

На правах рукописи

Хайдуков Данил Степанович

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ КУРОРТНЫМ КОМПЛЕКСОМ**

специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**Автореферат**

диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Москва - 2010

Работа выполнена на кафедре теории и технологий управления факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
Молчанова Ольга Петровна

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
Жильцов Евгений Николаевич

кандидат экономических наук, доцент  
Пророков Андрей Николаевич

**Ведущая организация:** Российский государственный  
гуманитарный университет

Защита состоится «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2011 г. в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.12 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119992, Москва, Ломоносовский проспект, 27, корп. 4, ауд. 619, факультет государственного управления.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале библиотеки Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова по адресу: 119992, Москва, Ломоносовский проспект, 27, корп. 4.

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» декабря 2010 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 501.001.12,  
профессор

Ф.М. Волков

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность диссертационного исследования** определяется тем, что развитие курортного комплекса оказывает мультипликативное воздействие на социально-экономическое развитие региона, способствует развитию транспортной инфраструктуры и целого ряда сервисных отраслей и социальной сферы, включая предприятия общественного питания и торговли. При эффективном функционировании предприятий и компаний курортного комплекса увеличиваются доходы местного населения и местного бюджета.

Курортная сфера занимает особое место в системе национального хозяйственного комплекса, так как она обеспечивает физическое и психическое благополучие граждан, способствует увеличению общественного богатства за счёт восстановления трудовых ресурсов, обеспечивает занятость населения, что обуславливает её социальную и экономическую значимость. Огромен социальный эффект от увеличения продолжительности и повышения качества жизни поправивших здоровье граждан.

В условиях административно-командной экономики массовость и доступность курортных услуг широким слоям населения обеспечивалась благодаря финансовой поддержке государства. Пережив период глубокого кризиса, отечественный курортный комплекс подтвердил свою жизнеспособность. Но существующие проблемы на федеральном, региональном и местном уровнях проявляют себя в виде факторов, сдерживающих развитие курортного комплекса. До настоящего времени не сформирована действенная система управления курортным комплексом на государственном уровне, проекты внедрения цивилизованных рыночных инструментов управления курортным комплексом сталкиваются с целым рядом проблем, во многом обусловленных особенностями развития курортного дела, несовершенством механизмов взаимодействия государства и частного сектора курортной сферы.

Признание значимости и необходимости развития курортного комплекса, развития рыночных отношений в курортной сфере предполагают не только наличие прочной научной базы, но и действенных инструментов по решению ряда задач,

связанных с эффективным применением существующего потенциала, формированием бизнес-структур способных производить конкурентоспособный курортный продукт, созданием действенных схем управления, базирующихся на рыночных инструментах. При этом важнейшей проблемой становится разработка и реализация действенного управленческого инструментария, включающего методы и механизмы управления курортным комплексом. Обозначенные моменты актуализируют проведение комплексного исследования экономической природы курортного комплекса и поиск адекватных механизмов стратегического управления.

**Степень разработанности темы.** Различные аспекты развития рекреационных зон, государственного и муниципального управления курортной сферой освещены в работах Ю.И.Авраха, М.М.Амирханова, Ю.А.Барзыкина, В.М.Белякова, В.С.Боголюбова, М.А.Бучаковой, А.О.Варвашян, Ю.В.Васильевой, А.М.Ветитнева, В.И.Винокурова, А.В.Глушенко, Е.Ю.Гончаровой, А.Г.Дружинина, А.Г.Дуровича, И.В.Зорина, В.С.Катренко, Г.А.Карповой, В.А.Квартальнова, Т.И.Козырева, В.А.Леонова, Г.А.Маслакова, Л.А.Мостового, И.Н.Мысляевой, Г.А.Папирян, О.Пятаевой, Г.М.Романовой, С.А.Севастьяновой, В.И.Сергиенко, В.С.Симонова, С.С.Слепакова, А.А.Татарина, П.П.Чуваткина, В.Н.Шарафутдинова, Г.В.Яковенко и других авторов.

Исследование вопросов проблем стратегического управления экономическими системами, в том числе управления курортным комплексом можно обнаружить в работах М.А.Аксеновой, С.И.Берлина, М.А.Бокова, В.Н.Буркова, О.Н.Быковой, Г.Н.Василевич, Е.В.Видищевой, Н.И.Гаврильчака, Н.К.Гудковой, Б.Я.Гершковича, В.Л.Гранберга, Г.С.Джавахадзе, Р.Ш.Зиннатовой, К.Н.Знаменской, Ю.М.Ильиных, Э.К.Какосьян, А.С.Макекадыровой, О.Мемедович, Е.В.Мишона, А.А.Саркисянца, Н.Нефедкиной, О.А.Никитиной, А.О.Овчарова, И.И.Потаповой, Б.А.Райзберга, В.Е.Рохчина, Е.В.Рудневой, И.Г.Сангадиевой, А.А.Саркисянца, Н.Г.Семеняка, В.С.Слесарева,

С.Солохина, А.Н.Сотниковой, А.Л.Тумановой, Е.П.Угримовой, Б.Шарнопольского, М.Портера, И.Флокс-Вильямса и других.

Различные аспекты деятельности отдельных предприятий курортного комплекса освещены в работах Г.А.Аванесова, М.Г.Аведисяна, В.Д.Андреева, А.Ю.Баранова, А.М.Ветитнева, Т.Е.Гварлиани, Е.В.Гордеевой, В.М.Григорьян, А.Н.Задорожной, М.В.Малашенкова, Н.С.Матющенко, Г.М.Романовой, Е.А.Румянцева, С.М.Рябцева, Т.А.Саввиди и других.

