

УДК 338.486.3

## Особенности использования аутсорсинга в деятельности СКО

Роман Юрьевич Горобец

Сочинский государственный университет, Российская Федерация  
354000 Краснодарский край, г. Сочи, ул. Советская, 26 а  
Аспирант  
E-mail: romanuch9999@mail.ru

**Аннотация.** Динамические изменения современной экономической системы, характеризующиеся процессом перехода к рыночным отношениям, продолжают оказывать интенсивное воздействие на функционирование и структуру всех отраслей народного хозяйства, в том числе на такие их неотъемлемые составляющие, как санаторно-курортная сфера и сфера здравоохранения.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, санаторно-курортная сфера, объект управления, СКО, специализация, особенности управления

**Введение.** Практика применения методологии и технологии аутсорсинга в деятельности предприятий санаторно-курортной сферы не настолько многочисленна в сравнении с другими сферами экономики. Данное обстоятельство скорее обусловлено традиционными подходами к организации деятельности данных учреждений, в соответствии с которыми они рассматривались как хозяйствующие субъекты сферы народного хозяйства, находящиеся на самообеспечении и сосредотачивая в себе широчайший спектр направлений деятельности (от оказания санаторно-курортных услуг до ведения домашнего хозяйства). Данный вектор развития санаторно-курортных организаций (далее СКО) был обусловлен проводимой государственной политикой в области курортологии и сферы здравоохранения. Централизованность и директивность управления в политической и экономической системах, формировании и распределении бюджетных средств, активная социальная политика, основанная на активной деятельности профсоюзов – все эти обстоятельства обусловили активное развитие СКО, стабильность функционирования которых происходила независимо от влияния рыночных механизмов.

**Материалы и методы.** В качестве теоретической основы при подготовке данной статьи использовались научные работы и публикации отечественных и зарубежных авторов, раскрывающие вопросы и особенности управления организациями санаторно-курортной сферы, а также затрагивающие актуальные аспекты внедрения и применения аутсорсинга. В процессе исследования обозначенной проблематики применялись совокупность методов из области экономики и управления предприятием, сравнительный анализ и системный подход.

**Обсуждение.** В процессе реформенных преобразований, ознаменовавших переходный период в развитии санаторно-курортной сферы, происходил переход от централизованной системы управления, базирующейся на плановой и директивной экономике, построении системы формирования и расходования целевых фондов в материально-техническом снабжении и невозможности альтернативных вариантов использования располагаемых ресурсов организации к формированию механизма их самостоятельного функционирования. Потеря профсоюзными объединениями права осуществления управленческих действий, связанных с формированием и расходованием фонда социального страхования, а также снижение финансирования санаторно-курортной помощи со стороны производственных предприятий ввиду сложности и тяжести их экономического положения, привели к весомому снижению объема и структуры реализации санаторно-курортных услуг. Сокращение финансирования, основанного на централизованном подходе, способствовало отрицательной динамике предоставления санаторно-курортных услуг и привело к изменениям объема и структуры потребительского спроса.

Данные тенденции способствовали формированию рынка санаторно-курортных организаций, хозяйствующих в условиях повышающейся конкуренции. Перед менеджментом данных предприятий встала острая необходимость принятия соответствующих управленческих решений, направленных на определение тактики и

стратегий функционирования организаций, при этом учитывая величину и структуру потребительского спроса, а также факторы сезонности.

Эффективность и успешность функционирования СКО в условиях данного рыночного пространства напрямую зависит от умения и возможности использовать качественно новые принципы и методологии управления, присущие рыночной среде хозяйствования.

Ввиду специфических особенностей санаторно-курортных услуг, отражающихся в невозможности обеспечения их аккумуляции и формирования запасов, переноса времени и места реализации, рентабельность функционирования санаторно-курортных организаций зависит от обеспечения своевременного и максимально полного удовлетворения спроса потребителей. При этом формирование и принятие управленческих решений относительно реализации и профильного направления предоставляемых услуг происходит в условиях возрастающей неопределённости.

Актуальность вышеизложенных тенденций создает предпосылки формирования и активного внедрения относительно нового для отечественной санаторно-курортной сферы, но хорошо известного и зарекомендовавший себя в мире методологического инструментария, основанного на применении технологии аутсорсинга, использование которого способствует повышению эффективности производства, формированию и усилению конкурентоспособных преимуществ.

В данном контексте исключительно важным моментом являются предпосылки формирования и внедрения технологии аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций. Наиболее важными из них являются следующие:

1. Специализация и кооперация производства;
2. Хозяйственная самостоятельность СКО, выражающаяся в самостоятельном принятии решений, касающихся управления, развития, материально-технического снабжения, формировании стратегии и рыночного поведения и т.п.

Специализация производства является эффективной формой общественного разделения труда. В основе специализации лежит концентрация организации и её структурных подразделений на производстве некоторых товаров, оказании услуг и/или выполнении работ. Научно-технический прогресс способствует сосредоточению в товарном продукте трудовых затрат специалистов и рабочих все большего количества специализированных отраслей, что приводит к усложнению производственно-хозяйственных связей и способствует развитию кооперации.

