

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
РАДА ПО ВИВЧЕННЮ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ УКРАЇНИ

КАЛИТЮК ВАСИЛЬ АРТЕМОВИЧ

УДК 332.132:338.49

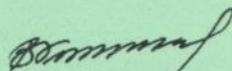
**РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
В САНАТОРНО-КУРОРТНИХ СИСТЕМАХ
(НА ПРИКЛАДІ КРИМУ)**

+ 08.10.02

Спеціальність: 08.10.01 - Розміщення продуктивних сил
та регіональна економіка

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук



Київ - 1997

Дисертацією є рукопис.

10 29176
ЛННБ України ім.В.Стефаніка

00743350 (М)

Робота виконана у Раді по вивченню продуктивних сил України НАН України (РВПС).

Наукові керівники: доктор економічних наук, професор Куценко Віра Іванівна, завідувачка відділу дослідження проблем розвитку і розміщення галузей соціальної сфери РВПС України НАН України;

доктор економічних наук Ніколаєв Всеволод Петрович - віце-президент Акціонерного товариства "Українська фінансова група".

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор, академік НАН України Долішній Мар'ян Іванович - директор Інституту регіональних досліджень НАН України; кандидат економічних наук Коржунова Наталія Володимирівна - старший науковий співробітник відділу регіональних проблем відтворення Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України.

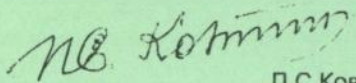
Провідна установа: Кримський інститут природоохоронного та курортного будівництва, м. Сімферополь

Захист відбудеться "29" січня 1998 р. о 14 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д26.160.01. Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України за адресою: 252032, м. Київ-32, бульв. Т.Шевченка, 60, III поверх.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України за адресою: 252032, м.Київ-32, бульв. Т.Шевченка, 60.

Автореферат розісланий "26" грудня 1997 р.

Вчений секретар спеціалізованої вченої ради, доктор географічних наук



П.С.Коваленко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження викликана кількома обставинами.

По-перше, Україна володіє унікальними природно-рекреаційними ресурсами. Лише її приморський регіон міг би забезпечити одночасний відпочинок понад 3.5 млн. чол. Світова практика свідчить, що раціональне використання природно-рекреаційних ресурсів у багатьох країнах приносить їм великі прибутки. Проте ці можливості як в Україні в цілому, так і в окремих регіонах використовуються недостатньо. Особливо помітним це виявилось в останні роки. В нових економічних умовах санаторно-курортна сфера почала руйнуватися і втратила керованість. На жаль, теоретичні і прикладні наукові дослідження в області вдосконалення організації та управління *санаторно-курортною сферою* в ринкових умовах до останнього часу виявилися недостатньо розробленими. Це вимагає створення наукових засад для вироблення нової державної економічної політики щодо курортів.

По-друге, криза санаторно-курортної сфери особливо негативно вплинула на *курортні регіони*, економіка яких базується на відповідній сфері послуг. У плані управління продовжує мати місце вертикальна підпорядкованість санаторно-курортних закладів (часто не пов'язана з наданням фінансових ресурсів) при слабкості територіального і особливо *програмно-цільового (проектного) управління*, націленого на результат. Формування ринкових відносин в санаторно-курортній сфері передбачає необхідність пошуку нових рішень в організації та управлінні діяльністю цієї сферою в перехідний період в кожному регіоні. Мають бути досліджені та використані можливості, пов'язані зокрема з режимом *спеціальних зон*.

По-третє, санаторно-курортні заклади як підприємства виявилися непередбаченими до виживання з огляду як на їхню організаційну структуру, так і на управління. Падіння платіжеспроможного попиту і конкуренція із зарубіжними країнами вимагають *інноваційності*, докорінної перебудови організації та управління санаторно-курортними підприємствами на нових методологічних та методичних основах.

На сучасному етапі розвитку економічної думки визнано, що людина є головним джерелом економічного розвитку. Це означає, що на перший план для держави, регіону, підприємства, сім'ї нині виходить створення гідних умов життя, можливостей для фізичного та розумового вдосконалення,

внаслідок чого відбувається зростання *людського капіталу*, а відтак - економічне зростання країни, розвиток регіону, отримання прибутку підприємством, збільшення доходів сім'ї. Усвідомлення цього відкриває нові аспекти ринку рекреаційних послуг. З іншого боку, на рівні санаторно-курортного закладу, позбавленого централізованого фінансування, виникає проблема адаптації внутрішньої організації та інфраструктури до ринкових потреб у цих послугах.

