**Реструктуризация предприятий санаторно-курортного комплекса на основе концепции маркетинга**

**Чесноков Юрий Валентинович**

Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук

Краснодар 2007

Диссертационная работа выполнена на кафедре антикризисного управления, налогов и налогообложения Кубанского государственного университета

**Общая характеристика работы**

Актуальность исследования. В существующих рыночных отношениях для руководителей санаторно-курортных предприятий (СКП) маркетинг приобретает особое значение. Ранее, в условиях централизованного планирования, основное количество путёвок СКП распределялось через профсоюзные организации и не было необходимости заниматься изучением спроса. Государственный бюджет покрывал расходы неэффективных СКП, финансировал их капитальное строительство. Главной задачей руководителей являлось выполнение планов, в том числе по загрузке СКП.

В настоящее время условия сбыта рекреационных услуг изменились. Государство не покрывает убытки СКП, банки определяют условия предоставления кредитов, появляется конкуренция и возникает угроза банкротства. Чтобы избежать этого, необходимо осваивать методологию и методику эффективного управления на основе концепции маркетинга и таких его важнейших направлений, как сегментация рынка и анализ структуры потребителей СКУ.

Развитие этих направлений маркетинга на уровне СКП требует уточнения и разработки соответствующих конкретных маркетинговых механизмов, инструментов и показателей.

Особенностью является то, что совершенствование системы маркетинга невозможно без одновременного совершенствования общей системы управления СКП, так как функции службы маркетинга являются неотъемлемой частью управления. В диалектической взаимосвязи маркетинга и менеджмента, анализа и прогнозирования спроса на СКУ проявляется единство тактических и стратегических целей СКП. Поэтому, разработка проблем маркетинга в исследовании проводится в неотъемлемой связи с совершенствованием системы управления СКП. Кроме этого, реализация маркетинговой стратегии и тактики, в современных условиях, невозможна без создания положительного имиджа СКП, что обусловливает необходимость исследования проблем маркетинга в тесной связи с рекламно-информационной составляющей, которая должна формироваться как коллективом СКП, так и теми потребителями, которые пользовались СКУ.

Степень научной разработанности проблемы. Начиная с 50-60х гг. XX века маркетинг услуг становится объектом пристального внимания большинства аналитиков. Данной тематике посвящены работы таких авторов как Акулина Н.Л., Андреева С.И., Анурина В.Ф, Беляева В.И., Берри Л., Бейкера М., Битнера М., Боуэна Д., Воронковой Л.П., Гаммессона Э., Година А.М., Голубкова Е.П., Грёнроса К., Дихтля Е., Дмитриева Н. Н., Жабиной С.Б, Зейтхамля В., Котлера Ф., Кузьминой Е.Е., Лангеарда Е., Марковой В. Д., Малери Р., Мердика Р.Г., Майдебура Е.В., Мейкенза Д., Минько Э. В., Мирзоева Р. Г., Никифоровой В., Парасурамана А., Постниковой Е., Пунина Е. И., Ратмела Д., Соловьева Б. А., Тарасевич В. М., Хершгеля Х., Швальбе Х., Эйглие Л.

Высоко оценивая вклад этих ученых и полученные ими результаты, приходится констатировать, что уровень разработанности проблем маркетинга СКП остается явно недостаточным. Обзор научных публикаций по данной тематике показал практически полное отсутствие работ, посвященных проблемам управления маркетингом СКП.

Обеспечение адаптации управленческой структуры СКП к потребностям маркетинга является залогом повышения их конкурентоспособности в условиях рынка. Мировой опыт сформировал не только общие признаки действующих систем управления, но также их принципы и методы. Данной тематике посвящены работы таких ученых как Акбердина Р.З., Альберта М., Архипова В. Е., Бабинцева В., Валуева С.А., Веснина В. Р., Глущенко В. В., Глущенко И.И., Гудушаури Г. В., Друкера П. Ф., Евенко Л. И., Казначевской Г. Б., Кибанова А.Я., Литвак Б. Г., Мескона М. Х., Мильнера Б. З., Мильора Г. Р., Рапопорта В.С., Хедоури Ф., и др. В санаторно-курортной области вопросы управления рассматривались в работах Ветитнева А. М., Малова О. В., Ворониной Л. А., Реутовой И.В., Гуляева В.Г., Дурович А.П., Копанева А.С., Жуковой М.А., Кабушкиан Н. И., Бондаренко Г. А., Квартальнова В. А., Кириллова А.Т., Волковой Л.А., Папирян Г. А, Янкевич В. С., Безруковой Н. Л., Исмаева Д.К.

Вместе с тем, отсутствие научно обоснованных теоретико-методологических и методических аспектов разработки и применения систем управления маркетингом СКП препятствует повышению их эффективности. В теории и практике управления предприятиями санаторно-курортной сферы отсутствуют научно обоснованные методики, позволяющие на основе эффективного сочетания принципов и инструментов, имеющихся в арсенале современного менеджмента, создать инновационную систему управления маркетингом, учитывающую специфику рекреационной деятельности, обеспечивающую комплексное решение стратегических и оперативных управленческих задач.

В связи с резким переходом на рыночные отношения чрезвычайно актуальна дальнейшая теоретико-методологическая и организационная проработка различных аспектов маркетинга, особенно применительно к условиям СКП Азово-Черноморского побережья Краснодарского края, с точки зрения повышения качества и эффективности их работы. Не исследованы в достаточной степени аспекты взаимосвязи маркетинга и менеджмента в СКП, адаптированность существующих структур к потребностям маркетинга, не отработаны функции отделов маркетинга, отсутствуют механизмы разработки дифференцированной маркетинговой стратегии и тактики.

