространение проект планировки территорий - «стратегический мастерплан». В РФ первый такой план был создан для г. Перми компанией «КСАР Architects & Planners». С учетом успешных зарубежных практик и российского опыта авторами предлагается разработать стратегический мастер-план для г. Горячий Ключ, который не только учитывает социально-экономические особенности, но и закладывает принципы развития курорта. Данный план призван, во-первых, формировать системное видение того, каким должен быть г. Горячий Ключ в будущем; во-вторых – формировать общественный консенсус целей и направлений развития; в-третьих - определить ресурсную базу и инструментарий реализации целей; в-четвертых - способствовать подготовке документов оперативного планирования.

Мастер-план — это продукт стратегического планирования территории, который является системным процессом, инициируемым и организуемым органами власти с активным вовлечением различных социальных групп. Основными характеристиками стратегического мастер-плана являются:

1) целеполагание и фокус на не менее четырех и не более шести приоритетах;

- 2) базирование на принципах и ценностях, которые складываются в общее видение, а также на анализе социально-экономического, научно-технологического и др. компонентов, которые позволяют выявить не только потенциал развития, но также и его угрозы;
- 3) учет социальной, экологической, экономической, политической и др. сфер жизнедеятельности города;
- 4) организация активного диалога со стейкхолдерами;
 - 5) долгосрочность (более 15 лет);
 - 6) индикативность;
- 7) нацеленность на оптимизацию ресурсов и на привлечение новых их видов;
- 8) включает механизмы оценки результатов (мониторинг, периодическую актуализацию и ключевые показатели эффективности).

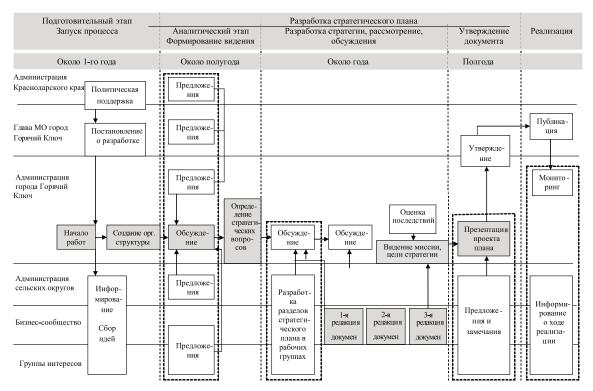
Авторы придерживаются точки зрения Л. Альбрехтса и А. Бальдуччи, согласно которым мастер-план рассматривается как набор понятий, механизмов и инструментов, который должен тщательно подбираться для каждого конкретного случая в зависимости от поставленных целей [5, 6].

В управленческой сфере стратегический мастер-план может быть: координационным инструментом и тем самым способствовать согласованным действиям территориальных органов власти в долгосрочном периоде, которые направлены на

решение целей и задач развития города; прогнозирующим инструментом и способствовать повышению эффективности использования ресурсов; инструментом согласия, т.е. быть платформой для общественного консенсуса; маркетинговым инструментом, привлекающим в городкурорт все большее количество внешних ресурсов; политическим инструментом, способствующим росту четкости проводимой политики, ее результативности. В сумме названные инструменты позволяют разработать стратегический мастерплан максимально эффективным как в управленческом контексте, так и в коммуникативном.

Итерации подготовки стратегического плана для г. Горячий Ключ, его дорожная карта схематично изображены на рисунке.

Дорожная карта основывается на полиаспектном подходе, предполагающем взаимосвязь и взаимодействие ценностной рациональности (нацеленность на разработку альтернативных вариантов будущего территории), коммуникативной рациональности (акцент на вовлечение в деятельность как частных, так и государственных игроков), инструментальной рациональности (поиск наиболее эффективного инструментария решения проблем и достижения ех апте будущего) и стратегической рациональности (наличие четко сформулированной стратегии) [7].



Итерации подготовки стратегического плана г. Горячий Ключ

Выводы

Процесс формирования санаторно-курортного кластера в г. Горячий Ключ должен быть целеориентирован на рост прозрачности деятельности всех его хозяйствующих субъектов; увеличение объема оказанных услуг; рост налогов в федеральный, региональный и местный бюджеты; повышение уровня доходности предприятий; активное использование новых и инновационных технологий; поступательный рост числа новых рабочих мест; открытие производств новых видов товаров (работ, услуг); повышение капитализации публичных компаний — участников кластерной инициативы.

Список литературы

- 1. Дробышевская Л.Н., Саломатина, Е.В. Модели корпоративного управления: мировой опыт и российская практика // Теория и практика общественного развития. -2011. № 5. С. 267–272.
- 2. Зарецкий А.Д. Корпоративная социальная ответственность: от благотворительности к имиджу // Экономика: теория и практика. Международный научный журнал, $2011.- \text{N} \cdot 1(21).- \text{C} \cdot 13$.
- 3. Клейнер Г.Б. Развитие теории экономических систем и ее применение в корпоративном и стратегическом управлении. М.: ЦЭМИ РАН, 2010. 52 с.
- 4. Корнаи Я. Инновации и динамизм: взаимосвязь систем и технического прогресса // Вопросы экономики. $2012.- N\!\!_{2} 4.- C.4-11.$
- 5. Albrechts L. Reframing Strategic Spatial Planning by Using a Coproduction Perspective // Planning Theory. 2013. Vol. 12. № 1. P. 46–63.
- 6. Albrechts L., Balducci A. Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans // The Planning Review. – 2013. – Vol. 49. – P. 16–27.
- 7. http://mosurbanforum.ru/forum2014/analitika/analiticheskij_obzor_prostranstvennaya_strategiya_moskvy_

instrument_upravleniya_buduwim/ 28.04.2015).

(дата

обращения

References

- 1. Drobyshevskaya L.N., Salomatina E.V. Modeli korporativnogo upravleniya: mirovoy opyt I rossiyskaya praktika // Teoriya i praktika obschestvennogo rasvitiya. 2011, no. 5, pp. 267–272.
- 2. Zaretskiy A.D. Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost: ot blagotvoritelnosti k imidzhy // Economika: teoriya i praktika. Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal. 2011, no. 1 (21), pp. 9–14.
- 3. Kleyner G.B. Razvitie teorii ekonomicheskikh sistem i ee primenenie v korporativnom i strategicheskom upravlenii [The development of the theory of economic systems and application in corporate and strategic management]. Moscow, TSEMI RAN., 2010. 52 p.
- 4. Kornai Ya. Innovatsii i dinamizm: vzaimosvyaz sistem i tekhnicheskogo progressa // Voprosy ekonomiki. 2012, no. 4, pp. 4-11.
- 5. Albrechts L. Reframing Strategic Spatial Planning by Using a Coproduction Perspective // Planning Theory. 2013, Vol. 12, no. 1, pp. 46–63.
- 6. Albrechts L., Balducci A. Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans // The Planning Review. 2013, Vol. 49, pp. 16–27.
- 7. Mosurban Forum (2014), Available at: http:// mosurban-forum.ru/forum 2014/analitika/ analiticheskij_ obzor_ prostran-stvennaya_ strategiya_moskvy_ instrument_ upravleniya_buduwim/ (accessed 28 April 2014).

Репензенты:

Вукович Г.Г., д.э.н., профессор, заведующая кафедрой экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента, ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет, г. Краснодар;

Зарецкий А.Д., д.э.н., профессор кафедры мировой экономики и менеджмента, ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар.