

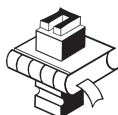
Министерство образования Российской Федерации
Государственная академия профессиональной переподготовки
и повышения квалификации руководящих работников
и специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС)

**С. Ю. Амбарцумян,
С. А. Лочан**

Организация и управление санаторно- курортным комплексом:

Инновационный аспект

Монография



Палеотип

Москва, 2003

УДК 338.242(075.8)
ББК 65.290-2
А61

*Рекомендовано к изданию решением Ученого совета
Государственной академии профессиональной переподготовки
и повышения квалификации руководящих работников
и специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС)*

Рецензенты:

*Т. П. Розанова, доктор экономических наук, профессор;
Б. С. Касаев, доктор экономических наук, профессор.*

А61 **Амбарцумян С. Ю., Лочан С. А. Организация и управление санаторно-курортным комплексом: Инновационный аспект:** Монография. — М.: Издательство «Палеотип», 2003. — 136 с.

ISBN 5-94727-053-6

Излагаются концептуальные основы инновационного управления санаторно-курортным комплексом в структуре корпорации, определяется необходимость интеграции санаторно-курортного комплекса в структуру крупных промышленных корпораций, раскрываются особенности организации и управления финансовыми потоками комплекса. Рассматриваются вопросы рыночного позиционирования корпоративного санаторно-курортного комплекса и предлагаются нормативы рыночного позиционирования его услуг.

© С. Ю. Амбарцумян, С. А. Лочан,
2003

© Издательство «Палеотип»,
2003

ISBN 5-94727-053-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Роль санаторно-курортного комплекса в структуре корпорации и формирование новых механизмов управления	9
1.1. Корпоративный санаторно-курортный комплекс: понятие и структура управления	9
1.2. Санаторно-курортный комплекс как стратегическая бизнес-единица в корпорации	14
1.3. Критерии эффективности санаторно-курортного комплекса	21
Глава 2. Инновационные преобразования в санаторно-курортном комплексе и организация корпоративных санаторно-курортных услуг	24
2.1. Основные характеристики санаторно-курортного комплекса (на примере ЗАО “Русь”)	24
2.2. Направления повышения эффективности управления санаторно-курортным комплексом	31
Глава 3. Управление бюджетом развития санаторно-курортных услуг как фактор успешной деятельности санаторно-курортного комплекса	38
3.1. Особенности ценообразования в санаторно-курортном комплексе	38
3.2. Ценовая политика санаторно-курортного комплекса	44

3.3. Некоторые вопросы формирования общего бюджета санаторно-курортного комплекса	52
3.4. Задачи и функции экономической службы санаторно-курортного комплекса	55
Глава 4. Рекреационное проектирование и формирование стратегии позиционирования услуг санаторно-курортного комплекса	60
4.1. Основы рекреационного проектирования деятельности санаторно-курортного комплекса	60
4.2. Особенности управления санаторно-курортным комплексом, обусловленные его региональной спецификой	64
4.3. Задачи региональной экономической политики государства в области развития санаторно-курортного дела	71
4.4. Направления государственной политики в области развития регионального санаторно-курортного дела	76
Глава 5. Инновационные механизмы рекреационного проектирования и моделирование программ развития санаторно-курортного комплекса	80
5.1. Моделирование программ инновационного развития санаторно-курортного комплекса в регионе	80
5.2. Маркетинговые исследования в деятельности санаторно-курортного комплекса	88
Глава 6. Формирование нормативов рыночного позиционирования услуг санаторно-курортного комплекса	95
6.1. Алгоритм рыночного позиционирования санаторно-курортных услуг и макроэкономические нормативы развития санаторно-курортного комплекса	95
6.2. Микроэкономические нормативы позиционирования санаторно-курортного комплекса и алгоритм реализации внутреннего управленческого решения	100
Заключение	105
Литература	115
Приложение	121

ВВЕДЕНИЕ

Лечебно-оздоровительные зоны начали развиваться России еще при Петре I, и к началу XX в. на ее территории располагалось 36 курортов, объединявших 110 санаториев. Данное направление поощрялось во все времена, поэтому к началу перестройки в СССР насчитывалось более 14 тыс. здравниц. Создались мощные агломерации (Сочи, Ялта, Кавказские Минеральные Воды, Юрмала). В практику санаторно-курортного дела внедрялись новые прогрессивные формы курортного лечения, повышался уровень комфортности, но начавшийся в конце 1980-х гг. развал экономики ударил по курортной системе страны: ухудшилось качество обслуживания, снизился уровень питания, возросли цены на путевки. В результате распада СССР в России осталась лишь треть от мощной курортной системы Советского Союза. Однако и сейчас Россия сохраняет ведущее место в курортной индустрии мира. В настоящее время в России действует около 4,5 тыс. курортных комплексов. Курортной системой такого масштаба не располагает ни одна страна мира. Санаторно-курортная сеть охватывает практически территорию всей страны за исключением отдельных малообжитых регионов Севера и Сибири.

Из всех форм рекреационной деятельности восстановлением здоровья занимается только санаторно-курортная индустрия, базирующаяся на использовании природных лечебных гидроминеральных и ландшафтно-климатических ресурсов, поэтому ее роль и значение для страны велики. Особенность санаторно-курортной практики состоит в том, что она сочетает в себе множество функций: профилактическое оздоровление населения, реабилитацию больных, анимационно-досуговую и иные виды деятельности. Поэтому исследование данной отрасли имеет огромное значение.

Изменение рекреационных потребностей населения и его запросов к качеству отдыха на курортах привело к перерастанию санаторно-курортного дела в курортно-рекреационную систему, основной целью которой является повышение здоровья человека, качества и продолжительности его жизни. Основными тесно взаимодействующими друг с другом функциями современной курортно-рекреационной системы являются: оздоровительная (санаторно-курортное лечение); реабилитационная; превентивная (профилактика здорового образа жизни); рекреационно-анимационная.

Новые социально-экономические условия требуют изменения деятельности курортной индустрии, ведущими задачами которой становятся: санаторно-курортный маркетинг, составление прогнозов развития курортно-рекреационных систем различного уровня, разработка новых технологий в области использования и воспроизводства лечебных ресурсов и методов санаторно-курортного лечения, поиск эффективных экономических и организационных механизмов деятельности.

Уровень комфортности для людей, постоянно живущих в различных природных зонах, разный. При перемещении с севера на юг и обратно люди меняют привычные климатические условия, и их организм испытывает значительное напряжение. Поэтому при выборе сезона лечения необходимо учитывать не только позитивные, но и дискомфортные проявления биоклимата, представляющие реальную опасность для организма человека, а именно: избыток ультрафиолета; термический дискомфорт; духота; сильный ветер; контрастная изменчивость погодного режима. Чтобы иметь возможность сравнивать биоклиматические условия санаторно-курортных комплексов (СКК), для них введен биоклиматический паспорт, в котором даются ландшафтная и биоклиматическая характеристики. Климатический фактор присутствует в любых санаториях и должен учитываться в лечебной практике.

Российские курорты имеют реальную возможность конкурировать не только на внутреннем, но и на международном туристическом рынке. К этому есть следующие предпосылки: цена на лечебные услуги намного ниже, чем на западных курортах; российская курортологическая школа более совершенная, чем западная; уровень сервиса постепенно приближается

к западному; экскурсионные программы, предлагаемые нашими курортами, отличаются более высокими стандартами.

Для этого санаторно-курортная система требует разработки особых принципов организации, так как она связана, с одной стороны, с эксплуатацией природных лечебных ресурсов, а с другой — организацией лечебного процесса. Отсюда главный отличительный признак этой отрасли — необходимость развития ее на глубокой научной основе с привлечением специализированных научно-исследовательских учреждений. Организация санаторно-курортного дела производится на трех уровнях: высшее звено — государственные органы управления СКК и туризмом; среднее звено — производители лечебных услуг; низшее звено — реализаторы распределения лечебных услуг.

Существуют четыре основных стратегических подхода к развитию СКК: стратегия кардинального изменения; стратегия сохранения роста; стратегия достигнутого роста; стратегия избирательного роста. Этот принцип развития предполагает наличие двух компонентов: плана санаторно-курортного развития и структурного комплекса мер финансовой поддержки. Данный принцип применим при определении стратегии развития как конкретного СКК, так и всей отрасли в целом.

Маркетинговые исследования на современном рынке лечебных услуг должны определять выбор модели стратегического развития СКК. В настоящее время в условиях рыночной экономики маркетинговые исследования развития санаторно-курортной системы должны базироваться на двух факторах:

- 1) учет специфики индивида и выделение трех факторов, определяющих принятие им решения об отдыхе: степень значимости, восприятие качества и восприятие его доступности;
- 2) комплексный подход и учет коллективных характеристик разных групп.

На рынке санаторно-курортных услуг экономическая эффективность сосредоточивается не столько на цене, сколько на таких неценовых факторах, как качество услуги, условия их предоставления и реклама. Деятельность санаторно-курортных учреждений теперь в большей степени зависит от потребностей различных групп населения. Именно они определяют формирование этого рынка и выступают ориентирами в подготовке и принятии управленческих решений в данной области.

Зарубежный опыт показывает, что в современных условиях неценовой конкуренции большое значение для санаторно-курортного комплекса оказывает, помимо бальнеологии, уровень гостиничного размещения проживающих. Чем выше класс гостиничного размещения, тем более конкурентоспособен СКК. Концепция “гостиничного размещения” в СКК предусматривает предоставление размещения, питания и ряда дополнительных услуг людям, стремящимся к отдыху и восстановлению здоровья. Наиболее популярным местом размещения курортных гостиниц являются курортные территории, предоставляющие возможности для отдыха и лечения в естественных климатических и природных условиях: на морских побережьях, горных районах и т.д.

С точки зрения здравого смысла о каком-либо гостеприимстве не может быть и речи без удовлетворения первичных потребностей человека — потребностей в питании, отдыхе и сне. В этой связи наиболее обоснованным и достаточно логичным является следующее определение гостиничного размещения СКК. Гостиничное размещение в СКК — это комплекс услуг, предоставляемый людям, находящимся вне дома на лечении и отдыхе, важнейшими среди которых (комплексообразующими) в равной степени являются услуга размещения и питания.

Содержание услуги гостиничного размещения СКК состоит в том, что, во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (номера), во-вторых, предоставляются услуги, выполняемые персоналом СКК: портье, горничными и т.д. Услуги по предоставлению питания состоят из комбинации различных процессов: производственного (приготовление блюд на кухне), торгового (продажа готовых к употреблению продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков), сервисного (обслуживание гостей официантами в ресторане, баре, кафе, номерах). К дополнительным или прочим услугам относятся предложение бассейна, спортивного, конференц-залов, залов для переговоров, прокат автомобилей, услуги химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и ряд других. В настоящее время дополнительные услуги приобретают все большее значение в формировании рыночной привлекательности СКК.

ГЛАВА 1

РОЛЬ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСА В СТРУКТУРЕ КОРПОРАЦИИ И ФОРМИРОВАНИЕ НОВЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Корпоративный санаторно-курортный комплекс: понятие и структура управления

Изменения отечественного рынка, связанные с переходом России от командно-административной системы управления народным хозяйством к более современным и более точным методам регулирования расширенного воспроизводства, позволили многим исследователям внести свой вклад в развитие рыночных механизмов хозяйствования как в отдельно взятых отраслях экономики (например, на рынке туристических услуг), так в национальной экономике в целом. В то же время экономические реформы в России, впрочем, как любое движение вперед, открывают для исследователей национальной экономики еще слабо изученные области. Одной из таких областей, наиболее интересной для автора, является интеграция санаторно-курортного комплекса (СКК) в структуру корпорации, способная принести взаимную пользу сторонам.

Исследуя деятельность корпорации, следует четко определить цель проводимого анализа. Так, одни проводят изучение производственной составляющей и останавливаются на детальном анализе товарных потоков. Другие, базируясь на финансовых показателях как на ключевом звене корпорации, широко раскрывают аспекты финансового администрирования: составления планов, бюджетов, таблиц аналитического учета, а также методик контроля финансовых потоков. Третьи демонст-

рируют особенности логических методов управления, обозначая синергетический эффект от совместного мониторинга производственных и финансовых потоков. Четвертые усиливают значение стратегических аспектов управления, исследуя тем самым возможности оптимального использования инструментов информационного регулирования потоков в корпорации.

Все эти и многие другие аспекты анализа деятельности корпорации возможны и в различной степени полезны. Они позволяют под разным углом зрения взглянуть на динамику развития института корпорации на отечественном рынке. В то же время стремление придать любому анализу новизну и практическую значимость побуждает к поиску своего, не похожего на других аспекта изучения проблемы. Существует более простой способ решения данной проблемы — рассмотрение и предложение решения по оптимизации экономических потоков одного из элементов корпорации, например, корпоративного СКК.

Что представляет из себя корпоративный СКК и чем он может быть интересен? Для отечественного рынка корпоративного управления все большее значение приобретает реализация социальных программ, зависящая от размеров и особенностей деятельности корпорации на рынке. Однако наиболее универсальной формой реализации социальной программы автору видятся довольно распространенные последнее время на рынке покупка, строительство или восстановление базы отдыха, СКК или иных подобных учреждений и предоставление сотрудникам возможности провести отдых в хорошем месте по приемлемой цене (возможно, с частичной оплатой). Также положительным аспектом данной стратегии действия является возможность заявить о себе как о социально ответственной корпорации, что позволяет привлекать дополнительные финансовые средства и получать иные льготы на рынке от усиления собственного имиджа. Кроме того, сотрудники тратят средства в рамках группы аффилированных корпорации компаний, что по сути можно считать оптимизацией финансовых потоков.

СКК является наиболее привлекательным для изучения при данной постановке цели исследования, поскольку позволяет решить сразу ряд ключевых вопросов корпоративного отдыха, таких как проживание, питание, лечение, активный отдых и развлечения. В рамках данной главы мы коснемся вопросов роли

СКК в структуре корпорации и особенностей организации корпоративных санаторно-курортных услуг.

Итак, приступим к изучению поставленной задачи. Автор понимает корпорацию как хозяйственное объединение, интегрирующее в первую очередь производственную, обслуживающую и управляющую функции, а также ресурсы для их реализации. Данные функции выступают как минимально необходимые бизнес-образующие функции, определяющие в зависимости от уровня своего развития стратегические возможности развития экономического потенциала корпорации. Что касается ресурсов, то для нашего случая наиболее интересны трудовые ресурсы, поскольку исключительно в данной сфере происходит реализация механизма социальной ответственности корпорации на рынке (схема 1).

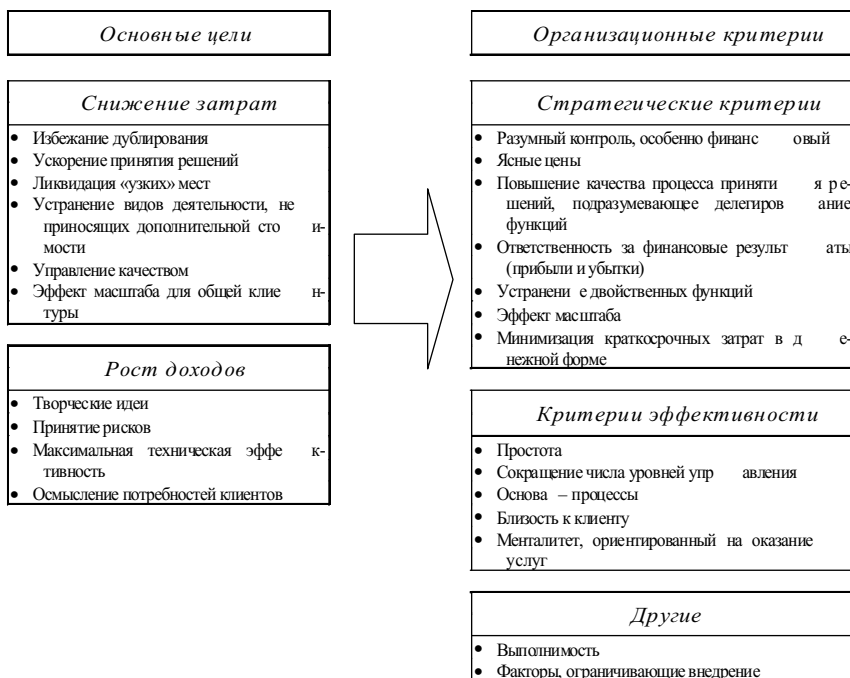


Схема 1. Миссия корпорации и структура обслуживающих их компаний

Использование данной схемы разделения полномочий в бизнесе достаточно ново для отечественной экономики. Структура

взаимодействия между данными компаниями заслуживает отдельного исследования, поэтому здесь мы постараемся изложить теоретические основы управления корпорацией с выделением роли корпоративного СКК, а ниже проведем анализ механизмов и особенностей управления СКК на конкретном примере (санаторно-курортный комплекс ЗАО “Русь”). При этом наиболее интересной для нас в представленной схеме будет являться управляющая функция. Это определяется тем, что корпоративный СКК выступает как инструмент управления социальными программами корпорации и позволяет выявить взаимосвязи между эффективностью использования рекреационного потенциала СКК и уровнем роста социальной ответственности и имиджа компании.

Итак, рассмотрим структуру управления корпоративным СКК. Это позволит нам в дальнейшем грамотно сформулировать основные перспективы развития корпоративных СКК и особенностей организации их услуг в России. Для любой корпорации необходима результативная (делать “правильные” вещи, например, концентрация на вопросах улучшения денежных потоков, прибыльности и роста) и эффективная (делать вещи “правильно”, например, избегать дублирования, переделывания и “узких” мест) структура управления. При разработке организационной модели для структуры управления СКК необходимо в первую очередь определить основные цели и критерии ее построения. Наиболее приемлемыми для нашего случая автор считает цели и критерии, представленные на схеме 2.

Поскольку организация структуры управления СКК в рамках корпорации достаточно трудоемкий процесс, а постоянное развитие бизнеса требует быстрых и качественных решений, складывается ситуация, когда корпорация, стремясь решить эти проблемы одновременно, попадает в порочный круг излишней централизации и низкой эффективности деятельности. Описываемая ситуация представлена на схеме 1. Для того чтобы выйти из порочного круга излишней централизации процесса принятия решений, ей потребуется осуществить ряд мер по ключевым точкам приложения сил.

На схеме 3 представлено девять таких точек. В качестве необходимого комплекса мер, представленных на схеме, автор предлагает: 1) разработать стратегию; 2) внедрить систему измерения показателей деятельности, ориентированную на прибыль; 3) сформировать навыки; 4) передать полномочия по при-

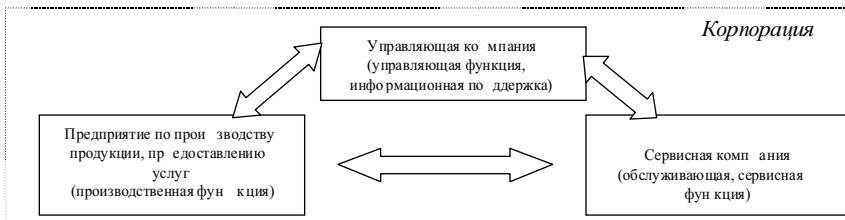


Схема 2. Основные цели и критерии построения структуры управления СКК

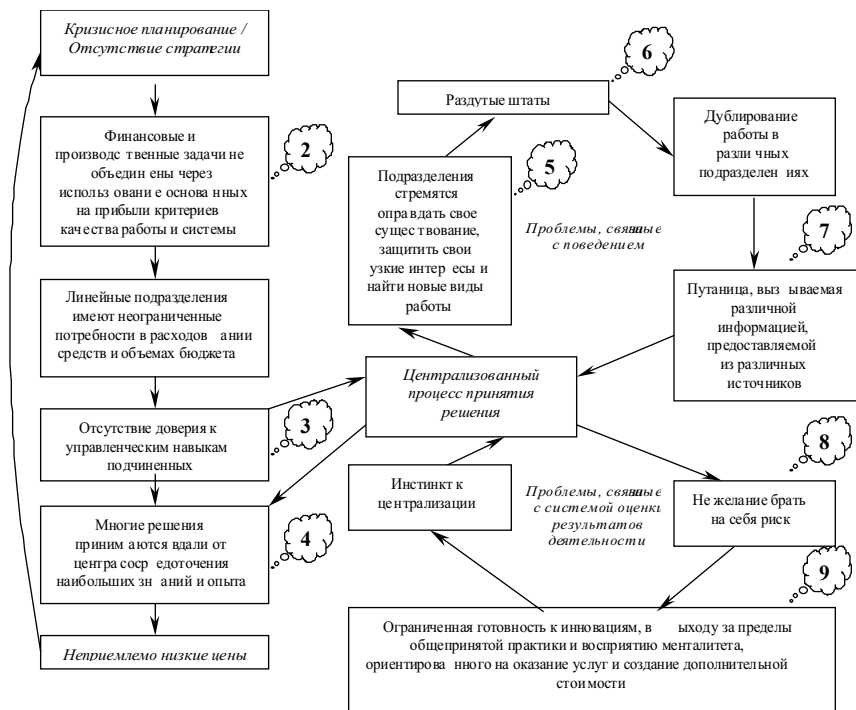


Схема 3. Особенности управления СКК в корпорации при ее излишней централизации

нятию решений и “владению” бюджетом; 5) определить роли и обязанности; 6) сократить штаты и уменьшить число уровней иерархии в структуре; 7) разработать системы информационных технологий; 8) назначить подходящих людей; 9) создать контракты на оказание внутренних услуг.

Вместе с основными целями и критериями, представленными на схеме 2, данные механизмы позволяют ориентировать руководство корпорации к организации структуры управления СКК.

Определив общие параметры структуры управления СКК, мы можем более детально раскрыть проблемы взаимодействия между корпорацией и СКК, представленными на схеме 1. Поэтому ниже, на схеме 3, мы рассматриваем структуру управления СКК более детально, основываясь на принципе первичности производства, важности управления и качестве гостинично-сервисного обеспечения.

1.2. Санаторно-курортный комплекс как стратегическая бизнес-единица в корпорации

СКК в корпорации — это стратегическая бизнес-единица (СБЕ), характеризующаяся интегрированными параметрами развития и тремя базовыми экономическими блоками: производство, сервисное обеспечение и управление (схема 4). В рамках производственного блока СКК при грамотном управлении активами следует создать прочный “союз” групп активов, поддерживаемый отдельными общими службами и имеющий жесткие контрактные взаимоотношения с подразделениями производственных услуг. Под союзом группы активов здесь и далее мы будем понимать группу подразделений, объединенных общей целью в рамках СБЕ, например, комбинат питания СКК, включающий мясной цех, кондитерский цех и три кухни, обслуживающие рестораны ЗАО “Русь”. СКК при данном подходе объединит три основных функциональных подразделения, отвечающих за прибыль и улучшение стратегической позиции.

Немаловажное значение будет отведено и сервисному блоку СКК. Базовыми службами данного блока выступят подразделения, жестко контролируемые руководством, а именно “финансы” и “корпоративные услуги”. Контроль финансового блока способствует усилению точности и подконтрольности платежей, отсекая дополнительные риски для корпорации (например, перерасход средств в связи с двойной подчиненностью, характерной для матричной структуры управления). Прочие подразделения блока отвечают за поддержку бизнеса и так же, как и “финансы”, могут приносить СКК и корпорации прибыль. Их объединение в отдельную, в ряде случаев самостоятельную, но подконтрольную руководству юридическую структуру по-

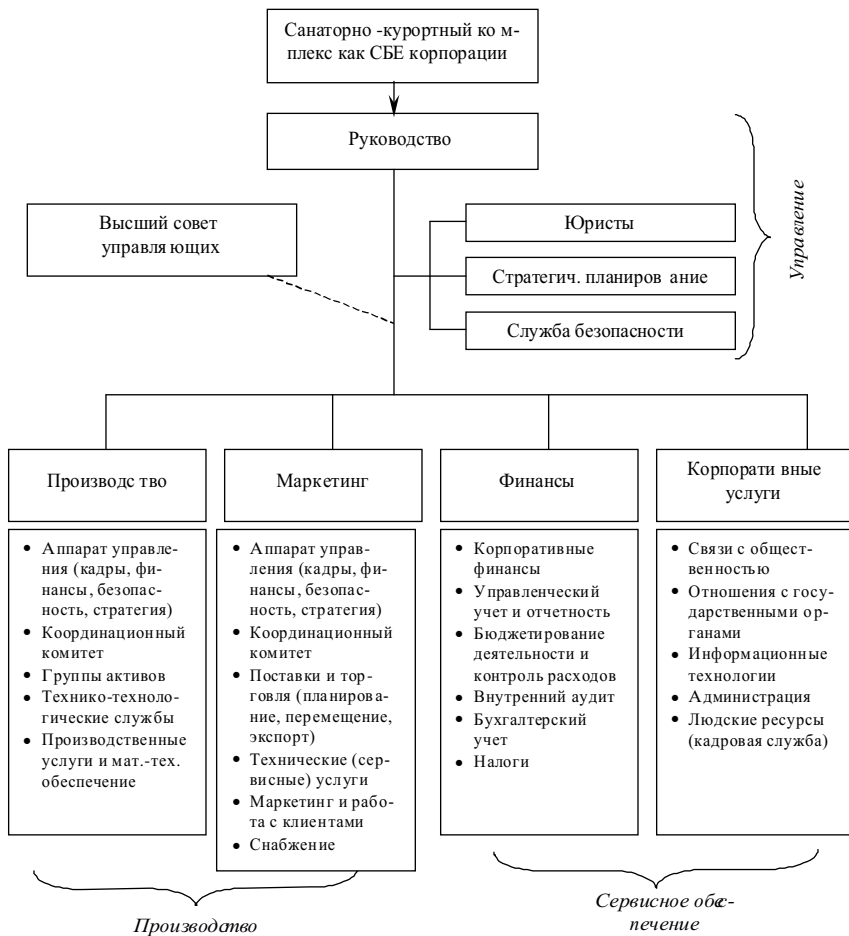


Схема 4. Санаторно-курортный комплекс как СБЕ корпорации

лезно для компании (приносит дополнительную прибыль) лишь в случае отсутствия рисков от раскрытия информации и потери конкурентного преимущества производственным блоком.

Что касается управленческого блока, то линейная структура СКК для корпорации обеспечивает центру надежные позиции в стратегическом лидерстве и контроле при делегировании ответственности за текущую деятельность бизнес-единицам. Корпоративный центр сосредоточен на задаче увеличения стоимости бизнеса. Стремясь к компактности корпоративного центра и минимизируя накладные расходы путем ликвидации бю-

рократических (дублирующих) корпоративных функций, руководство корпорации оптимизирует структуру управления и способствует развитию стандартов и методик регулирования и контроля за деятельностью в управляемых обществах. При этом роли и ответственность за принятие различных решений между корпоративным центром и управляемыми обществами, обеспечивающими текущую деятельность, могут быть разграничены следующим образом (схема 5).

Рассматривая таким же образом элементы (подразделения)

<p><i>Корпоративный центр</i> руководство, высший совет управляющих, корпоративные подразделения</p>	<p><i>Текущая деятельность (СБЕ)</i> СКК, бизнес – единицы, сервисные подразделения</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение фундициарного контроля и соответствия деятельности общим целям и задачам • Определение направлений деятельности корпорации • Обеспечение стратегических рекомендаций и согласование мероприятий • Управление результатами бизнеса • Управление отношениями и обмен информацией с ключевыми внешними заинтересованными сторонами • Управление ресурсами руководящих кадров • Управление основными корпоративными рисками 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка детальных стратегий и тактики при условии корпоративной поддержки • Формирование потенциала <ul style="list-style-type: none"> ○ Предложение, строительство и распоряжение объектами ○ Развитие продукции и услуг ○ Набор, управление, организация и развитие персонала ○ Управление отношениями с партнерами / подрядчиками • Ответственность за текущую деятельность • Измерение показателей деятельности

Схема 5. Разграничение ответственности за принятие решений между корпоративным центром и СБЕ

СКК, представленные на схеме 4, мы можем более детально раскрыть миссию СКК на рынке. При этом ответственность и отчетность за текущую деятельность будет перемещена на уровень групп активов, а организация деятельности по сбыту призвана сбалансировать процессы поставок, реализации и маркетинга. Такой подход позволит нам сразу перейти от описания функционала элемента к раскрытию его базовых характеристик в сравнении с другими элементами. Это позволит нам уйти от дублирования, за исключением, возможно, базовых функций аппарата управления СКК.

Итак, рассмотрим элементы СКК (см. табл. 1 и 2).