Экономическая и социальная значимость, недостаточная теоретико-методоло-гическая и организационная проработанность различных аспектов маркетинга, особенно с точки зрения адаптированности СКП к рыночным условиям, предопределили и обусловили выбор темы, цель и задачи исследования, внутреннюю логику и структуру работы.

Целью диссертационной работы является разработка рекомендаций по реструктуризации санаторно-курортных предприятий на основе концепции маркетинга в целях повышения качества и эффективности оказания услуг.

В соответствии с целью исследования поставлены и решены следующие задачи:

– выявлены отличительные признаки санаторно-курортных услуг, как специфического товара, и особенности проявления маркетинговых концепций в СКП;

– уточнены особенности взаимосвязи маркетинга и менеджмента в СКП;

– исследованы функции и показатели маркетинговой деятельности в сфере услуг;

– проанализирован уровень рекреационного предпринимательства;

– определена адаптированность управленческой структуры СКП к потребностям маркетинга;

– разработана дифференцированная маркетинговая стратегия и тактика;

– рационализирована организационная структура и система управления маркетингом СКП;

– определены особенности проведения рекламно-информационной компании в санаторно-курортном предпринимательстве для конкретного сегмента рынка.

Предметом исследования являются экономические отношения по реструктуризации санаторно-курортных предприятий на основе концепции маркетинга.

Объект исследования – санаторно-курортный комплекс Краснодарского края.

Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные достижения отечественной и зарубежной науки в области маркетинга, взаимосвязи маркетинга и систем управления предприятиями, законодательные нормативные акты, регулирующие экономические и социальные процессы в этой сфере. В ходе исследований применялись принципы диалектической логики, экономико-статистические методы, методы обобщения, группировок, анализа и синтеза, систематизации, сравнения.

Информационной и эмпирической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области маркетинга, менеджмента, официальные статистические и информационные материалы Федеральной службы государственной статистики, ведомственные материалы Краснодарского краевого департамента по курортам и туризму и Комитета по вопросам санаторно-курортного дела и туризма Законодательного собрания Краснодарского края, материалы краевой целевой программы «Развитие санаторно-курортного и туристического комплекса Краснодарского края на 2003-2010 годы, статистические данные Краснодарского краевого комитета государственной статистики, годовая отчётность СКП Краснодарского края за 2003-2005 гг., материалы научных конференций и совещаний.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Многообразие факторов, определяющих деятельность СКП, в условиях объективной необходимости возрастания роли стратегического маркетинга, требует разработки дифференцированной маркетинговой стратегии и тактики, позволяющей своевременно реагировать на изменение требований рынка. В условиях, когда 65% всех постоянных покупателей путёвок – туроператоры и турагенты, маркетинговая стратегия должна учитывать в первую очередь их требования, а затем требования других участников рынка.

2. Принцип соединения маркетинговых факторов с факторами традиционного менеджмента позволяет, на основе кластерного анализа, выбирать, применительно к различным группам СКП, дифференцированную маркетинго-ориентированную стратегию реструктуризации.

3. Организационная структура и система управления маркетингом СКП не удовлетворяют современных требованиям по причине их негибкости. Поэтому предлагаются новые подходы, основанные на системе гибких операционных сетей, представляющих собой комплекс динамических операций и этапов маркетинговой стратегии и тактики и логическую последовательность функционирования всех служб, отделов и подразделений СКП.

4. В существующей системе фьючерсных контрактов на отдых приоритет необходимо отдавать корпоративным заказчикам наибольших объемов СКУ, которые одновременно предлагают наиболее оптимальные для СКП условия оплаты с учетом качества и структуры услуг.

5. Внедрение бизнес-процессов в подразделениях СКП, ориентированных на развитие маркетинговых функций, требует реорганизации функций отдела маркетинга СКП на основе модели процесса принятия решений для обеспечения эффективных связей между всеми исследуемыми бизнес-процессами и организационными единицами в целях консолидации движения денежных потоков на основе формирования маркетинговой системы управленческого учета.

Научная новизна диссертационного исследования, в целом, заключается в формировании принципов и подходов к разработке концепции маркетинга в увязке с системами управления СКП с учетом специфических особенностей Азово-Черноморской рекреационной системы.

Конкретные элементы научной новизны, содержащие приращение научного знания, состоят в следующем:

– предложен способ выбора направлений реструктуризации СКП, в основу которого положены маркетинговые принципы, метод кластерного анализа, учет процесса оказания услуг, эффективность сбыта услуг, уровень спроса потребителей и взаимосвязь маркетинга с менеджментом в системе стратегического и тактического управления, что позволяет укрепить позиции предприятия на рынке СКУ;

– определена взаимосвязь организационной структуры СКП и системы управления маркетингом СКП, их зависимость друг от друга, доказана необходимость их сочетания на основе факторов ресурсного потенциала и результативности маркетинговой стратегии, изменения и расширения маркетинговых функций;

– разработан методический подход к совершенствованию системы управления маркетингом СКП, в основу которого положена технология принятия решений на основе операционных сетей, позволяющих упорядочить маркетинговые процедуры;

– уточнен способ привлечения денежных средств в форме заключения фьючерсных контрактов на отдых, в основу которого положены дифференцированные принципы, учитывающие структуру потребителей услуг и позволяющие решать коммерческие и социальные задачи;

– предложен алгоритм принятия решений в процедурах разработки и заключения договоров с учетом использования матрицы управления бизнес-процессами в подразделениях коммерческой службы СКП, суть которой заключается в обосновании стратегических маркетинговых приоритетов;

– разработана модель системы принятия решений в маркетинговых стратегиях СКП, основанная на консолидации потоков движения денежных средств и системе управленческого учета, которая позволяет, помимо учета прогнозного спроса на СКУ и результативности маркетинговой деятельности СКП, определить место СКП на новых сегментах рынка.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что полученные выводы и рекомендации послужат формированию взаимосвязи маркетинга с менеджментом и определению направлений реструктуризации СКП на основе предлагаемой концепции. Отдельные предлагаемые методические подходы могут быть использованы в учебном процессе по преподаванию дисциплин «Менеджмент и маркетинг в туризме», «Маркетинговые исследования и информация в туризме» и «Управление в социально-культурном сервисе и туризме».