Проблемы привлечения инвестиций и вопросы формирования инвестиционной политики развития курортного комплекса рассмотрены в работах А.Ю.Баранова, С.М.Батчаевой, Т.Ю.Бубаевой, А.С.Васильченко, Е.В.Винникова, В.М.Гаха, Н.Х.Гварлиани, Т.С.Колмыкова, Т.П.Левченко, А.С.Палаткина, Е.А.Ушакова, Т.А.Щербакова, Е.В.Гната и других.

Исследование вопросов решения эколого-экономических проблем и рационального природопользования в курортных регионах можно обнаружить в работах Т.А.Акимовой, Н.А.Довготько, В.М.Григорьян, И.В.Григорьян, Н.К.Гудковой, Н.Н.Малашихина, П.В.Долгополова, И.В.Полужковой, Р.В.Потемина, А.Л.Тумановой, Н.Р.Щегловой и других авторов.

Несмотря на достаточное большое количество работ, посвященных исследованию проблем развития курортного комплекса, разработка эффективных экономических механизмов стратегического управления курортным комплексом не стала самостоятельным объектом изучения. В современных условиях ощущается недостаток практических рекомендаций, направленных на активизацию организационного и экономического потенциала курортного комплекса, а также технологий и механизмов стратегического управления, что определило выбор темы диссертационного исследования, постановку его цели и этапы решения взаимосвязанных задач.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Цель диссертационной работы заключается в совершенствовании экономических механизмов стратегического управления курортным комплексом.

Достижение поставленной цели предусматривает решение следующей совокупности задач:

- уточнить и систематизировать понятийный аппарат стратегического управления курортным комплексом, раскрыть его сущность;

- проанализировать особенности формирования и реализации в современных экономических условиях программ развития курортного комплекса;

- провести анализ механизмов государственного и муниципального управления в курортном деле;

- исследовать особенности рыночных механизмов развития курортного комплекса;

- обобщить опыт, систематизировать технологии и формы инвестирования в развитие курортного комплекса города Сочи;

- предложить направления совершенствования экономических механизмов стратегического управления курортным комплексом.

**Объект и предмет диссертационного исследования.** Объектом исследования выступает курортный комплекс как открытая социально-экономическая система. Предметом исследования являются методы и механизмы стратегического управления курортным комплексом.

**Теоретическую и методологическую основу** исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления курортной сферой; концепции, гипотезы и подходы, представленные в классических и современных трудах российских и зарубежных специалистов, занимающихся проблемами управления потенциалом социально-экономических систем; работы, посвященные теоретическим и практическим проблемам регулирования туристического рынка, а также его социально-значимого сегмента - рынка санаторно-курортных услуг. В качестве инструментов исследования применялись общенаучные методы познания: группировка, обобщение и сравнение, структурный анализ, логический анализ теоретического и практического материала.

**Информационную базу диссертационного исследования** составили монографии и другие труды отечественных и зарубежных учёных, материалы, опубликованные в периодических печатных изданиях, информационные и нормативные правовые акты органов государственного управления, а также данные и сведения, размещённые на официальных интернет-сайтах Государственного комитета статистики РФ и органов государственного управления.

**Научная новизна диссертационного исследования** определяется разработкой методологических и инструментальных основ стратегического управления курортным комплексом. Личный вклад автора в исследуемой области заключается в следующем:

1. Уточнена сущность курортного комплекса как межотраслевого кластера путём выделения двух основных структурных составляющих курортного продукта: основной компоненты, которая представлена группой услуг, предоставляемых организациями санаторно-курортной, спортивно-оздоровительной и туристско-экскурсионной отраслей; обеспечивающей компоненты, к которой отнесены вспомогательные услуги, предоставляемые предприятиями транспортной отрасли, предприятиями общественного питания и другими.

2. Выявлены особенности программно-целевого подхода к стратегическому управлению курортным комплексом, которые заключаются в ориентации на решение проблем, имеющих комплексный характер, концентрации ресурсов на решении приоритетных проблем курортного комплекса, обеспечивающих его продуктивную адаптацию к условиям внешней среды, а также в организационном обеспечении пространственной интеграции участников. Раскрыты единство и взаимодополняемость основных этапов стратегического управления курортным комплексом и генерируемых стратегических документов (прогноз, стратегический план, программа).

3. Систематизированы технологии и формы инвестирования в развитие курортного комплекса. Обосновано, что результативными экономическими механизмами привлечения инвестиций в курортный комплекс являются: предоставление инвестиционных налоговых кредитов за счёт средств

регионального бюджета; финансовые гарантии капиталовложений за счёт активов целевых фондов, заложенных в региональном бюджете развития; погашение за счёт средств регионального бюджета затрат по выплате процентов за пользование долгосрочными кредитами банков; реструктуризация задолженности организаций по платежам в бюджеты всех уровней с целью повышения ликвидности залогового имущества; софинансирование инвестиционных проектов на основе конкурсного отбора.

4. Обосновано, что в России имеет место разнонаправленная государственная политика в развитии курортного комплекса. Выявлены основные направления усиления процесса межведомственного взаимодействия по проблемам развития курортного комплекса. В целях улучшения координации при выработке стратегических целей и практической реализации стратегических задач по развитию курортного комплекса рекомендовано создание межведомственного координационного органа - Межведомственной комиссии, курирующей на федеральном уровне вопросы развития курортного комплекса.

5. Обосновано, что для стратегической координации деятельности органов власти и организаций курортного комплекса необходим единый документ – стратегический план развития, в котором определена миссия курорта, построено дерево целей, сформулирован стратегический выбор, разработаны альтернативные сценарии развития. Предложен подход к разработке стратегического плана в рамках трёх этапов: разработка стратегических направлений (приоритетов) развития курортного комплекса; разработка стратегических программ, направленных на достижение целей и задач стратегических направлений; разработка и увязка программных мероприятий среднесрочного и долгосрочного периодов стратегического развития.

6. Предложен механизм создания и функционирования Городской курортной корпорации г. Сочи в форме стратегического союза, в котором на основе инструментария стратегического управления обеспечивается взаимоувязка сопутствующих услуг в едином процессе обслуживания клиента.



Предложены порядок разработки и структура корпоративных регламентов предоставления услуг. Сформулированы принципы внутрикорпоративного взаимодействия: синхронизация процессов оказания взаимосвязанных услуг с целью предоставления клиентам «комплексного» курортного продукта качественно и своевременно; единообразный подход к специфике предоставления услуг в рамках корпоративного объединения; соответствие требованиям к качеству оказания услуг, закреплённых в корпоративных регламентах.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования** определяется актуальностью поставленных задач и достигнутым уровнем разработанности проблематики и состоит в развитии концептуальных основ управления региональным курортным комплексом, а также в разработке аналитического инструментария активизации использования его ресурсных составляющих. Материалы исследования и его практические выводы могут найти применение:

- в практической деятельности органов исполнительной и законодательной власти на федеральном, региональном и местном уровнях при разработке программ развития санаторно-курортной сферы, региональных курортных комплексов и проектных направлений, ориентированных на развитие инвестиционной и маркетинговой политики;

- в практической деятельности предприятий и учреждений санаторно-курортной сферы, консалтинговых компаний и исследовательских центров, заинтересованных в устойчивом развитии курортного комплекса;

- в учебном процессе в вузах при разработке и преподавании следующих дисциплин: «Региональная экономика», «Экономика туризма», «Менеджмент в туризме».

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Основные результаты исследования внедрены в деятельность Администрации города-курорта Сочи и используются при оказании муниципальной услуги «Консультирование субъектов инвестиционной деятельности». Основные

результаты исследования обсуждены автором в рамках ряда международных конференций, в том числе в городе Сочи.

**Публикации.** Основное содержание диссертации и результаты проведённых исследований получили отражение в 12 научных публикациях общим объёмом 3,3 п.л. (в том числе 5 публикаций в соответствии с рекомендациями ВАК Минобрнауки РФ о перечне ведущих рецензируемых научных журналов).

**Объём и структура диссертационного исследования.** Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографии, включающей 263 наименования, 5 приложений, содержит 22 таблицы, 12 рисунков.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **1. Исследование экономической сущности курортного комплекса**

В диссертации раскрывается экономическое содержание и структура курортного комплекса. Обосновано, что курортный комплекс представляет собой межотраслевой кластер, формирующийся из географически соседствующих предприятий, предоставляющих санаторно-курортные услуги населению, а также связанных с ними компаний, действующих в курортной сфере, взаимодополняющих друг друга, ключевым условием успешной деятельности которого является наличие ряда инфраструктурных, культурно-исторических и особых природных ресурсов. Составные части курортного комплекса часто находятся в реальной взаимозависимости, поэтому неудовлетворительная работа одной части комплекса может препятствовать успеху других.

Установлено, что в функционально-территориальном аспекте курортный комплекс представляет собой определённую инфраструктуру или сеть расположенных на курортной территории предприятий и компаний. Практически все инфраструктурные объекты курортной территории используются не только гостями курорта, но и местными жителями. И только небольшая часть этой инфраструктуры применяется исключительно в оздоровительных и туристских целях. В то время как местные жители посещают благоустроенные парки, пляжи, спортивные сооружения, пользуются медицинской базой предприятий курортного комплекса, возникают позитивные внешние эффекты. За счёт средств предприятий курортного комплекса производится общественное благо.

В отраслевом аспекте курортный комплекс представляет собой совокупность отраслей, обеспечивающих производство курортного продукта. Ядро курортного комплекса образуется в результате сочетания санаторно-курортной, туристско-экскурсионной и спортивно-оздоровительной отраслей (Рис. 1).

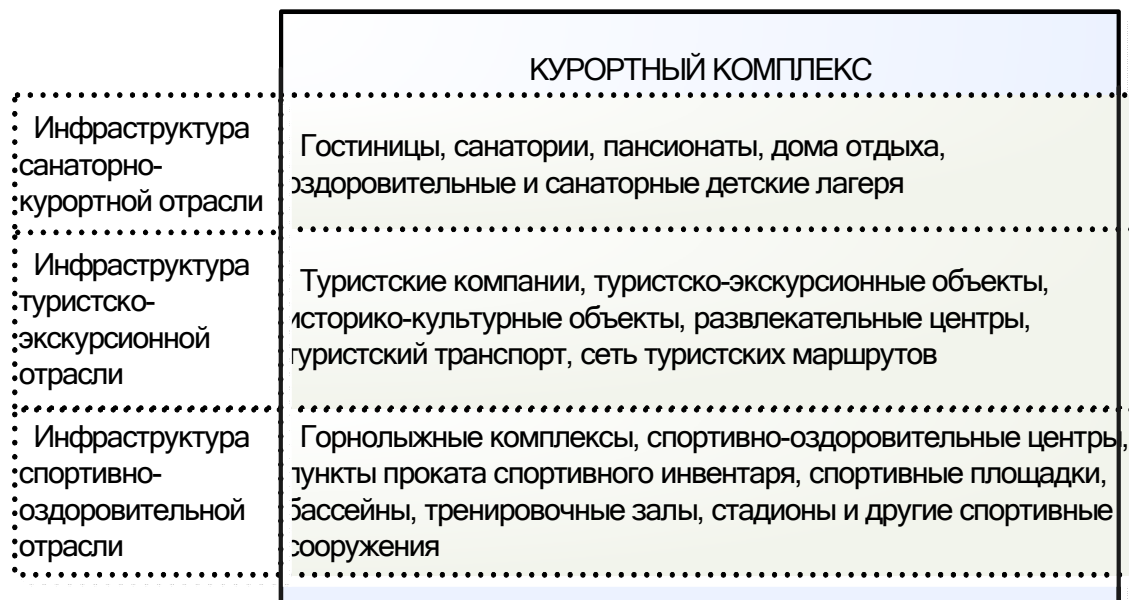


Рис. 1. Инфраструктура курортного комплекса

По мнению М. Портера, в курортном бизнесе удовлетворённость клиентов зависит не только от восприятия первичных объектов (пляжей, горнолыжных трасс, исторических достопримечательностей), но и от уровня комфорта и сервиса в гостиницах курортного региона, обслуживания в ресторанах, доступности и качества сувениров, от состояния аэропортов, транспортной инфраструктуры. Отмечается, что санаторно-курортные услуги не сохраняются в течение длительного времени и не обладают свойством накапливаемости. Эта особенность объясняет то, что производство и потребление санаторно-курортных услуг осуществляются в непосредственном взаимодействии субъекта и объекта курортной деятельности.

В работе сделан вывод, что курортный продукт представляет собой комплекс взаимосвязанных санаторно-курортных и обеспечивающих услуг, предназначенных для удовлетворения потребностей населения в отдыхе и оздоровлении. При этом разнообразные ресурсы курортной местности (рекреационные, инфраструктурные и природные) должны быть вовлечены в процесс предоставления санаторно-курортных услуг, а не просто иметься в наличии. Важная особенность курортного продукта заключается в том, что он может быть потреблён клиентом только на территории курортного комплекса с уникальными природными условиями.

В ходе исследования, выделена основная и обеспечивающая компоненты курортного продукта (Рис. 2). Основная компонента представлена группой услуг, предоставляемых предприятиями и компаниями туристско-экскурсионной, спортивно-оздоровительной и санаторно-курортной инфраструктур. К обеспечивающей компоненте относятся сопутствующие услуги, предоставляемые предприятиями питания, транспортными, торговыми, сервисными предприятиями, предприятиями коммуникации и др. Несмотря на то, что обеспечивающая компонента курортного продукта не является его основой, при её отсутствии появляются различные препятствия в реализации целей гостей курорта и предприятий курортного комплекса. Основная компонента, представляет собой необходимый комплекс предоставляемых услуг, которые предназначены для удовлетворения потребностей клиентов в оздоровлении и отдыхе.

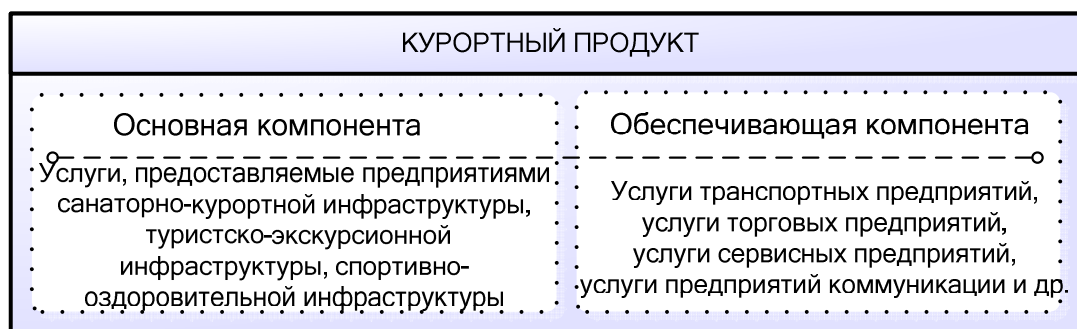


Рис. 2. Компоненты курортного продукта

Такое структурирование на основную и обеспечивающую компоненты, по мнению автора, имеет практическое значение для развития механизмов анализа рынка санаторно-курортных услуг, реализации эффективной маркетинговой политики и формирования стратегии развития курортного комплекса.

Автор отмечает, что с учётом специфики структуры курортного комплекса, включающего в себя несколько основных отраслей, обеспечивающие отрасли, множество предприятий и компаний, его следует рассматривать как открытую социально-экономическую систему, каждая подсистема которой обладает своим собственным потенциалом. Для анализа

состояния подобной сложной системы целесообразно применять кластерный анализ.

## **2. Особенности программно-целевого подхода к стратегическому управлению курортным комплексом**

К основным документам стратегического управления курортным комплексом могут быть отнесены прогноз, концепция, стратегический план развития курортного комплекса и программа стратегического развития курортного комплекса. Отмечается, что каждый из рассмотренных документов должен быть основанием для разработки следующего. На основании прогноза должна разрабатываться концепция, а на основании концепции разрабатывается программа стратегического развития. При этом концепция и программа стратегического развития курортного комплекса должны быть утверждены законодательно. Закрепляемый в документах стратегический выбор определяет намечаемые в долгосрочной перспективе приоритетные отрасли в составе курортного комплекса и виды деятельности.

Автор приходит к выводу, что объективной необходимостью применения программно-целевого метода в управлении курортным комплексом является тесная взаимосвязь экономических, социальных и организационных факторов, определяющих процессы и отношения, требующие развития и совершенствования.

Применение программно-целевого метода в управлении курортным комплексом заметно расширяет ресурсную базу развития на основе мультипликативного эффекта привлечения негосударственных инвестиций. Организационный эффект выражается в развитии механизмов частно-государственного партнерства при реализации масштабных инфраструктурных проектов, характеризующихся высокой капиталоемкостью, длительными сроками окупаемости и возврата вложенных инвестиций, свойственными для курортной сферы. Например, Программа развития горноклиматического курорта Сочи до 2014 года предусматривает участие частных инвесторов в финансировании строительства транспортной системы, гостиниц, ресторанов, а также ряда объектов спортивно-оздоровительной инфраструктуры.

При применении программно-целевого метода в управлении курортным

комплексом решаются проблемы, имеющие комплексный характер. Отмечается, что одним из основных инструментов программно-целевого метода в государственном и муниципальном управлении являются федеральные, региональные и муниципальные целевые программы развития. Целевые программы характеризуются высокой степенью интеграции участников и видов деятельности.

### **3. Исследование экономических механизмов привлечения инвестиций в курортный комплекс**

Инвестиции инновационного характера в курортных предприятиях и компаниях направлены, как правило, на повышение качества предоставляемых санаторно-курортных услуг, освоение новых сегментов рынка, усиление конкурентных преимуществ, повышение эффективности работы действующих предприятий. Поэтому в контексте стратегического управления курортным комплексом приоритетным направлением деятельности органов власти является стимулирование инвестиций инновационного характера, что определяет необходимость целенаправленного формирования благоприятного инвестиционного климата.

Результативными экономическими механизмами привлечения инвестиций в курортный комплекс являются: предоставление инвестиционных налоговых кредитов за счёт средств регионального бюджета; финансовые гарантии капиталовложений за счёт активов целевых фондов, запланированных в региональном бюджете развития; погашение за счёт средств регионального бюджета затрат по выплате процентов за пользование долгосрочными кредитами банков; повышение ликвидности залогового имущества в процессе реструктуризации задолженности предприятий и организаций по платежам в бюджеты всех уровней; софинансирование инвестиционных проектов на основе конкурсного отбора.

Автор указывает, что нормативно-правовая база Краснодарского края достаточно развита в части создания благоприятного инвестиционного климата. На её основе и в рамках механизма функционирования особой экономической зоны туристско-рекреационного типа «Малый Ахун» в городе Сочи органы власти

могут предпринять следующие меры по стимулированию инвестиционной активности:

- освободить инвесторов от таможенных платежей на ввозимое оборудование (при предоставлении санаторно-курортных услуг, особенно с медицинским уклоном, на предприятиях применяется оборудование в основном зарубежное и дорогостоящее, не имеющее российских аналогов);

- упростить процедуру предоставления земельных участков для реализации приоритетных и социально значимых проектов;

- освободить от уплаты налога на добавленную стоимость, что в силу большой капиталоемкости инвестиционных проектов послужит ощутимым снижением затрат на их реализацию и сократит сроки окупаемости;

- сформировать и поддерживать благоприятные условия для участия частного капитала в финансировании развития обеспечивающей курортной инфраструктуры по программам частно-государственного партнёрства;

- упростить разрешительные процедуры для осуществления предпринимательской и инвестиционной деятельности в регионе и сократить время оформления разрешительной документации.

#### **4. Создание межведомственного координационного органа по проблемам развития курортного комплекса**

Показано, что на федеральном уровне в развитии курортных комплексов имеет место разнонаправленная государственная политика, а управленческие функции осуществляет достаточно большое количество органов государственной власти (см. табл. 1). В связи с этим, сделаны выводы о том, что в целях разработки стратегических целей и практической реализации стратегических задач на федеральном уровне управляющей системы курортным комплексом в Российской Федерации предоставляется целесообразным создание межведомственного координационного органа в форме межведомственной комиссии, которая формируется на представительной основе.



Распределение на федеральном уровне государственных функций и полномочий  
в сфере развития курортного комплекса

№	Федеральный орган исполнительной власти	Число закрепленных функций и полномочий
1	Министерство спорта, туризма и молодежной политики РФ	8
2	Федеральное агентство туризма	11
3	Министерство здравоохранения и социального развития РФ	8
4	Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития	5
5	Министерство природных ресурсов и экологии РФ	7
6	Министерство экономического развития РФ	12
7	Министерство регионального развития РФ	5
8	Всего	56

Автором разработан проект Положения о Межведомственной комиссии по развитию курортного комплекса, в котором закреплены основные положения по формированию и организации деятельности координационного органа.

В состав координационного органа, должны быть включены представители органов исполнительной власти, участвующих в процессе развития курортного комплекса. Также к работе в комиссии могут быть привлечены с правом совещательного голоса представители органов законодательной власти, научных организаций, общественных и деловых объединений. Сообща члены Межведомственной комиссии, должны курировать работу государственных органов исполнительной власти в установленной сфере и прорабатывать вопросы развития национального курортного комплекса.

### **5. Подход к разработке стратегического плана развития курортного комплекса**

В ходе исследования автор приходит к заключению, что для стратегической координации деятельности органов власти и организаций курортного комплекса необходим единый документ, в котором определена миссия курорта, построено дерево целей, сформулирован стратегический выбор, разработаны

альтернативные сценарии развития. Для возможности принятия качественного управленческого решения на основе оценки конкурентоспособности, анализа влияния факторов внешней среды каждому заинтересованному инвестору и руководителям отдельных предприятий курортного комплекса должен быть обеспечен доступ к информации, закреплённой в виде стратегического плана развития курортного комплекса.

Предложен подход к разработке стратегического плана в рамках трёх этапов: разработка стратегических направлений (приоритетов) развития курортного комплекса; разработка стратегических программ, направленных на достижение целей и задач стратегических направлений; разработка и увязка программных мероприятий среднесрочного и долгосрочного периодов стратегического развития. На стадии разработки стратегического плана, предложено сформировать экспертный совет и тематические комиссии. Экспертный совет проводит научную экспертизу, предварительный отбор и взаимную увязку предложений, поступающих от разработчиков стратегического плана, обеспечивает консультативную поддержку и обобщение деятельности тематических комиссий. Тематические комиссии разрабатывают программы среднесрочного и долгосрочного периодов, инвестиционные проекты, формируют среднесрочные программы развития.

В части совершенствования управления курортным комплексом разработка стратегии предлагает органам законодательной и исполнительной власти рекомендации и закладывает основы для принятия решений по приоритетным направлениям деятельности:

- по формированию перечня инвестиционных проектов и программ и определению бюджетных и внебюджетных источников их финансирования;
- по формированию системы мер административного управления по реализации поставленных целей и задач;
- по оценке ограничений, связанных с реализацией поставленных целей и задач и ресурсных возможностей органов власти курортного региона.

## 6. Механизм создания и функционирования курортной корпорации

В работе обоснована необходимость, объединения организаций курортного комплекса города Сочи в единую Городскую курортную корпорацию (ГКК). Предприятия местного курортного комплекса должны активно использовать важные связи, взаимное дополнение отраслей, распространение технологий, опыта и информации. Поэтому необходимо учитывать значение рыночных механизмов развития курортного комплекса изнутри, формирования рыночных инициатив его развития. Курортные комплексы, состоящие из многочисленных малых и средних организаций, особенно нуждаются в коллективном органе, способном взять на себя функции, связанные с масштабным производством курортного продукта. Место ГКК в системе управления курортным комплексом города Сочи представлено на Рис. 3.

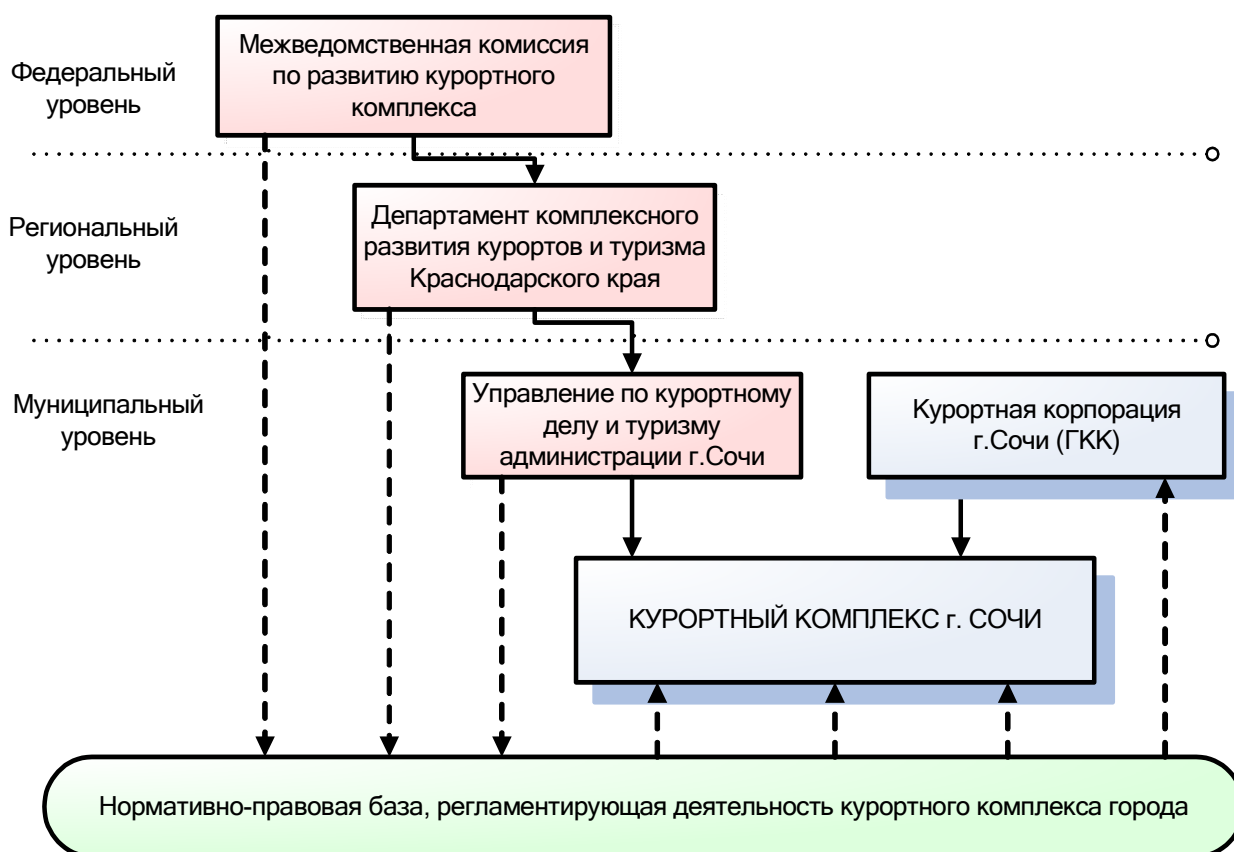


Рис. 3. Предлагаемая система управления курортным комплексом города Сочи

Курортная корпорация может не только аккумулировать до сих пор разрозненные ресурсы множества организаций, но и осуществлять роль единого стратегического координатора их деятельности. Предприятия и компании частного