Ступінь дослідженості проблеми. Методологічні, методичні та прикладні питання розвитку санаторно-курортної сфери були предметом наукових досліджень О.А.Буравченкова, І.П.Гаврилишина, С.А.Генсирука, М.І.Долішнього, В.К.Євдокименка, О.В. Єфремова, П.В.Жука, В.С.Кравціва, Л.М.Корецького, М.С.Мироненка, Н.Ю.Недашківської, В.М.Новікова, І.В.Смаля, Д.М.Стеченка. В їхніх працях досліджувались соціально-економічні аспекти територіально-рекреаційних систем, процеси виробництва і споживання рекреаційних послуг, механізми реалізації регіональної політики рекреації в контексті структурної трансформації господарського комплексу території в умовах переходу до ринкової економіки. Разом з тим багато актуальних проблем, пов'язаних з пошуком методів адаптації санаторно-курортних закладів до роботи в умовах ринкової економіки, підвищення ефективності функціонування санаторно-курортної сфери на регіональному рівні потребують більш глибоких досліджень.

Мета і завдання дослідження. Основною метою роботи є розробка механізму управління *санаторно-курортними системами різних рівнів* з урахуванням нових методів господарювання, зміни форм власності і переходу до ринкової економіки та обґрунтування рекомендацій, направлених на поліпшення діяльності санаторно-курортних закладів як підприємств. Дослідження виконане на прикладі Криму. Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення таких задач:

- комплексна оцінка природно-кліматичних умов, матеріальної бази, ресурсного і кадрового забезпечення санаторно-курортної сфери;
- аналіз змін в організації управління та фінансування санаторно-курортної сфери і проблем функціонування здравниць;
- виявлення особливостей територіальної організації сфери санаторно-курортного обслуговування в умовах формування ринкових відносин;

- удосконалення управління санаторно-курортними закладами їх адаптація до роботи в умовах ринкової економіки на регіональному рівні;
- розробка пропозицій щодо подальшого розвитку санаторно-курортної сфери, поглиблення теоретико-методологічних основ соціально-економічного дослідження санаторно-курортних систем.

Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дослідження є теоретичні основи і прикладні аспекти вдосконалення організації та управління в санаторно-курортних системах, територіальної організації рекреаційних об'єктів у період формування ринкових відносин. Об'єктом дослідження визначено *санаторно-курортні системи* України (на прикладі Криму), фактори, що впливають на їх розвиток.

Методологія і методика дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження послужили основні положення і принципи теорії ринкової економіки, теорії людського капіталу, методології програмно-цільового управління; роботи вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, у яких висвітлені фундаментальні положення теорії розвитку соціальної сфери, соціально-економічного розвитку регіонів, територіальної організації продуктивних сил, оцінки ефективності рекреаційного природокористування.

Інформаційна база дослідження. В роботі широко використаний системний підхід як загальний метод наукових досліджень. Крім того, застосовувались методи: економіко-статистичний, балансовий, монографічний, логічний, експертних оцінок, нормативний та ін. Інформаційною базою дослідження були Закони України, Укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, матеріали статистичної звітності Державного комітету статистики України, Державного комітету України з туризму, їх регіональних органів, нормативні документи.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в роботі вперше *санаторно-курортна сфера* розглядається як багаторівнева система (*галузь національної економіки, - галузь економіки регіону - диверсифіковане підприємство*), підсистеми та елементи якої функціонують в умовах переходу до ринкових відносин, уточнено існуючий понятійний апарат регіонального ринку рекреаційних послуг. Здійснено системно-структурний аналіз розвитку санаторно-курортної сфери в умовах формування ринкових відносин.

Розроблений ринковий механізм реформування санаторно-курортних систем усіх рівнів, заснований на підвищенні ефективності діяльності первинної ланки - санаторно-курортного підприємства - при використанні нових форм і методів регіональної і державної підтримки. Розроблені методи організації та ефективного управління санаторно-курортним підприємством. Обгрунтовані напрями розвитку рекреаційної сфери в контексті ринкових перетворень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що ряд його методологічних та теоретичних положень і висновків створює основу для вдосконалення управління санаторно-курортними системами регіону, розробки пропозицій, направлених на більш ефективне використання курортно-рекреаційних ресурсів. Результати дослідження знайшли застосування при розробці Програми соціально-економічного розвитку Автономної республіки Крим до 2000 р., при розробці та реалізації проектів розвитку санаторно-курортної сфери Криму, низки проектів розвитку Ялтинського регіону.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження доповідались на міжнародних, всеукраїнських та регіональних конференціях та семінарах, зокрема, на міжнародній науковій конференції "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський союз: теорія і стратегія", Львів, 1996 р.; "Проблеми економічної інтеграції України в Європейський союз: мікроекономічний аспект", Тернопіль, 1997 р.; на семінарах "Управління санаторно-курортними підприємствами: нові реалії", Форос, 1996 р., "Ціноутворення платних медичних послуг у медичних і санаторно-курортних закладах", Форос, 1997 р.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 7 робіт. Загальний обсяг публікацій особисто дисертанта складає 6 друк. арк.

Обсяг та структура роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації налічує 178 сторінок машинописного тексту, в тому числі ілюстрації та таблиці - 26 сторінок. Список використаних літературних джерел охоплює 132 найменування; додатки, кількістю дев'ять, займають 18 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Частиною економіки України є рекреаційний комплекс, який на макрорівні забезпечує здебільшого соціальні потреби нації. Однак в деяких регіонах, перед усім, таких як Крим, рекреаційний комплекс починає відігравати більш важливу економічну роль. В окремих місцевостях, де сконцентровані санаторно-курортні установи, а територіальне господарство виконує по відношенню до них інфраструктурні функції, роль рекреаційного комплексу набуває вже соціально-економічного значення для населення регіону. Взаємовідносини між економікою та рекреаційним комплексом на різних регіональних рівнях в умовах ринкових відносин вимагають систематизації та наукового аналізу. З цією метою в дисертації запропоноване поняття *санаторно-курортних систем* різних рівнів.

Загальнодержавний рівень. Розвиток санаторно-курортної сфери України базується на використанні природних ресурсів, якими багата наша держава. На території України в 1996р. функціонувало 545 санаторіїв та пансіонатів з лікуванням, 463 санаторіїв-профілакторіїв, будинків і пансіонатів відпочинку - 286 і близько 18 тис. баз відпочинку. Значна частина їх знаходиться в Криму, де щорічно може оздоровитися 1,6 млн.чол., у тому числі 47% на курортах Південного берегу Криму і 22% - на Євпаторійсько-Сакських курортах.

В Криму переважає державна власність на рекреаційні підприємства (рис 1).



Рис.1. Форми власності на об'єкти санаторно-курортної сфери Криму.

При всій широті відомчої підпорядкованості санаторно-курортних закладів виділяються групи здравниць профспілкового підпорядкування та Міністерства охорони здоров'я. Останні заклади підпорядковані різним міністерствам і відомствам.

Не дивлячись на те, що залучення відомчих фінансових і матеріально-технічних ресурсів сприяло організації курортного будівництва, освоєнню природно-кліматичних ресурсів Криму, відомча розрізненість привела до зниження ефективності їх функціонування. Відомчі оздоровчі заклади недостатньо приймають участь у розв'язанні економічних, соціально-культурних та екологічних проблем регіону вцілому. В результаті загальна курортна інфраструктура є найбільш відсталою ділянкою, без поліпшення діяльності якої неможливо у повній мірі задовольнити потреби інших закладів в сфері курортних послуг. У світовій практиці прибутки курортів від інфраструктури у 5 разів перевищують прибутки від розміщення відпочиваючих.

У значній мірі ці недоліки можуть бути в перевазі при реалізації принципів комплексної територіальної експлуатації "центрів здоров'я" (в нашій термінології, *санаторно-курортних комплексів*).

Перехід закладів санаторно-курортного лікування на децентралізоване фінансування значно змінив їх фінансовий стан. Додатковим джерелом фінансових надходжень може бути організація консультативної, загальнооздоровчої допомоги відпочиваючим і підприємствам та інших послуг. Суттєвим гальмом на шляху відновлення та розвитку санаторно-курортного комплексу України і Криму є відсутність чіткого законодавства про курортну діяльність в нових умовах. Особливо гострими є проблеми власності та оподаткування. Якщо на протязі всіх років існування цієї системи вона була дотаційною, то нині в бюджеті не лише не передбачаються порібні асигнування, але і у виплаті податків вона прирівнюється до промисловості. Такі умови при незмінності механізму господарювання призводять не лише до підвищення цін на санаторно-курортні послуги, але і знижують можливості повного завантаження закладів, а значить і інтенсивність виробничо-господарської діяльності в курортному районі. Місцеві органи влади, намагаючись врятувати реальні бюджети, посилюють податковий прес. На курортах Криму, наприклад, введено 16

місцевих податків і зборів і їх перелік зростає. Вихід із становища зокрема може бути знайдено шляхом створення спеціальних економічних зон.

Структура та ієрархія санаторно-курортних систем. В якості об'єкта *санаторно-курортна система розглядається, як ієрархічна структура.* Ключовим рівнем в ієрархії санаторно-курортних систем є рівень інтегрованого в економіку регіону багатопрофільного санаторно-курортного підприємства (наприклад, санаторно-курортного комплексу "Форос"). Його підсистемами є спеціалізовані структурні та інфраструктурні підрозділи, діяльність яких здійснюється на ринку конкретних послуг, які мають вартість і ціну.

Санаторно-курортні підприємства утворюють районну санаторно-курортну систему. З регіональної і соціальної точок зору, в санаторно-курортних системах нижчого рівня населення фактично повністю замкнуте на підприємство, а клієнти - на територію. Рівновага системи забезпечується диверсифікацією послуг адекватно ринковим потребам. Відсутність набору послуг приводить у таких випадках, з одного боку, до падіння попиту і з іншого боку - до зниження зайнятості, і навпаки. Для успішного функціонування санаторно-курортних систем нижчого рівня необхідно:

- забезпечити максимально широкий спектр послуг на платіжеспроможному ринку, в тому числі, послуг на основі інноваційних курортних технологій;
- створити систему управління затратною та прибутковою частинами цін на послуги;
- побудувати адекватну організаційну структуру і систему управління підприємством.

Санаторно-курортні системи укрупнених районів утворюють регіональну санаторно-курортну систему Криму. Тіснота зв'язку соціально-економічних проблем з галузевими проблемами курортів падає в міру зростання ієрархії системи (до 1% зайнятих в Україні, 8% - в Криму, понад 90% - у Форосі).

Розв'язання питань про пошук нових шляхів активізації санаторно-курортної діяльності в народногосподарських масштабах пов'язано з вдосконаленням методології управління. Таке регулювання повинно забезпечуватись за рахунок формування правової бази і за рахунок



Адміністративні одиниці	Кількість рекреаційних закладів, %	Адміністративні одиниці	Кількість рекреаційних закладів, %
Україна, всього	100	14. Чернігівська	2,2
1. Донецька	15,8	15. м. Київ	2,0
2. Авт. Республіка Крим	13,9	16. Закарпатська	1,9
3. Одеська	8,7	17. Сумська	1,9
4. Дніпропетровська	7,0	18. Полтавська	1,6
5. Запорізька	6,6	19. Івано-Франківська	1,4
6. Київська	5,1	20. Житомирська	1,3
7. Черкаська	4,6	21. Рівненська	1,3
8. Луганська	4,2	22. Вінницька	1,1
9. Львівська	4,0	23. Хмельницька	0,8
10. Миколаївська	3,8	24. Чернівецька	0,7
11. Харківська	3,3	25. Тернопільська	0,7
12. Херсонська	3,2	26. м. Севастополь	0,6
13. Волинська	2,4	27. Кіровоградська	0,5

до 1 %

1 - 2 %

2 - 5 %

5 - 10 %

більше 10 %



Рис. 2. Ранжування областей за кількістю рекреаційних закладів

розробки і реалізації на цій основі *державної цільової програми розвитку курортної діяльності*.

Регіональні особливості. Основними критеріями місцезоміщення курортно-рекреаційних зон вільного підприємництва можуть бути:

- наявність цінних рекреаційних ресурсів, що дозволяє забезпечити значні прибутки в результаті експорту цих ресурсів, за лікування та оздоровлення, а також піднесення міжнародного престижу курорту;
- розвиток окремих недостатньо освоєних приморських регіонів і рішення на цій основі соціальних проблем, у тому числі працевлаштування, житлової проблеми та ін.;

- кардинальне поліпшення стану навколишнього природного середовища в результаті переспеціалізації господарства, закриття чи перепрофілювання екологічно небезпечних виробництв.

Курортно-рекреаційні зони повинні створюватись у межах існуючих курортних районів і рекреаційних зон. Перевага віддається тим ділянкам, які мають вигідне економіко-географічне положення, наявність транспортної інфраструктури, в першу чергу морських пасажирських вокзалів. Регіон Криму став першим в Україні експериментальним полігоном по *створенню спеціальних економічних зон* в сфері рекреаційного обслуговування. Реальною є зокрема і модель *тематичного технополіса*, створення якого може бути пов'язане з використанням його природно-ресурсного потенціалу і особливо унікальних морських, біологічних, рекреаційних, бальнеологічних ресурсів. Технополіси будуть сприяти створенню нових наукомістких виробництв в області раціонального використання природних ресурсів і розв'язання на цій основі соціально-економічних проблем Криму. Широке поширення за рубежем отримало створення міст-курортполісів, що сприяє значному підвищенню якості лікування та обслуговування. В курортполісах можуть входити всі здравниці курорту, незалежно від їх відомчої підпорядкованості.

Організаційна форма санаторно-курортних підприємств.

Поліпшенню ефективності діяльності курортно-рекреаційних закладів сприяє і створення таких об'єднань як *корпорація*, метою якої є консолідація виробничо-господарської діяльності рекреаційного підприємства, координація зусиль у розв'язанні складних технічних, фінансових, соціально-економічних проблем, забезпечення захисту загальних інтересів,

кооперування у виробничій діяльності. По шляху створення корпорацій доцільно здійснювати реформування великих санаторно-курортних підприємств Криму з метою підвищення якості відпочинку і лікування, ефективності діяльності рекреаційних закладів.

Планування. Основою виживання в умовах ринкової економіки, як свідчить досвід розвинених країн, є *планування*. Система планів у санаторно-курортних системах має визначати стратегію на ринку і програми отримання та розподілу ресурсів для різних рівнів санаторно-курортного підприємства і періодів часу; встановлює пріоритетність при розподілі ресурсів; визначає цілі і задачі всіх підрозділів підприємства; включаючи прогнози, внутрішні обмеження, що впливають на стратегічні цілі, фінансове і ресурсне забезпечення цілей; визначає координаційні механізми для інтеграції коротко-, середньо- і довготривалих цілей.

Задачі довгострокового плану полягають у підпорядкуванні його основним напрямкам реалізації поставлених цілей і, перш за все, генеральному. Типовий плановий горизонт береться рівним 5-10 рокам, з наступним пролонгуванням і уточненням. Вихідними плановими категоріями є обсяг (реалізація путівок, курсівок), окупність капіталовкладень, проникнення на нові ринки послуг і т.п. які в ході планового процесу послідовно логічно розгортаються до прийняття рішень про конкретні заходи і задачі. Ступінь детальності намічених дій варіюється в залежності від їх віддаленості від вихідної точки планування, що вимагає проведення спеціальної прогнозної та аналітичної роботи. На основі рішень довгострокового плану будується планування реалізації намічених стратегій чи *тактичне планування*, яке конкретизує цілі підприємства. Його змістом є пошук оптимальних альтернативних способів реалізації стратегічних цілей, виходячи з конкретних умов, що склалися на початковий період. Елементами тактичного планування є прогноз фінансових ресурсів підприємства, програми капіталовкладень (інвестиційні проекти), план використання трудових ресурсів, стратегія маркетингу, економічний короткостроковий прогноз, оцінка умов конкуренції.

Синтезування на основі цих різних елементів плану єдиного курсу дій може призвести до перегляду загальних цілей і частково відхилення від стратегічного курсу. Заключним етапом планування є розробка короткострокової програми дій (*бізнес-плану*) на початковому етапі

планового періоду. Бізнес-план як програма розвитку господарського суб'єкту у санаторно-курортній сфері являє собою техніко-економічне і соціальне обґрунтування його розвитку і є важливим інструментом управління в умовах конкурентного ринку. Бізнес-план необхідний при підготовці заявок на отримання кредитів у комерційних банках та інших фінансово-кредитних інститутах; обґрунтування пропозицій по приватизації; підготовці до надання нових послуг, залученні інвесторів, у тому числі іноземних.

Розробка бізнес-плану дозволяє на ранніх етапах планування фінансово-господарської діяльності відпрацювати різні сторони конкурентної стратегії підприємств санаторно-курортної сфери і прогнозувати ті негативні тенденції, які можуть виникнути. Він визначає механізм відтворення капіталу, джерела фінансових ресурсів, а також доцільність і ефективність залучення позик.

Постійне уточнення бізнес-плану у відповідності зі змінюючими умовами зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкту дозволяє використовувати його у якості інструменту фінансового моніторингу.

До числа зовнішніх факторів у першу чергу відносяться: соціальне замовлення суспільства на забезпечення необхідного рівня здоров'я населення; коливання попиту на санаторно-курортне обслуговування, зміни в законодавчому забезпеченні діяльності санаторно-курортної системи; зміни економічної ситуації в країні, що обумовлює зміни в бюджетно-фінансовому середовищі і т.п.

У цьому зв'язку набуває особливої актуальності *фінансовий менеджмент санаторно-курортного підприємства*.

Фінансовий менеджмент. Метою фінансового менеджменту як сукупності взаємопов'язаних процесів розробки системи цілей управління фінансами і альтернативних варіантів досягнення цих цілей з допомогою конкретних методів і важелів фінансового механізму, оцінки цих стратегій по відповідним критеріям і вибору оптимального варіанту фінансової стратегії об'єкту - є досягнення фінансової стійкості і платоспроможності об'єкту як невід'ємного елемента ринкової інфраструктури. Ця мета досягається шляхом розробки та реалізації відповідної фінансової стратегії, що базується на стратегічних і бізнес-планах об'єктів.

При розробці фінансової стратегії визначаються види та джерела фінансування по відповідним критеріям, проводиться оцінка альтернативних варіантів фінансування. Фінансова стратегія конкретизується в розроблених на більш короткий проміжок часу оперативно-календарних планах. Ці плани відображають розподіл фінансових ресурсів об'єкту по відповідним календарним проміжкам часу обраного інтервалу календарного планування, в якості такого, як правило обирається квартал, місяць, декада і т.д.

Санаторно-курортний комплекс "Форос". Фінансово-господарська діяльність санітарно-курортного комплексу "Форос" має дві специфічні особливості, які мають вирішальний вплив на її результати, врахування яких принципово важливе при розробці рекомендацій по вдосконаленню планування та управління.

Перша особливість - це сезонний характер основної діяльності, друга - досить висока частка умовно-постійних витрат в собівартості основного виробництва. Поєднання цих факторів негативно позначається на ефективності функціонування соціально-культурного комплексу.

В основі систем управлінського обліку, запровадженої у СКК "Форос", лежить поділ усіх затрат підприємства на змінні і умовно-постійні. Такий поділ важливий для виявлення залежності між виручкою від реалізації послуг, собівартістю і прибутком.

До умовно-постійних віднесені витрати, сума яких не міняється при зміні виручки від реалізації путівок. До цієї групи віднесені амортизація будівель, поточний ремонт приміщень, канцелярські і поштово-телеграфні витрати, витрати на охорону праці. До змінних витрат віднесені витрати, сума яких змінюється пропорційно змінам виручки від реалізації путівок. Це перш за все витрати на харчування відпочиваючих та медикаменти. За даними 1995 р. частка умовно-постійних витрат в собівартості складала 63,4%, а змінних 36,6%. На відміну від змінних, більшу частину постійних витрат при зниженні виручки від реалізації важко зменшити. Аналіз показав, що будь-які зміни виручки від реалізації породжують ще більш сильні зміни прибутку. Чим більша частка постійних витрат у загальній сумі витрат, тим сильніший цей ефект. Для результатів фінансово-господарської діяльності згубним є зниження доходів від реалізації послуг. Підприємство досить швидко потрапляє в ситуацію, коли нічим покривати постійні витрати.

Становище поглиблюється тим, що в сучасних умовах ряд статей умовно-постійних витрат збільшується під впливом зовнішніх факторів, незалежних від управлінських рішень підприємств, в основному це підвищення цін на енергоносії, воду та інші ресурси. Підвищення цін привело до різкого зростання господарських витрат по СКК "Форос" в першому кварталі 1996 р. і збільшення частки умовно-постійних витрат в структурі витрат до 75%. У той же час у цей період фактичне завантаження комплексу склало всього 33,5% від проектної місткості. Природньо, що отримана виручка (навіть при збільшенні вартості одного ліжко-дня майже в 1,8 рази у порівнянні з планом) не змогла покрити зростання постійних витрат.

Значний інтерес для прийняття управлінських рішень дає аналіз витрат на оплату праці, оскільки СКК "Форос" відноситься до трудомістких підприємств і ці витрати, природньо, повинні складати суттєву частину собівартості. Крім того, практично весь персонал комплексу знаходиться на погодинній оплаті. Звідси витрати на зарплату відносяться до умовно-постійних витрат.

Економія на оплаті праці у порівнянні з планом досягнена без скорочення персоналу за рахунок збереження на низькому рівні середньої зарплати одного працюючого. Це свідчить про необхідність суттєвого підвищення середньої зарплати. Для цього необхідно зберегти високі темпи зростання витрат на оплату праці без значного підвищення вартості ліжко-дня. Останнє можливе при підвищенні завантаження комплексу, при скороченні чисельності персоналу та економії на інших видах витрат.

Таким чином, вдосконалення організації планування та управління повинно бути направлено на покращення результативності діяльності СКК "Форос". Цьому має сприяти розвиток ринку рекреаційних послуг. Стратегія розвитку ринку передбачає впровадження маркетингу як ефективної організації всіх заходів, направлених на реалізацію путівок, послуг, на розробку та реалізацію програми завоювання ринку відповідних послуг, впровадження нових послуг.

Дослідження ринку охоплює аналіз всіх умов, які мають значення для успішної реалізації путівок, у тому числі мотивації і потреб споживачів, сезонних коливань попиту, ефективності організації розповсюдження путівок, реклами, діяльності конкурентів.

Плани реклами мають розроблятися з планом реалізації, при цьому враховуються результати дослідження ринку та заходи, що застосовуються конкурентами.

Результати дослідження ринку повинні враховуватись при встановленні цін на путівку. Цінова політика в подальшому все більш має впливати на показники реалізації. Політика компенсації витрат за рахунок підвищення цін практично себе вичерпала.

При встановленні цін на путівки необхідно орієнтуватись не лише на витрати, але і на якість наданих послуг. Для обґрунтованої калькуляції цін і контролю за витратами доцільно при плануванні перейти від показника одного ліжко-дня до показників по видам продукції, яку реалізує комплекс. На кожний з них складається калькуляція вартості перебування однієї людини на добу, враховуючи як прямі витрати (продукти харчування, медикаменти, прання білизни, проживання, курортний збір та інші платежі), так і загальногосподарські та загальні витрати.