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты исследования докладывались на международных и российских научно-практических конференциях в Москве, Краснодаре, Сочи.

Результаты исследований и методические разработки использованы в преподавании дисциплин: «Менеджмент и маркетинг в туризме», «Маркетинговые исследования и информация в туризме», «Управление в социально-культурном сервисе и туризме». По результатам научных исследований разработаны рекомендации по реструктуризации рекреационного бизнеса на основе концепции маркетинга.

Основное содержание диссертации отражено в 8 публикациях, общим объемом 2,74 п.л., лично автору принадлежит 2,28 п.л.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 10 параграфов, заключения, списка использованной литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, определяется степень разработанности проблемы, формулируются цели и задачи работы, излагаются основные положения, выносимые на защиту, и элементы их научной новизны, теоретическая и практическая значимость проведенного исследования.

В первой главе «Проблемы маркетинга в санаторно-курортном комплексе» исследованы особенности проявления маркетинговых концепций в СКП, диалектика маркетинга и менеджмента, функции и показатели маркетинга.

Кризис административно-командной системы регулирования и масштабные социально-экономические преобразования в России с начала 90-х годов 20 века обусловливают коренные изменения в рекреационной сфере. Однако, даже предварительный анализ более чем десятилетнего периода изменения рынка СКУ не позволяет однозначно определить текущее развитие санаторно-курортной сферы как целенаправленное, концептуально обоснованное и эффективно регулируемое.

Имеет место медленная адаптация к рыночным отношениям государственных оздоровительных учреждений, муниципальных, частных санаторно-курортных объектов, в том числе мини-отелей, пансионатов, баз отдыха, санаториев-профилакториев. В табл. 1 представлен анализ наиболее существенных, на наш взгляд, тенденций с положительной или отрицательной стороны.

Развитие конкуренции и либерализация государственного регулирования происходили на фоне резкого колебания спросовых параметров. Спрос на рынке СКУ зависит от многих факторов и является производным от спроса на рынке труда. Произошла резкая дифференциация традиционного спроса на СКУ в различных сегментах рынка.

Усилил эту тенденцию отток потребителей СКУ в заграничные поездки. В то же время, в связи со снижением роли профсоюзов, произошел отток социально незащищённых и малоимущих слоёв населения, которые не имеют возможности приобретать путёвки на отдых за полную стоимость.

Табл. 1 – Основные тенденции изменения системы санаторно-курортных и туристских услуг в период с конца 90-х годов по настоящее время (составлена автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Тенденции | Следствия |
| положительные  | отрицательные  |
| 1. Ликвидация системы централизованной загрузки СКП через профсоюзы и ведомства  | – расширение возможностей выхода на рынок СКП новых предприятий и приобретения путёвок на отдых для различных категорий населения;– расширение альтернатив потребительского выбора;– рост конкуренции между СКП | – ликвидация медицинских услуг в санаториях, преобразование их в пансионаты или обычные средства размещения в виде гостиниц; – развитие дисбаланса в подготовке специалистов различной квалификации для санаторно-курортной и туристской сферы |
| 2. Либерализация системы государственного регулирования и контроля качества СКУ | – расширение возможностей СКП гибко реагировать на потребности регионов, отдельных предприятий и организаций, лиц;– развитие международных процессов обмена информацией и специалистами, создание условий для реанимации иностранного (въездного) туризма, признания российского рынка СКУ иностранными потребителями | – снижение качества СКУ, ориентация на сиюминутную прибыль;– стихийное развитие рынка СКУ, не позволяющее целенаправлено и последовательно регулировать стабильную загрузку в СКП |
| 3) Ликвидация государственной поддержки в финансировании СКП | – снижение нагрузки на госбюджет в условиях кризиса;– расширение возможностей самостоятельного поиска материального обеспечения СКП, появление дополнительных рабочих мест и обеспечение достойного заработка персоналу СКП в условиях резкого снижения реальной заработной платы; – формирование рыночного ценового механизма регулирования спроса и предложения на рынке СКУ | – ухудшение позиций на рынке иностранного туризма;– снижение потенциала и материальной базы;– ротация кадров из не перспективных СКП в частный сектор; – излишняя коммерциализация процесса обслуживания в СКП, погоня за договорным контингентом, снижение критериев отбора партнёров по бизнесу;– криминализация в переделе имущества СКП (рейдерство) |

Помимо указанных основных тенденций для более углубленного изучения проблем взаимосвязи маркетинга и менеджмента исследованы особенности и свойства санаторно-курортной услуги (СКУ), являющейся основным товаром, производимым СКП и реализуемым на рынке.

Отличительными признаками СКУ являются: нематериальность (неосязаемость);

неотделимость услуги от источника ее производства, несохраняемость услуги; невозможность гарантии определенного качества выполнения услуги, так как она, в значительной степени, зависит от исполнителя, времени, места оказания услуги и природно-климатических условий.

Кроме этого, в отличие от товаров, СКУ являются не столько результатом производственно-хозяйственной деятельности, сколько процессами.

Следует обратить внимание на комплексную многофункциональность СКУ. Главная функция услуги несет на себе основную нагрузку при удовлетворении определенных потребностей. Она входит в структуру процесса оказания услуги, определяется соответствующими нормами затрат и качества, планируется на определенной стадии, а дополнительные функции ориентированы на максимально конкретные, дифференцированные запросы потребителей. Поэтому предусмотреть их практически невозможно, поскольку они зависят не столько от индивидуальных особенностей производителя, сколько от потребителя услуги.

Необходимо отметить, что совокупность функций и норм, регулирующих процесс предоставления СКУ, является, скорее, общей стратегией обеспечения цели услуги, чем четким алгоритмом достижения определенного результата, что объясняет гибкость и неопределенность процесса оказания услуги.

Указанные выше особенности и факторы оказывают влияние на формирование маркетинга и менеджмента и их необходимо учитывать при формировании более совершенной маркетинговой управленческой системы в каждом СКП.

Помимо всего вышеуказанного, необходимо учитывать существующие мировые маркетинговые концепции. Поэтому, рассмотрены возможности применения существующих мировых маркетинговых концепций применительно к сфере санаторно-курортных услуг – концепций Ф. Котлера, Д. Ратмела, П. Эйглие, и Е. Лангеарда, К.Гренроса, М.Битнера.

Несмотря на то, что все указанные выше концепции разработаны различными исследователями из различных стран и построены по различным принципам, в целом они имеют общие структурные и концептуальные элементы. Во-первых, все концепции отталкиваются от специфики услуги как товара. Во-вторых, все они указывают на необходимость внимания к таким стратегическим факторам маркетинга услуг, как персонал, процесс обслуживания и материальное доказательство обслуживания. В-третьих, большинство концепций признают необходимость использования дополнительных стратегий для управления маркетингом услуг.

Из анализа всех перечисленных выше концепций маркетинга следует, что применительно к сфере услуг из каждой их них необходимо взять рациональные зерна. При этом, по нашему мнению, модель М. Битнера представляется наиболее приемлемой к сфере услуг, в силу ее наибольшей комплексности. Поэтому, в исследовании мы применили значительноe число положений этой концепции.

Проведенный анализ состояний дел в СКП Краснодарского края, а также возможности применения существующих мировых маркетинговых концепций применительно к сфере СКУ, явился основой для формирования принципов предлагаемой концепции маркетинга. В качестве основных принципов и направлений предложены следующие: учёт всех возможных форм и видов СКУ; выбор оптимальной целевой ценовой стратегии, ориентированной на различные категории потребителей услуг; нивелирование сезонности, формирование фонда компенсации неравномерности сезонных затрат; создание региональных (зональных) санаторно-курортных кластеров (холдингов) с интеграцией функций крупных, средних и мелких СКП, для выравнивания сезонной неравномерности и общей ценовой стратегии; выравнивание качества оказания специализированных услуг для различных средств размещения; определение специализированных маркетинговых функций в общей структуре управления СКП; выделение затрат на маркетинговую деятельность СКП в качестве отдельной статьи затрат СКП; ориентация существующих систем управления СКП на интеграцию общеуправленческих и специализированных маркетинговых функций; уточнение системы маркетинговых показателей, которые целесообразно положить в основу формирования системы оценки и стимулирования маркетинговой деятельности СКП; упорядочение потоков маркетинговой информации в системах управления СКП, рациональное совмещение внутренней и внешней маркетинговой информации; развитие применения специализированных компьютерных систем сбора и обработки маркетинговой информации; формирование систем внешнего взаимодействия персонала СКП со специализированными региональными и федеральными рекламно-информа-ционными структурами; разработка системы стимулирования персонала СКП, ориентированной на преимущественный учёт количественных и качественных показателей сбыта СКУ; развитие широкой многофункциональной маркетинговой агентской сети; систематическое повышение квалификации персонала СКП, реализующего маркетинговые функции.

На основе указанных выше подходов определены возможные предлагаемые направления реструктуризации СКП на основе концепции маркетинга (рис. 1).

Направления реструктуризации СКП на основе концепции маркетинга

2. Реструктуризация с ориентацией на сбыт СКУ

1. Реструктуризация с ориентацией на процесс оказания СКУ

3. Реструктуризация с ориентацией на потребителя СКУ

Рис. 1 – Направления реструктуризации СКП на основе концепции маркетинга (составлено автором)

В исследовании рассмотрены каждое направление реструктуризации СКП на основе концепции маркетинга и определены особенности их реализации.

Важнейшее значение в исследовании уделено совершенствованию системы оценочных показателей.

Фактический процент загрузки любого СКП в конкретный период времени есть результат действия многих факторов: состояния предприятия, спроса, конкурентоспособности на рынке, месторасположения и т.п. Показатель процента загрузки дает оценку работы двух несопоставимых по своим характеристикам СКП или двух несопоставимых по критериям групп номеров, либо уровней загрузки номеров одного и того же СКП, но в разные периоды времени. В основе лежит отношение числа проданных номеров к общему числу номеров, которые могли быть проданы. В настоящее время он не удовлетворяет руководителей маркетинговых служб по следующим причинам: не отражает структурную загрузку, не связан с категориями номеров и уровнем обслуживания.

В связи с этим, предложено в СКП использовать инновационный механизм оценки структурной заполняемости СКП, в котором особое значение имеет расчёт уровня загрузки по категориям номеров. В России, в отличие от зарубежных СКП, наибольший уровень заполняемости приходится на низшую категорию номеров. Поэтому, предлагается определять уровень инновационности СКП с помощью интегрального коэффициента имиджевой загрузки (К из):

Киз= (разработано автором)

где Кв – коэффициент загрузки номеров высшей категории (номера люкс);

Кс – коэффициент загрузки номеров средней категории (номера полулюкс и студио);

Кн – коэффициент загрузки номеров низшей категории (стандартные, двухместные, одноместные, со всеми удобствами и с частичными удобствами).