Позитивным эффектом, приносимым производством и маркетингом для СКК и корпорации, станет:

- ◆ поиск и разработка новых активов, получение дополнительных доходов;
- ◆ сохранение или увеличение объемов производства; создание запасов;

Функции подразделений СБЕ «Производство»

Подразделение	Функции
Аппарат управления СКК и координационный комитет	<ul style="list-style-type: none"> • Выработка стратегических рекомендаций / разработка стратегического плана производства и экологической политики • Оказание содействия и консолидация в области финансового планирования • Определение рекомендаций и политики кадров и безопасности • Координационный комитет выполняет функции сильного лидера
Группы активов («Союз активов»)	<ul style="list-style-type: none"> • Деятельность направляется 2 —3 директорами объединения активов; постепенный переход к совету активов • Каждая группа активов представляет собой предприятие с ответственностью за получение прибыли для внутренней отчетности • Предприятие отвечает за прибыльность и рост соответствующего актива; отчитывается непосредственно перед директорами активов • Предприятия разукрупняются, оставаясь юридическими лицами, решают фискальные / нормативно-правовые проблемы, предоставляют отдельные услуги • Предприятие отвечает за развитие новых активов через создание проектов • Может возникнуть потребность в изменении границ между отдельными группами активов
Технико-технологические службы	<ul style="list-style-type: none"> • Выработка стандартов • Развитие базы знаний • Распространение единого процесса познания по всем активам • Поддержка специалистов по специфическим проблемам • Работа с активами по внедрению новой технологии • Развитие и поддержание функционального совещательства
Производственные услуги и материально-техническое обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> • Четкие правовые отношения с активами (на основе контрактов) • Услуги должны стать центром прибыли с контрактной трансфертной ценой • Возможен вывод производственных услуг за пределы организации, если это станет целесообразным • Сервисная функция для активов • Предложение качественного обслуживания и конкурентных цен

Функции подразделений “Маркетинг” СКК

Подразделение	Функции
Аппарат управления СКК и координационный комитет	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка стратегически сбыта • Финансовое планирование в СКК • Оценка результатов деятельности бизнес -единиц • Выработка кадровой политики • Координационный комитет выполняет функции сильно го лидера
Поставки и торговля	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация потоков продукции; логистическое управл ение • Экспортная реализация продуктов • Реализация на внутреннем рынке • Взаимодействие с транспортными организациями (железными дорогами, автоколонами и т.п.)
Технические (сервисные) услуги	<ul style="list-style-type: none"> • Управление качеством продукции • Интеграция и оптимизация между предприятиями • Оказание помощи другим подразделениям в СКК • Определение возможностей и потребностей в капитальных расходах • Контроль показателей предприятий • Определение политики в области контроля технических затрат
Маркетинг и работа с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> • Оптовая и розничная продажа продукции на внутреннем рынке • Ценообразование на продукцию • Анализ рынка, оценка, обработка и передача данных о рынке • Выявление новых рынков, определение потребностей в капитальных расходах • Разработка новых видов продукции • Управление сбытовыми предприятиями в регионах с помощью стандартов
Снабжение	<ul style="list-style-type: none"> • Координации с бизнес-единицами по закупкам • Помощь в обработке крупных партий закупаемого товара с учетом эффекта масштаба

- ◆ максимальный рост прибылей от производства продукции;
- ◆ обеспечение соблюдения корпоративной политики.
- ◆ максимальный рост прибылей от сбыта продукции;
- ◆ удовлетворение потребностей клиента — рост прибыли;
- ◆ максимальное увеличение возврата на инвестиции;
- ◆ сохранение или увеличение доли рынка.

Общий синергетический эффект по элементам СКК позволит оптимизировать товарные потоки, минимизировать затраты на их администрирование и стандартизировать деятельность подразделений в зависимости от характера принадлежащих или переданных им в управление активов. Так, управляющий блок

корпорации унифицирует механизмы принятия, доведения и исполнения воли руководства, передав при этом значительную часть полномочий подразделениям СКК.

Центральной задачей служб СКК при таком развитии событий будет привнесение дополнительных выгод на корпоративном уровне и поддержка других бизнес-единиц. Подразделения СКК должны будут разработать (в рамках корпоративной политики) процедуры, эффективно предоставляя ограниченный набор централизованных услуг при максимальном приближении большинства служб к производственным единицам. Функции финансового элемента СКК рассматривать нет необходимости, поскольку данный вопрос будет раскрыт более детально далее. Поэтому в табл. 3 представлен функции исключительно элемента СКК “Корпоративные услуги”.

Таблица 3

Функции подразделений “Корпоративные услуги” СКК

Подразделение	Функции
Связи с общественностью, отношения с государственными органами	<ul style="list-style-type: none"> ● Определение и доведение последовательного корпоративного имиджа ● Усиление активного подхода к связям с общественностью / государственными органами ● Поддержка СКК и межфункциональных стратегий ● Ориентированность на ключевые аудиторские/отношения/лоббирование ● Постоянный анализ эффективности связей с общественностью / государственными органами ● Помощь группам активов в вопросах отношений с местными органами власти
Информационные технологии	<ul style="list-style-type: none"> ● Определение информационных стандартов ● Разработка планов совместно с СКК ● Визирование утверждаемых бюджетов
Администрация	<ul style="list-style-type: none"> ● Корпоративные здания и помещения ● Корпоративная безопасность ● Хозяйственные вопросы
Людские ресурсы (кадровая служба)	<ul style="list-style-type: none"> ● Корпоративные кадровые вопросы ● Политика и процедуры: <ul style="list-style-type: none"> ○ планирование людских ресурсов ○ классификация должностей ○ система оценки ○ аттестация и ротация кадров ○ политика в области оплаты труда ○ анализ трудового законодательства ● Обучение персонала

При этом должен быть создан или усовершенствован ряд ключевых процессов для создания условий, позволяющих корпоративному центру эффективно управлять и “контролировать” организацию потоков новой СБЕ корпорации — СКК:

- ◆ процесс стратегического планирования и распределения капитальных средств должен позволить корпорации и СКК сбалансировать свою организационную деятельность для достижения единых корпоративных целей и добиться большей гибкости в работе в стремительно изменяющихся условиях рынка.

- ◆ более простой процесс формирования производственного бюджета должен обеспечить гибкость на операционном уровне, при этом сохраняется жесткий контроль над общим операционным бюджетом.

- ◆ “прозрачный” процесс трансфертного ценообразования важен для ориентирования всех компонентов “стоимостной цепочки” на получении прибыли и представляет собой важный элемент разработки эффективной системы внутренней отчетности.

- ◆ системы измерения результативности и вознаграждения за труд сотрудникам СКК должны вырабатывать четкие цели, увязанные с целями и стратегией корпорации.