Якщо прямі витрати безпосередньо включаються у вартість путівки, то загальногосподарські та загальні витрати можна розподілити пропорційно загальній сумі прямих витрат. Маючи такі дані по кожному об'єкту, а також дані про кошти від реалізації путівок, можна контролювати і планувати не лише загальний прибуток, але і прибуток від реалізації путівок по кожному санаторно-курортному об'єкту.

Впровадження нових функцій управління санаторно-курортним комплексом, а саме маркетинг, рекламу, планування і облік обумовлює зміну структури управлінських витрат, структуру кадрів, організаційну структуру управління.

Пропонується пакет документів, необхідних для організації системи планування, обіку та контролю і фінансових результатів: калькуляція вартості путівки, кошторис загальногосподарських витрат, кошторис на отримання та експлуатацію обладнання, кошторис загальних витрат, калькуляція вартості послуг. Наявність такої документації дозволяє мати повну інформацію для прийняття управлінських рішень по підвищенню ефективності роботи комплексу.

ВИСНОВКИ

1. Україна володіє унікальними природно-рекреаційними ресурсами, розвинутою мережею здравниць, значним кваліфікованим персоналом. Рекреаційні ресурси України можна оцінити як фактор відтворення людського капіталу.

2. Оскільки джерела фінансування санаторно-курортних систем відображають в ринковій економіці різні економічні інтереси в процесі відтворення людського капіталу, держава має фінансувати те, що має загальнодержавну цінність і значення (регіон - аналогічно). Можливими зовнішніми джерелами фінансування можуть бути: бюджетні кошти державних і регіональних програм, кошти підприємств, соціального і медичного страхування, профспілкових об'єднань, особисті кошти громадян. Внутрішніми джерелами фінансування можуть бути амортизаційні відрахування і прибуток санаторно-курортних закладів. Значну роль у нових умовах будуть відігравати кредити і прямі інвестиції.

3. На державному рівні необхідно переходити до програмно-цільового (проектного) управління і фінансування санаторно-курортної сфери. Виділення коштів має здійснюватися для досягнення кінцевого результату, а не для забезпечення діяльності закладу як такого. На регіональному рівні мова повинна йти про аналогічні, але вже регіонального значення програми, а також про суттєві вкладення коштів у проекти розвитку санаторно-курортної інфраструктури. Для цього потрібно, щоб санаторно-курортні заклади та їх персонал виступали об'єктами оподаткування в їхньому регіоні, а податки - джерелом регіональних інвестицій.

4. Нові функції управління пов'язані з впровадженням методів бізнес-планування та інвестиційного проектування. Державна програма в санаторно-курортній сфері повинна складатись і постійно контролюватися як великий проект. Її складовими частинами повинен бути бізнес-план тих чи інших санаторно-курортних закладів, що отримали право участі у такій програмі.

5. Ефективному функціонуванню та розвитку санаторно-курортної системи в умовах ринкових перетворень буде сприяти активація приватизаційного процесу, забезпечення економічної свободи для всіх форм господарювання, створення спеціальних економічних зон.

6. Територіальною формою організації курортного господарства повинна виступати санаторно-курортна корпорація з визначеними цілями і диверсифікованим набором послуг. Вирішального значення будуть мати зміни в управлінні на рівні санаторно-курортного закладу. Необхідно існує комбінування послуг і виробничих функцій санаторно-курортних закладів впровадити в іншу організаційно-управлінську і правову форму, надавши можливість привести у взаємну відповідність місткості та ефективності підрозділів, дільниць і т.п. В кінці кінців дати можливість деяким із них, якщо це економічно доцільно, створити окрему юридичну особу, увійти чи не увійти до складу корпорації. Також доцільним може бути об'єднання в корпорацію деяких сусідніх санаторно-курортних закладів, включаючи об'єднання їх структури. Виправданою може виявитись і ліквідація підрозділів і закладів в цілому, якщо це підтверджується розрахунками і практикою.

7. Санаторно-курортний заклад як підприємство, що функціонує в ринковому середовищі, для забезпечення свого успіху, повинен використовувати набір сучасних методів і засобів управління. Ілюзією є думка, що ринок, чи зміна власника, самі по собі, автоматично призведуть до підвищення ефективності господарської діяльності, тому що будуть спонукати до більш активних і ефективних дій.