Критерием высокого уровня имиджевой загрузки является значение этого показателя на уровне не менее 0,50. Преимущество этого показателя заключается в том, что он отражает два основных фактора: ценовой и уровень качества обслуживания.

В связи со структурной перестройкой экономики резко снизился объём инвестиций в СКП, значительное количество которых имеют устаревшие основные фонды, что отрицательно сказывается на объеме и качестве реализуемых услуг. Поэтому, необходимо проводить оценку их состояния, для чего предлагается, наряду с существующими показателями износа, обновления, выбытия использовать показатель структурной инвестиционной составляющей в пассивах СКП (Кис), который рассчитываются по формуле:

 (разработано автором)

где Д всп – вложения со сроком погашения не менее 3-х лет (руб.);

П – величина пассивов СКП (руб.).

Рассмотренные выше проблемы маркетинга в санаторно-курортном комплексе дополнены исследованием взаимосвязи маркетинговых структур с системами управления СКП.

Во второй главе «Взаимосвязь маркетинговых структур с системами управления предприятий санаторно-курортного комплекса» исследованы особенности рекреационного предпринимательства в Краснодарском крае, проанализирована конкурентоспособность санаторно-курортных предприятий, исследована адаптированность их управленческой структуры к потребностям маркетинга. Рекреационный комплекс Азово-Черноморского побережья Краснодарского края занимает ведущее место по числу рекреационных предприятий, их ёмкости, объему продаж (табл. 2). Так, например, доля СКП Азово-Черноморского побережья в общем числе СКП Краснодарского края составляет 75,6%, по числу мест в них 97,2%, а по числу отдохнувших 95,0%.

Табл. 2 – Объем платных услуг населению по видам, млн. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды услуг | 1995 г. | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
|  санаторно-курортные – всего, в том числе: | 1031 | 2631 | 3451 | 5386 | 4288 | 7175 | 9530 |
|  туристские |  247  | 424  | 558  | 522  | 617  | 816  | 1020  |
|  услуги гостиниц и аналогичных средств размещения  |  | 1450  | 1905  | 2573  | 3378  | 4795  | 6392 |
|  санаторно-оздоровительные  | 784  | 757  | 988  | 1193  | 1358  | 1564  | 2118  |

Объём платных СКУ на душу населения в период с 2003 по 2005 гг. приведен в табл 3.

Табл. 3 – Объем платных услуг на душу населения в санаторно-курортной и туристской сфере Краснодарского края, млн. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1995 г. | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. |
| Объем платных услуг, всего | 253 | 657 | 759 | 1070 | 1305 | 1752 | 2307 |
| туристские  | 49 | 84 | 111 | 104 | 121 | 160 | 200 |
| услуги гостиниц и аналогичных средств размещения |  | 287 | 377 | 511 | 661 | 940 | 1254 |
| медицинские  | 48 | 136 | 175 | 218 | 257 | 346 | 438 |
| санаторно-оздоровительные  | 156 | 150 | 196 | 237 | 266 | 306 | 415 |

Количество крупных и средних СКП в 2005 г. составило – 256 ед., малых – 49 ед.

Санаторно-курортный комплекс Азово-Черноморского побережья характеризуется сезонностью. Так, число мест в месяц максимальной загрузки в 2,7 раза превышает число круглогодичных мест. И если для СКП этот показатель составляет - 1,3 раза, то по организациям отдыха и турбазам число мест в месяц максимального развертывания превышает круглогодичные более, чем в 5 раз.

Только прямой вклад, без учета мультипликативного эффекта, СКП Краснодарского края в бюджеты всех уровней составляет не менее 1200,0 млн. р., а валовой выпуск товаров и услуг, по экспертным оценкам, около 37 млрд. р., что составляет около 12 % валового регионального продукта края.

Исследование конкурентоспособности СКП Краснодарского края позволяет сделать следующие выводы:

– санаторно-курортный бизнес имеет сезонность функционирования, сезонная заполняемость составляет 78-80%;

– 9,15% СКП по различным причинам, в последние годы, не функционировали;

– основной причиной низкой заполняемости является несоответствие цен уровню услуг, отсутствие гибкой системы, направленной на снижение стоимости путевок в несезон;

– в структуре себестоимости снижается удельный вес минеральных лечебных ресурсов, при этом их цена возросла более чем в два раза, одновременно снижается энергоемкость услуг, что свидетельствует о снижении качества лечебных и прочих услуг;

– имеет место упущенная выгода СКП в части объемов реализации путевок корпоративным клиентам.

Проведен анализ организационных структур управления СКП, который показал, что имеет место неупорядоченность функциональных связей между производством услуг и их инфраструктурным обеспечением.

В исследовании проведено два варианта кластерного анализа.

В первом варианте построены кластерные модели по 63 предприятиям санаторно-куротного комплекса г. Сочи, которые сгруппированы по показателям, близким по значениям: общим показателям – удаленности от моря, количеству мест размещения, количеству персонала; экономическим показателям – количеству туродней, средней цены 1 туродня, средней себестоимости 1 туродня, фонду заработной платы, коэффициенту среднегодовой загрузки, валовому доходу, прибыли, рентабельности. Анализ позволил выделить 12 кластеров, в которых для целей исследования нами выделены 5 наиболее представительных, основных кластеров СКП, однородных по этим показателям, в количестве 27, 21, 11, 2, 2 СКП. При этом, проанализированы, в основном, три кластера, составляющие наибольший удельный вес. В качестве примера приведено одно из трех полученных корреляционных полей (рис. 2).