	Действие	Корпоративный уровень			СБЕ			Союз активов	
		руководство	финансы	стратегия	руководство	фин./стратегия	центр. функция	предприятия	группы активов
Стратегическое планирование	Основные направления («видение», цели и задачи)	Решение	Вклад	Инф-е		Вклад			
	Условия рынка			Вклад	Решение	Инф-е	Вклад	Вклад	Вклад
	Стратегические альтернативы			Вклад	Решение	Инф-е	Вклад	Вклад	Вклад
	Изучение портфельных сценариев		Вклад	Решение	Консул-е	Консул-е			
	Утверждение стратегии	Решение		Вклад					
	Информирование								
Распределение капитала	Проектные альтернативы						Опред-е	Опред-е	Опред-е
	Экономические рекомендации (ставки дисконтирования и т.п.)	Решение	Инф-е						
	Оценка проектов					Оценка			
Проекты капитальных расходов	Утверждение или возвращение*	Утвер-е			Утвер-е				
	Детальный план						Утв.плана		
	Утверждение финансовых расходов*	Утв.расх.			Утв.расх.				
	Исполнение проекта						Исполн-е		
	Мониторинг отклонений (методом исключения*)	Искл-е	Инф-е		Искл-е	Инф-е	Отчет		

* - в зависимости от размера проекта

Схема 6. Основные параметры планирования и распределения средств

Производственный бюджет	Корпоративный уровень			СБЕ			Союз активов	
	руково- дство	финансы	страте- гия	руково- дство	фин./экон. план-е	центр. функция	предпри- ятия	группы активов
Определение потребностей						Влад-е	Опред-е	Опред-е
Консолидация потребностей		Консоли- дация		Предл-е	Консоли- дация			
Определение имеющихся средств	Утвер-е	Инф-е						
Согласование бюджета (с уточнением потребностей)	Утвер-е	Распро- странение		Влад-е		Влад-е	Влад-е	Влад-е
Исполнение бюджета				Расход-е		Расход-е	Расход-е	Расход-е
Контроль / изменение бюджета				Контроль		Контроль	Контроль	

Схема 7. Особенности формирования производственного бюджета

Процессы стратегического планирования и распределения капитальных ресурсов сочетают в себе подходы, использующие как принцип “сверху вниз”, так и принцип “снизу вверх”. На схеме 6 представлены основные параметры стратегического планирования и распределения капитальных средств. Свои особенности присущи и процессу формирования производственного бюджета (схема 7). Так, “владение” процессом формирования производственных бюджетов должно осуществляться на уровне СКК и групп активов, с сохранением возможности обеспечения жесткого общего контроля финансовых операций как внутри СКК, так и со стороны контрольных (организационных и финансовых) органов корпорации.

1.3. Критерии эффективности санаторно-курортного комплекса

Для того чтобы децентрализованная структура начала работать, руководители высшего звена должны уметь измерять качество работы бизнес-единиц и персонала. Наиболее мощным критерием является прибыль. Если единица может нести ответственность за прибыль (Центр прибыли), то компания может делегировать этой единице всю ответственность по контролю затрат, планированию и производству и измерять результаты ее работы при помощи небольшого набора критериев, связанных с прибылью, при условии наличия достаточных навыков проведения оценки.

Прибыль, оцениваемая с использованием системы внутренней отчетности компании, может сильно отличаться от прибыли, фиксируемой системой финансовой отчетности (прибыль мо-

жет показываться как по юридическим, так и иным лицам), и не будет использоваться для целей налоговой отчетности. Если единица производит внутреннюю прибыль (оцениваемую системой внутренней отчетности), то она не будет иметь право оставлять эту прибыль для собственного использования в будущем. При этом распределять общую прибыль на основе стратегического плана и приоритетов в расходовании капитальных средств должен корпоративный центр. Не менее важным является поощрение премиями за хорошие показатели по прибыли и наказание за невыполнение плана. Обычно если руководители низших звеньев осознают, что их зарплата напрямую зависит от работы во имя интересов СКК, четко определенных в производственных заданиях, то они стараются не участвовать в нежелательных действиях, например, в безответственном расходовании средств. Кроме того, отработанная система оценки эффективности и вознаграждения будет способствовать укреплению доверия руководителей высшего звена к своим подчиненным.

Таким образом, критерии эффективности должны быть сфокусированы на прибыли, увязаны со стратегией и обеспечивать как возможность исторического анализа, так и средства для планирования в будущем. В табл. 4 представлены общие критерии эффективности по ряду подразделений СКК.

При подобном подходе корпоративный центр осуществляет общее руководство СКК с целью повышения прибыльности согласно приведенной схеме (табл. 5). Для общего управления

Таблица 4

Общие критерии для измерения эффективности СКК


Подразделение	Критерий
1	2
Производство	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыль на основе трансфертных цен • Чистая приведенная стоимость, чистый доход, рентабельность на вложенный капитал, валовой доход • Производство • Сформированные запасы
Союз активов	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыль, рассчитанная на основе трансфертных цен в активе и на консолидированном уровне • Добыча в активе и на консолидированном уровне • Затраты в активе и на консолидированном уровне • Сопоставление с аналогичными активами • Внешние связи • Найденные/восстановленные запасы

1	2
Технологические услуги и МТО	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение контрактов • Уровень и качество услуг, предоставленных активу • Повышение технических стандартов и соблюдение стандартов • Техническая деятельность и МТО • Безопасность
Производственные услуги	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение плана по пере даче работ внешним подрядчикам, согласованного с руководством актива • Уровень и качество предоставляемых услуг • Удовлетворение потребностей заказчика
Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыль на основе трансфертных цен • Рентабельность на вложенный капитал • Продажи • Маржа
Поставки и торговля	<ul style="list-style-type: none"> • Экспортные цены в сравнении с общедоступными внешними данными • Уровень обслуживания сбыта • Прибыль на основе трансфертных цен
Технические услуги	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыль на основе трансфертных цен • Снижение затрат (общие затраты, потери и т.д.) • Надежность производственных установок (время безотказной работы) • Выход продукции и брак
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Продажи • Доля рынка • Рентабельность на основе трансфертных цен • Затраты на распределение • Имидж

требуются следующие ключевые процессы: стратегическое планирование, формирование капитальных и производственных бюджетов, финансы и бухгалтерский учет, измерение эффективности, информационные и кадровые технологии.