сектора лучше государственных органов власти осознают свои потребности и обнаруживают возможности для развития. У корпоративной структуры появляется возможность выйти на новый масштабный уровень деятельности, как в решении вопросов формирования местного бизнес-климата, так и в отношении более масштабных инвестиций, в том числе в инфраструктурные проекты.

Создание курортной корпорации целесообразно в форме стратегического союза, на основе соглашений и заключения долгосрочных договоров. При разработке соглашения о взаимодействии следует закрепить следующие принципы внутрикорпоративного взаимодействия:

- Единообразный подход к специфике предоставления услуг в рамках корпоративного объединения;

- Синхронизация предоставления взаимосвязанных услуг с целью предоставления потребителям «комплексного» курортного продукта качественно и своевременно;

- Соответствие требованиям к качеству оказания услуг, закреплённых в корпоративных регламентах;

- Невмешательство в исключительную компетенцию других компаний-участников курортной корпорации.

За каждым из участников корпоративного объединения следует закрепить ключевые функции по предоставлению санаторно-курортных и сопутствующих услуг, формирующих конечный курортный продукт для потребителей. После комплексного анализа бизнес-процессов в ГKK целесообразно определение и создание технологических участков общего пользования: транспортного обеспечения организаций-участников ГKK, производства рекламной и печатной продукции, организации работы колл-центра и интернет-портала, охраны объектов ГKK и др. Такие участки могут формироваться не только для удовлетворения производственных нужд организаций-участников ГKK, но и предоставлять свои услуги другим предприятиям и компаниям города Сочи в качестве самостоятельных центров прибыли.

Рекомендуется создать общий постоянно действующий координирующий орган ГKK, который будет обеспечивать координацию реализации санаторно-

курортных и сопутствующих услуг, централизованное управление информационными и ресурсными потоками, снабженческими операциями. Предлагается создание координационного центра, который принимает заказы и формирует комплексный набор услуг, необходимый потребителям. Координационный центр получает информацию о потребностях заказчика (крупных предприятий, региональных администраций) по обеспечению отдыха и оздоровления населения (персонала). На основе этой информации в Координационном центре разрабатывается и формируется комплексный курортный продукт, необходимый потребителям. Именно единый Координационный центр должен проводить работы по участию в конкурсах, по заключению контрактов, представлять корпорацию в переговорах, управлять процессом создания комплексного курортного продукта (Рис. 4.).

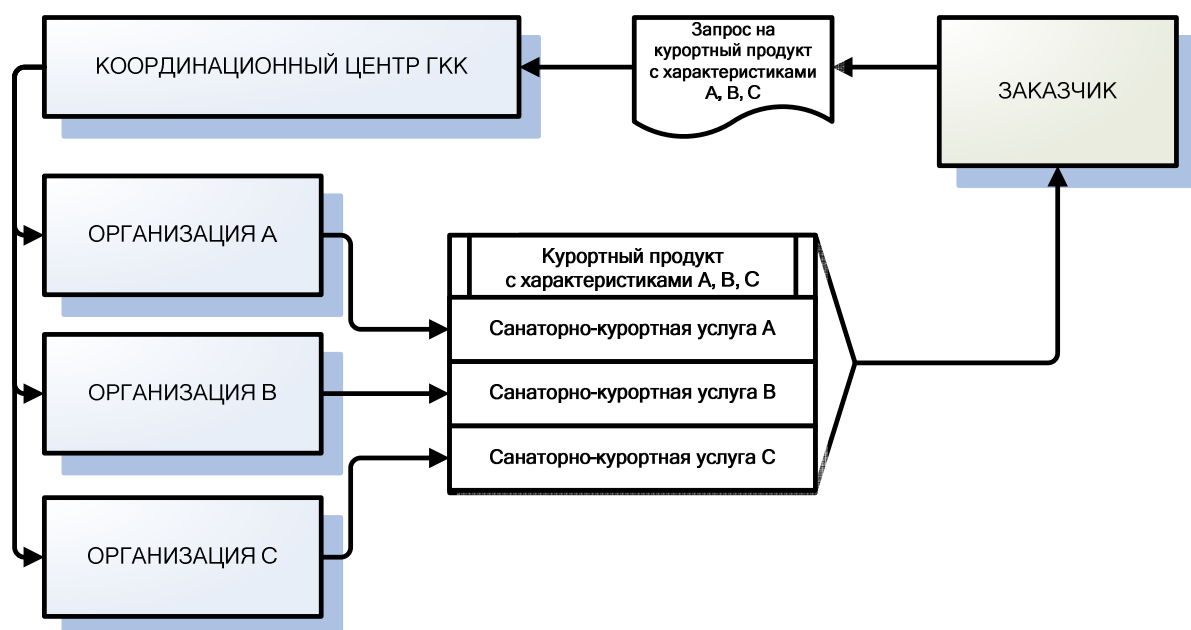


Рис. 4. Управление Координационным центром ГКК процессом создания комплексного курортного продукта

Отмечается, что Координационный центр должен координировать работу нескольких предприятий так, чтобы создавался курортный продукт, который был бы ценен для конкретного субъекта с учётом его индивидуальных потребностей. Для средних и малых предприятий курортного комплекса участие в рамках корпоративного объединения даёт возможность работать по крупным государственным заказам, которые невозможно было бы выполнить

самостоятельно. При создании координационного центра устраняются дублирующие управленческие функции, обеспечивается скоординированное взаимодействие предприятий курортного комплекса на приоритетных рынках.