Рис. 2 – Корреляционное поле СКП (составлено автором)

27 СКП выделены в кластер, в котором объединение предприятий происходит по параметрам «количество персонала» в интервале 125–325 чел. и «количества туродней» в интервале 11500–73000 туродней, то есть 42,9 % СКП входят в эту группу. В этой группе количество персонала увеличивается прямо пропорционально количеству туродней. В остальных 57,1 % с увеличением число туродней, количество персонала увеличивается, но не в прямо пропорциональной зависимости, число туродней растет быстрее, чем персонал. Однако, в крупных СКП, например, таких как СКП «Дагомыс» и СКП «Жемчужина» число туродней увеличивается еще более быстрыми темпами, чем число персонала. Это доказывает, что в соотношении показателей, положенных в основу этого кластера, большое значение имеют масштабы СКП, то есть крупные СКП более эффективны в отдаче персонала. Группу, составляющую 27 СКП, или 42,9%, характеризуют общие экономические параметры, связанные преимущественно с высокой себестоимостью. Исходя из этого, к этой группе должны быть применимы методы реструктуризации, направленные на снижение затрат, в целях повышения их конкурентоспособности.

Группу, составляющую 21 СКП, или 33,3 %, характеризуют общие экономические параметры, связанные, преимущественно, с фондом заработной платы. На основании этого, к этой группе должны быть применимы методы реструктуризации, направленные на улучшение системы формирования и распределения кадров и их стимулирование.

Группу, составляющую 11 СКП, или 17,5 %, характеризует приблизительно общая средняя цена 1 туродня и высокая ренетабельность. Для этой группы проведение мероприятий по реструктуризации пока преждевременно.

Исследуемое СКП «Дагомыс», в результате кластерного анализа, выделилось в отдельную группу, наряду с СКП «Жемчужина». Их характеризует высокая цена туродня, высокая себестоимость и низкая рентабельность (около 1,8%). Для этого предприятия должен быть применен метод реструктуризации, основанный на снижении затрат, в том числе и путем сокращения управленческого персонала.

Во втором варианте кластерного анализа, приведенного в исследовании, построение кластеров выполнено для тех же 63 СКП г. Сочи в пространстве четырех параметров: рентабельности, количества туродней, себестоимости путевки и средней цены одного туродня (рис. 3). Из рассмотрения были исключены кластеры, содержащие менее трех объектов, поскольку они не представляют интерес для предлагаемого в диссертации метода.

В результате, для анализа были оставлены пять кластеров, содержащие 41 СПК, которые распределились по кластерам следующим образом.

В кластере № 1 в диапозоне туродней от 11513 до 71420 средняя цена одного туродня колеблется от 790 до 1429 руб, и отклонение ее максимальной величины от минимальной составляет 80,89 %. Это означает, что реструктуризация для этих предприятий должна проводиться дифференцированно, хотя они находятся в одном кластере. Так как для этой группы характерна незначительная величина туродней, по сравнению с другими кластерами, в которых количество туродней в несколько раз превышает число туродней в кластере № 1, то для СКП кластера № 1 необходима реструктуризация с реорганизацией функций маркетинга с ориентацией на усиление сбытовой политики. Для этого кластера процентное отношение себестоимости к средней цене находится в пределах: 55,06 %, 46,71%, 43,52 %, то есть цену одного туродня в среднем на величину этих отношений формирует затратная часть.

19

Рис. 3. Корреляционные поля для шести кластеров при различных сочетаниях параметров (составлено автором)

Построение кластеров выполнено для 63 СКП г.Сочи в пространстве четырех параметров: рентабельность, количество туродней, себестоимость путевки и средняя цена одного туродня (рис. 1). Из рассмотрения были исключены кластеры, содержащие менее трех объектов. В результате для анализа были оставлены пять кластеров, содержащие 41 СПК, которые распределились по кластерам следующим образом.

Кластер №1: п-т Лучезарный, сан. Ставрополье, сан. Фазотрон, сан. Москва, Мориса Тореза, п-т Кавказ, п-т Знание, п-т Шексна, п-т Кристалл, п-т Ромашка, сан. Заря, п-т Бирюза, сан. Золотой колос, Мацестинская долина, п-т Ташир, сан. Авангард, п-т Дружба, сан. Изумруд, п-т Морская звезда, п-т Автомобилист, сан. Зеленая роща, п-т Солнечный.

Кластер №2: п-т Ивушка, п-т Весна, сан. им. Орджоникидзе.

Кластер №3: п-т Магадан, сан. Лазаревский, сан. Тихий Дон, п-т Спутник, п-т Дельфин.

Кластер №4: сан. Металлург, п-т Аэрофлот, отель Сочи, п-т Южное взморье, сан. Радуга, п-т Коралл.

Кластер №5: сан. Известия, п-т Бургас, о/к Аква-Лоо, п-т Фрегат, сан. Кудепста.

В кластере № 2, в диапозоне туродней от 58486 до 131327, средняя цена одного туродня колеблется от 1600 до 1870 руб. В этом кластере, в отличие от кластера № 1, диапозон изменения средней цены туродня меньше и составляет 16,88 %, но количество туродней значительно выше, чем в кластере № 1. СКП этого кластера являются очень привлекательными для потенциальных клиентов, так как при стабильных, и относительно невысоких ценах туродня, число туродней значительно и свидетельствует о большом объеме продаж услуг. Следовательно, в данный период времени, эта группа СКП в реструктуризации не нуждается.