Таблица 5

Схема руководства корпоративным центром над СКК (СБЕ)

	Стратегическое планирование	Распределение капитала /Бюджетирование	Операции	Измерение показателей эффективности
Корпоративный центр	Утверждение распределения ресурсов по вариантам	Утверждение проектов	Управление портфелем	Анализ результатов деятельности Вознаграждение
СКК (СБЕ)	Разработка вариантов	Разработка проектов	Осуществление деятельности	Мониторинг эффективности

ГЛАВА 2

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В САНАТОРНО-КУРОРТНОМ КОМПЛЕКСЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ УСЛУГ

2.1. Основные характеристики санаторно-курортного комплекса (на примере ЗАО “Русь”)

Управление корпоративным СКК — задача сложная и требует своевременных управленческих действий, новаторских решений и периодических инвестиций в реструктуризацию основных процессов жизненного цикла предприятия. С этих позиций на примере ЗАО “Русь” данный параграф позволит нам раскрыть вопросы инноваций, внедренных СКК по результатам проведения консалтинговых исследований зарубежными консультантами. Консультантами были проработаны такие аспекты деятельности ЗАО “Русь”, как финансы, вопросы управления персоналом и стратегического развития, маркетинговая деятельность, пакет услуг.

В исследовании участвовали: консультант голландского правительства в рамках Netherlands Management Cooperation Program, эксперт по гостиничному бизнесу, президент и исполнительный директор голландской компании Tailormade Travel и группа консультантов французского Института VATEL. Наиболее полное и значимое исследование было проведено консультантами французского института VATEL. При этом повышенное внимание консультанты уделяли вопросам организации работы службы размещения (рецепции) и услугам, предоставляемым отдыхающим на территории СКК, — организация

питания, эффективное использование пляжной зоны, а также пляжных баров и ресторанов, технология уборки номеров и их оснащенность, улучшение культурно-развлекательных мероприятий, дополнительные платные услуги. Кратко результаты экспертизы французских консультантов представлены на схеме 8, а более подробно изложены ниже.

Анализ службы размещения (Рецепции). Деятельность службы размещения структурируется вокруг трех основных функций: “Маркетинг — бронирование”, “Получение—расчет”, “Администрация номерного фонда” (разделенная на три подразделения в соответствии с наличием трех корпусов). Эти три функции находятся в подчинении заместителя генерального директора по размещению, который совмещает свою должность в ЗАО “Русь” с работой во внешней структуре, занимающейся реализацией путевок в зоне курортов г. Сочи. Служба размещения состоит из 77 человек, из которых:

Руководитель подразделения	1
Маркетинг и бронирование	2
Рецепция и расчет	12
Обсл. персонал корпуса № 1	27
Обсл. персонал корпуса № 2	15
Обсл. персонал корпуса № 3	20
Итого:	77

Такие услуги, как “Телефон” и “Прачечная”, не входят в компетенцию данного отдела (хотя традиционно они включены именно в эту службу).

Функция “Маркетинг — бронирование”. Эта функция контролируется заместителем генерального директора по размещению. Он контролирует коммерческую сторону, рекламу и бронирование. Служба управляет бронированием заказов комнат и пребывания клиентов из трех основных источников: группа “ЮКОС”, распределение из Москвы, пребывание и отдых сотрудников из разных филиалов и компаний; Сочинское курортное объединение, количество коммерческих путевок определено ЗАО “Русь”; туристические агентства.

Загрузка номеров Люкс и Вилл осуществляется непосредственно группой “ЮКОС”, клиенты тщательно отбираются. Пол-

Плюсы ЗАО «Русь»	Минусы ЗАО «Русь»
1. Огромный потенциал предприятия за счет расположения, климата. 2. Репутация комплекса. 3. Персонал гордится местом, в котором работает. 4. Работа в с/к «Русь» выгода для персонала, так как заработная плата сотрудников выше чем, в других санаторно-курортных комплексах. 5. Для выведения с/к «Русь» на уровень «три звезды +»), не нужно начинать работу «с нуля»	1. Старые помещения, уровень уборки не соответствует стандартам. 2. Недостаточное внимание уделяется архитектуре комплекса. 3. Не эффективно используется территория. 4. Отсутствует единое расписание мероприятий (лечебные, развлекательные программы), нет координации и контроля. 5. Недостаточное внимание к клиенту (особенно если идет разговор о разных категориях отдыхающих). 6. Отсутствует атмосфера комплекса. 7. Отдел рецепции выглядит уныло, помещение холла первого этажа в первом корпусе используется не эффективно. 8. Не используется «Итальянский дворик». 9. Нет освещения аллей. 10. Штат охраны избыточен. 11. Нет системы работы магазинов, отсутствует реклама. 12. Шведская линия не вариативна. 13. Изолированность директора КДЦ от иных мероприятий, проводимых на территории комплекса. 14. Не используется потенциал КДЦ. 15. Отдел кадров не занимается вопросами управления персоналом



Основные проблемы	Что необходимо сделать
1. Руководство ЗАО «Русь». Не достаточно качественное выполнение заместителями генерального директора своих функций. 2. Недостаточная квалификация персонала. 3. Необходимость реконструкции и совершенствования программы отдыха	1. Осуществлять жесткий контроль за исполнением регламентов. 2. Объединить весь персонал, четко доводить задачи и перспективы развития до сотрудников всех уровней. 3. Ввести понятие «качество услуги» 4. Необходимо усилить впечатление от реконструкции

Схема 8. Результаты экспертизы ЗАО «Русь» консультантами французского института VATEL

ная загрузка номерного фонда не составляет проблему для комплекса и не вынуждает таким образом заниматься активной коммерческой деятельностью. Поэтому штат службы рекламы зна-