Для достижения общих стратегических целей Координационный центр координирует совместную деятельность организаций-участников ГКК. Функциями Координационного центра корпорации являются:

- стратегическое планирование деятельности ГКК и разработка корпоративной политики;
- участие в конкурсах и тендерах на предоставление курортного продукта заказчику;
- координация управления в организациях-участниках ГКК в рамках работ по корпоративным заказам;
- формирование стратегии маркетинга ГКК;
- осуществление планово-экономической деятельности ГКК и её участников по работам в рамках корпоративных договоров;
- нормативно-правовое обеспечение деятельности ГКК;
- позиционирование на рынке и формирование имиджа ГКК как надёжной и конкурентоспособной корпорации.

В целях обеспечения качества обслуживания клиентов корпорации предложено провести регламентацию процесса предоставления услуг в рамках взаимосвязанных этапов:

1. Анализ степени регламентации предоставления услуги.
2. Описание существующего процесса предоставления услуги.
3. Анализ и оценка эффективности процесса предоставления услуги с целью выявления ресурсов для его оптимизации и модернизации на базе корпоративных ИТ-ресурсов.
4. Разработка схемы последовательности процедур предоставления услуги с учётом предложений по оптимизации бизнес-процессов в рамках внутрикорпоративного взаимодействия.
5. Формулирование и установление норм корпоративного регламента с учётом предложений по оптимизации процесса предоставления услуги.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в журналах по перечню ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации**

1. Хайдуков Д.С. Разработка стратегического плана развития курортного комплекса региона. Вестник университета (Государственный университет управления), - М.: ГУУ, № 4, 2008. с. 162 – 167. (0,4 п.л.)

2. Хайдуков Д.С. Инвестирование в развитие регионального курортного комплекса. Вестник университета (Государственный университет управления), - М.: ГУУ, № 1, 2009. с. 109 – 113. (0,4 п.л.)

3. Хайдуков Д.С. Организационно-экономические механизмы государственного участия в развитии курортного комплекса. Вестник университета (Государственный университет управления), - М.: ГУУ, № 10, 2009. с. 268 – 271. (0,4 п.л.)

4. Хайдуков Д.С. Внедрение корпоративных механизмов в деятельность предприятий курортного комплекса. Вестник университета (Государственный университет управления), - М.: ГУУ, № 21, 2009. с. 138 – 142. (0,4 п.л.)

5. Хайдуков Д.С. Система стратегического управления курортным комплексом. Вестник университета (Государственный университет управления), - М.: ГУУ, № 22, 2009. с. 214 – 219. (0,4 п.л.)

### **Публикации (тезисы докладов и статьи), опубликованные в журналах, сборниках научных трудов и материалы конференций**

6. Хайдуков Д.С. Государственное и муниципальное управление в санаторно-курортной сфере. Материалы 5-ой Международной практической конференции «Проблемы, инновационные подходы и перспективы развития индустрии туризма», Сочи, 2005. с. 89 – 91. (0,2 п.л.)

7. Хайдуков Д.С. Место управляющих компаний в российском бизнесе. Тезисы докладов XXXII научной конференции студентов и молодых учёных вузов Южного федерального округа, Краснодар, 2005. с. 189 – 190. (0,2 п.л.)

8. Хайдуков Д.С. Внешний капитал в социально-экономическом развитии города Сочи. Материалы 5-ой Международной практической конференции

«Проблемы, инновационные подходы и перспективы развития индустрии туризма», Сочи, 2005. с. 253 – 254. (0,2 п.л.)

9. Хайдуков Д.С. Применение кластерного анализа для определения приоритетных направлений комплексного развития региона. Материалы докладов XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов». - М.: Издательство МГУ; СП МЫСЛЬ, 2008. с. 28 – 29. (0,15 п.л.)

10. Труфанов Е.А., Хайдуков Д.С. Политические технологии региональной власти. Материалы III Всероссийской научной конференции «Сорокинские чтения: социальные процессы в современной России: традиции и инновации». Т.1. – М.: КДУ, 2007. с. 509 – 511. (0,15 п.л.)

11. Хайдуков Д.С. Применение кластерного анализа в государственном управлении. Тезисы II Международной научной конференции «Философия математики: актуальные проблемы». – М.: МАКС Пресс, 2009. с. 287 – 288. (0,2 п.л.)

12. Хайдуков Д.С. Стратегическое управление курортным комплексом. Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2010» / Отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев, А.И. Андреев, А.В. Андриянов. - М.: МАКС Пресс, 2010. с. 20 – 22. (0,2 п.л.)





Подписано в печать: 04.12.10  
Объем: 1,5 усл.п.л.  
Тираж: 100 экз. Заказ № 769777  
Отпечатано в типографии «Реглет»  
119526, г. Москва, пр-т Вернадского,39  
(495) 363-78-90; [www.reglet.ru](http://www.reglet.ru)