В кластере № 3, в диапазоне туродней от 155229 до 200373, средняя цена туродня колеблется от 1180 до 1650 руб., при диапазоне себестоимости туродня от 634 руб. до 796 руб. Процентное отношение себестоимости к средней цене находится в пределах от 53,73 % до 48,24 %. Таким образом, при относительно одинаковом изменении себестоимости туродня, которая колеблется в пределах 25,55 %, в анализируемых СКП число туродней колеблется в пределах 29,08%. Следовательно, можно сделать вывод об относительной стабильности экономического состояния СКП этого кластера и о приемлемой для них, используемой в данный период времени, маркетинговой политики.

В кластере № 4, в диапазоне туродней от 14331 до 68328, средняя цена туродня колеблется от 1530 до 2200 руб., при диапазоне себестоимости туродня от 871 руб. до 1221 руб. Процентное отношение себестоимости к средней цене находится в пределах от 56,93 % до 55,50 %. Таким образом, при относительно одинаковой ценовой и затратной политике, СКП этого кластера также можно отнести к группе привлекательных для потенциальных клиентов. Но, так как разброс в уровне концентрации этих предприятий очень значителен, по объему основных фондов и соответственно, числу мест размещения, что влияет на количество туродней и объем продаж, то целесообразно проводить политику реструктуризации, направленную на поддержание их основных фондов в активно-действующем состоянии, в том числе и в период межсезонья.

В кластере № 5, в диапазоне туродней от 116609 до 152260, средняя цена туродня колеблется от 1260 до 1963 руб., при диапазоне себестоимости туродня от 762 руб. до 918 руб. Процентное отношение себестоимости к средней цене находится в пределах от 60,48 % до 46,77 %. При разбросе себестоимости туродня в 20,47 %, разброс средней цены туродня составляет 55,79 %, что свидетельствует о тенденции повышения цен, что может вызвать отток потенциальных потребителей СКУ. В связи с этим, для этой группы СКП должна проводиться политика реструктуризации, направленная на поиски резервов снижения затрат и формирования более низкой себестоимости и, соответственно, снижения цены туродня.

Таким образом, кластерный анализ позволяет определить направления реструктуризации для отдельных групп предприятий санаторно-курортного комплекса г. Сочи с учетом основных параметров работы СКП. В дальнейшим, в рамках выбранных основных направлений реструктуризации должны проводиться конкретные экономические и организационно-технические мероприятия в разрезе каждого СКП.

В рамках отдельных групп СКП, имеет место недостаточное информационное обеспечение процесса управления данными о региональных и федеральных рынках сбыта СКУ, конкурентах. В целом, существующая структура управления не ориентирована на потребителя. Отдел маркетинга и рекламы выполняет функции отдела продаж и не занимается рыночными исследованиями. В результате, не создается потребительская ценность услуг, устраивающая клиента. Поэтому, сформирована инновационная система управления рекреационным предприятием на основе дифференцированной маркетинговой стратегии и тактики.

В третьей главе «Разработка и внедрение инновационной системы управления маркетингом на примере санаторно-курортного комплекса «Дагомыс» разработана дифференцированная маркетинговая стратегия и тактика, предложены мероприятия по совершенствованию организационных структур и систем управления маркетингом, реорганизации функций отдела маркетинга, проведена оценка эффективности реорганизации СКП на основе концепции маркетинга.

Исследование показало, что целесообразна реализация следующих маркетинговых стратегий:

– формирование системы долгосрочных деловых контактов с департаментами социальной защиты, социального страхования, образования, культуры и спорта, здравоохранения, в первую очередь, в северных регионах и в крупных областных и краевых центрах;

– создание и предоставление необходимых условий для участия в конкурсах и тендерах по закупке санаторно-курортных путёвок госучреждениями и департаментами, консолидация усилий региональных туроператоров и турагентств по привлечению отдыхающих на условиях бонусов для корпоративных провайдеров; обязательное участие во всех санаторно-курортных и туристских ярмарках и выставках, рабочих встречах (workschop), в том числе международных;

– организация workschop с приглашением крупных туроператоров и агентств в ознакомительный тур с базой СКП;

- осуществление модернизации и реконструкции фонда СКП. Часть его номерного фонда вполне может быть перестроена или переоборудована в номера экстра-класса, а часть приспособлена для удовлетворения запросов людей со скромным достатком. Модернизацию и реконструкцию целесообразно проводить поэтапно, не прекращая функционирование предприятия;

- консолидация усилий всех заинтересованных лиц (городских властей, инвесторов, владельцев и руководителей предприятия, меценатов);

- постепенный переход на контрактную систему найма работников, вследствие реорганизации служб предприятия, что позволит сократить значительное число неэффективных рабочих мест.

Помимо указанного, необходимо проводить организационно-структурные и экономические преобразования, в основу которых целесообразно положить внедрение следующих нововведений:

– создание специального подразделения, руководимого заместителем директора СКП, в задачу которого должны входить: анализ спроса на продукцию, тенденций и требований потребителей в области формирования и предоставления СКУ, организация разработки инновационных проектов, управление проектными разработками и организация работы по маркетингу и рекламе;

– освобождение любого руководителя среднего звена, желающего реализовать свои новации, от его обычных обязанностей и предоставление ему необходимых средств и приоритетов для достижения намеченных целей, т.е. реализация на уровне СКП принципа программно-целевого управления;

– проведение компаний по стимулированию инновационной активности сотрудников СКП;

– осуществление целевой среднесрочной инвестиционной программы.