8. Основним недоліком нинішніх санаторно-курортних закладів є пасивність на ринку послуг: не було необхідності в маркетингу та рекламі; не виникала необхідність врахування та аналізу витрат та прибутків; не потрібні були кваліфіковані менеджери. Тепер все це стає необхідним і показує дефіцит методів, досвіду і спеціалістів. Саме від спеціалістів у сфері управління у значній мірі буде залежати доля великих і малих, приватизованих і відомчих закладів.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Калитюк В.А. Развитие курортной системы Украины. Опыт и проблемы. - К.: УИНТиЭИ. - 1996. - 36 с.
2. Калитюк В.А. Совершенствование управления санаторно-курортной отраслью Крыма. - К.: УИНТиЭИ. -1996. - 44 с.

3. Калитюк В., Николаев В. Управління санаторно-курортними підприємствами: нові реалії // Економіка України. - 1997. - N 1. - С.71-74.
4. Калитюк В., Николаев В. Планирование инвестиций в предприятия социальной сферы // Управление санаторно-курортными предприятиями: новые реалии. - К.: Знание. - 1996. - С.23-43.
5. Калитюк В., Катвалюк А., Аверьянов В. Свободная рекреационно-туристическая зона Балаклава-Форос: предпосылки и условия создания // Вісник Тернопільської академії народного господарства. - Тернопіль. - 1997. - N 1. - С.157-158.
6. Гридчина М.В., Калитюк В.А. Новые методы управления санаторно-курортными предприятиями: организация системы управленческого учета. - К.: Знание. - 1996. - 18 с.
7. Загородний В.В., Калитюк В.А., Васько Л.Л. Организация платных медицинских услуг в медицинских и санаторно-курортных учреждениях. - К.: Знание. - 1997. - 34 с.

Калитюк В.А. Реформування організації та управління в санаторно-курортних системах (на прикладі Криму). - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.10.01. - розміщення продуктивних сил і регіональна економіка: Рада по вивченню продуктивних сил України Національної Академії наук України, Київ, 1997.

Дисертацію присвячено питанням вдосконалення системи управління санаторно-курортними системами в умовах формування ринкових відносин. Автором розкриті соціально-економічні умови формування санаторно-курортної системи. Дана оцінка природно-рекреаційним ресурсам України і Криму. Розроблені практичні рекомендації по підвищенню ефективності діяльності санаторно-курортних систем через створення нових форм організації рекреаційних підприємств, удосконалення структури і методів управління санаторно-курортними системами як на загальнодержавному так і на регіональному рівнях.

Основні результати праці знайшли практичне застосування під час розробки Регіональної програми розвитку економіки Криму.

Ключові слова: курортні ресурси, санаторно-курортні системи, управління санаторно-курортним комплексом, регіональні фактори.

Калитюк В.А. Реформирование организации и управления в санаторно-курортных системах (на примере Крыма). - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.10.01. - размещение производительных сил и региональная экономика: Совет по изучению производительных сил Украины Национальной Академии наук Украины, Киев, 1997.

Диссертация посвящена вопросам совершенствования системы управления санаторно-курортными системами в условиях формирования рыночных отношений. Автором раскрыты социально-экономические условия формирования санаторно-курортной системы. Дана оценка природно-рекреационным ресурсам Украины и Крыма. Разработаны практические рекомендации по повышению эффективности деятельности санаторно-курортных систем через создание новых форм организации рекреационных предприятий, усовершенствования структуры и методов управления

санаторно-курортными системами как на общегосударственном так и на региональном уровне.

Основные результаты работы нашли практическое применение при разработке Региональной программы развития экономики Крыма.

Ключевые слова: курортные ресурсы, санаторно-курортные системы, управление санаторно-курортным комплексом, региональные факторы.

Kalitiuk V.A. Reformation of Organisation and Management in Sanatorium and Health Resort Systems (on the example of Crimea). - Manuscript.

Thesis for a candidat degree in economic sciense by speciality 08.10.01. - Allocation of Productive Forces and Regional Economy: Council of Productive Forces Study of the National Academy of Science of Ukraine, Kyiv, 1997.

The thesis is dedicated to the management development issues within the sanatorium and health resort systems in conditions of the emerging market relations. The social-economic conditions of the formation of sanatorium and health resort system have been described by the author. The evaluation of the Ukrainian and Crimean natural recreation resources has been presented. The practical recommendations hov to increase the effectiveness of the sanatorium and health resdort systems through the nev forms of recreation enterprises, perfection of the structure and management methodology on the national and regional level have been worked out.

The main results of the research work have been practically implemented in working out of the Regional Program of the Development of Crimean Economy.

Key words: health resort resorces, senatorium and health resort systems, sanatorium and health resort komplex management, regional factors.

Віддруковано на різнографі в салоні «ТЕХНІКА ДЛЯ БІЗНЕСУ»
СП «Різо-Принт»
Тираж 100, ум.др.арк. 1,2
м. Київ, вул. Ярославів Вал, 26,
тел: 224-33-46, тел./факс. 212-19-13

430458

AB 39.176