Необходимо создать маркетингово-ориентированную структуру управления. Для удобства перехода на первом этапе целесообразно внедрить развитую сбытовую структуру управления с одновременным созданием отдела маркетинга и внедрением маркетинговой платформы для интеграции внутренних информационных потоков. На втором этапе целесообразно создание полной маркетинговой структуры управления, в которой отдел маркетинга выполняет планирующую и контролирующую роль для всех прочих областей управления предприятием. На третьем этапе для последующего конструирования динамичной и гибкой структуры управления представляется необходимым внедрение основ проектного маркетингового управления в форме программно-целевого метода, суть которого заключается в создании малых рабочих групп по следующим направлениям: качества услуг (маркетологи); развития технологии обслуживания (менеджеры высшего звена); экономии (экономисты).

Применительно к СКП «Дагомыс» в исследовании предложен способ регулирования и консолидации потоков финансовых средств по операционной деятельности с учётом развития маркетинговых функций (рис. 4), на основе которого предложена система управленческого учета СКП, ориентированная на маркетинговую деятельность ( рис. 5).

Важнейшей стратегической задачей маркетинга является активизация привлечения денежных средств, посредством совершенствования механизма выпуска фьючерсных контрактов на отдых на основе дифференцированного подхода к корпоративным потребителям. Контракты должны выпускаться не только на зимние, но и на летние путевки, а также на получение государственного заказа на закупку путёвок. Так как номинал фьючерсного контракта может определяться исходя из стоимости одного койко-места за десять дней проживания с питанием и лечением, отдельным корпоративным заказчикам можно предоставлять дисконт на свои путевки (не менее 20%). Учитывая сезонность, предлагается разделить фьючерсы на три категории: I (летняя) - максимальная цена, II (осенне-весенняя) - средняя цена, III (зимняя) - минимальная цена. Срок погашения этих контрактов должен наступать, как минимум, через год одним из двух способов: либо проживанием в СКП в течение определенного срока без каких-либо доплат в стандартном номере, либо возвратом уплаченной суммы с выплатой купона или без таковой.

При этом, условия возврата средств должны быть определены только для контрактов, приобретаемых самими потребителями СКУ. Гарантом возврата средств должен выступать муниципалитет. Такая гибкость в варианте погашения контракта для потребителя является достаточно привлекательной, что позволит реализовать значительный их объем. Фьючерсные контракты могут иметь две формы выпуска – наличную и безналичную. Преимущества наличной формы следующие: высокая ликвидность, более широкая доступность, большая гарантированность получения отдыха с точки зрения потребителей. К недостаткам следует отнести затраты на защиту от подделок, большой объем относительно дорогих печатных работ. Эти недостатки становятся преимуществами в случае эмиссии контрактов в безналичной форме, но, в этом случае, возникает проблема с громоздкой системой учета и значительно снижается ликвидность контрактов. Однако, существует возможность комбинировать форму выпуска контрактов: на федеральном уровне использовать безналичную форму, а на местном – наличную.

Помимо системы фьючерсных контрактов, основными способами стимулирования продаж, в соответствии с объектом воздействия, могут быть талоны на продажу СКУ со скидкой, предоставление дополнительных бесплатных дней отдыха, обслуживание по форме «все включено», предоставление бесплатного трансфера.

Разработана схема бизнес-процесса «маркетинг СКП», перечень процедур по заключению договоров с организациями. Кроме этого, предложены новые подходы к формированию информационно-рекламной компании в СКП.

Апробация предлагаемых мероприятий и рекомендаций проведена в СКП «Дагомыс», что позволило на этапе диссертационного исследования сократить количество штатных единиц в управленческом звене (заместителей директора) с 10 до 4 единиц.

В заключении сформированы выводы по исследуемой проблеме и отмечается, что разработанные в исследовании рекомендации и предложения должны регулярно уточняться по мере изменения условий функционирования санаторно-курортного комплекса.

Основные положения диссертации опубликованы в работах:

1. Чесноков Ю.В. Дифференциация маркетинговой деятельности в оздоровительном комплексе «Дагомыс» // Человек. Сообщество. Управление. Научно-информа-ционный журнал. Спецвыпуск № 4. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2006. 0,21 п. л.

2. Чесноков Ю.В. Маркетинг санаторно-курортных услуг в современных условиях // Международная научно-практическая конференция «Инновационный фактор национальной и региональной конкурентоспособности России». г. Сочи, 1-4 февраля 2006. 0,10 п. л.

3. Мишин Ю.А., Чесноков Ю.В. Маркетинг рекреационного бизнеса // Социально-гуманитарные знания. Журнал, № 11, Краснодар, 2006. (0,30 п.л., в т.ч. авт. – 0,15 п. л.).

4. Мишин Ю.Ф., Чесноков Ю.В. Маркетинговая стратегия управления рекреационным предприятием // Общество и право. Всероссийский научный журнал, № 4(14), Краснодар: Краснодарская Академия МВД России, 2006. (0,17 п.л., в т.ч. авт.– 0,08 п..л.).

5. Чесноков Ю.В. Реорганизация функций отдела маркетинга // Политематический сетевой электронный журнал Кубанского государственного аграрного университета, № 22 (06). Краснодар, 2006. 0,75 п.л.

6. Чесноков Ю.В. Разработка дифференцированной маркетинговой стратегии и тактики в оздоровительном комплексе «Дагомыс // Политематический сетевой электронный журнал Кубанского государственного аграрного университета, № 22 (06). Краснодар, 2006. 0,30 п.л.

7. Чесноков Ю.В. Совершенствование организационной структуры предприятия на основе операционных цепей // Политематический сетевой электронный журнал Кубанского государственного аграрного университета, № 22 (06). Краснодар, 2006. 0,48 п.л.

8. Боков М.А., Чесноков Ю.В. Проблемы управления регионами в условиях переходного периода на примере г. Сочи // Научные труды 11- й Международной научно-практической конференции, книга «Экономика», часть 1. Москва, 1999. (0,43 п. л., в т.ч. авт. – 0,21 п. л.).