Кооперация производства заключается в установлении организационно-хозяйственных и производственных связей между предприятиями, занятыми в совместном производстве определенного товара или оказании услуг. Кооперации, являющейся закономерным следствием развития специализации, присущи постоянство и устойчивость структурных связей, а также строгое соблюдение выполнения технических заданий взаимодействующих предприятий.

Специализация и кооперация производства являются важными факторами повышения эффективности и результативности производства, так как они создают возможности для массового применения новых и современных технологий, формируют экономически оправданную основу их применения, что способствует повышению производительности труда и качества выпускаемых товаров.

Повышение эффективности функционирования предприятий санаторно-курортной сферы является крайне важной и актуальной проблемой, ввиду того, что основополагающим условием преодоления экономического кризиса является эффективная деятельность низового звена – отдельных хозяйствующих субъектов (организаций). Поэтому в основе решения вопросов повышения эффективности экономической системы рассматривают проблемы микроэкономики: проблемы функционирования предприятий, возможности и перспективы их адаптации к рыночным условиям, и, как следствие, развитие экономики в целом.

Рассматривая аутсорсинг как концептуальную основу управления СКО в условиях рынка, важно отметить, что данный экономический инструмент предоставляет руководству СКО опробованные на практике возможности повышения рентабельности и результативности хозяйственной деятельности в разрезе различных сегментов и дифференциации рисков.

В контексте обозначенной проблематики необходимо брать во внимание специфические особенности санаторно-курортных организаций как объекта управления (рис. 1).



Рис. 1. Особенности СКО как объекта управления

Данные характерные особенности при использовании технологии аутсорсинга открывают для руководства СКО новые возможности по совершенствованию функционирования предприятий данной сферы. Перспективы применения аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций с учетом особенностей их управления представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Перспективы применения аутсорсинга в деятельности СКО с точки зрения их особенностей как объекта управления**

Особенности управления СКО	Характеристика	Перспективы при применении аутсорсинга
Комплексный характер санаторно-курортной услуги	Сочетание в санаторно-курортном продукте результатов деятельности предприятий различных отраслей и направлений функционирования	Возможность специализации на профильных видах деятельности, перераспределения имеющихся ресурсов по приоритетным направлениям, привлечения специализированных компаний для организации вспомогательных и обслуживающих производств
Многообразие различных направлений деятельности СКО	Широкий охват направлений деятельности СКО, включающий услуги размещения, питания, лечения, диагностики и др.	
Лечебный профиль СКО и специализация на конкретном направлении медицинской деятельности	Оказание санаторно-курортных и медицинских услуг в соответствии с профилем СКО, имеющимися лечебными ресурсами и медицинскими технологиями	Более глубокая специализация на медицинском профиле деятельности за счет высвобождения внутренних ресурсов и активов
Подавляющая доля среднего бизнеса	Размер СКО предполагает ограниченность материально-ресурсной базы	Возможность привлечения и использования дополнительного объема ресурсов, средств, активов
Высокие требования к уровню качества санаторно-курортных услуг	Потребность клиентов в оказании качественных услуг и сопутствующего сервисного обслуживания	Повышение качества оказания профильных услуг за счет концентрации на их осуществлении. Высокий уровень организации вспомогательных направлений деятельности за счет привлечения профессионалов по данным направлениям
Высокая зависимость репутационных и конкурентных преимуществ СКО от	Формирование конкурентных преимуществ и обеспечение устойчивого развития всецело зависят от степени	

оценки потребителей	удовлетворенности потребителей	
Изменяющаяся структура и состав потребностей клиентов	Формирование принципиально новых запросов относительно состава, продолжительности и ориентированности санаторно-курортной путевки. Увеличение спроса на санаторно-курортные услуги со стороны молодежи и здоровых клиентов	Возможность организации индивидуального подхода, комбинирования состава услуг и продолжительности пребывания. Практика формирования новых программ отдыха и восстановления, ориентированных на новые формирующиеся сегменты потребителей
Территориальное разделение элементов санаторно-курортной услуги	Невозможность постоянного обеспечения комплексного состава санаторно-курортного продукта в пределах одного предприятия	Организация комплексного санаторно-курортного обслуживания за счет элементов и процессов кооперации
Зависимость результатов деятельности СКО от усилий по сбыту и продвижению услуг	Объективная необходимость организации маркетинговых исследований и/или привлечения соответствующих служб	Привлечение специалистов данного профиля с уже имеющимися профессиональными кадрами, средствами продвижения и опытом работы
Сезонность загрузки и функционирования СКО	Величина спроса на санаторно-курортные услуги находится в прямой зависимости от доступности лечебных факторов в конкретный период времени	Возможность обеспечения круглогодичной загрузки СКО за счет организации санаторно-курортных программ применительно к времени года
Объективная необходимость инновационного развития СКО	Зависимость перспективы функционирования и развития СКО от возможности следования современным тенденциям и внедрения новейших технологий	Возможность обеспечения инновационного развития за счет привлечения внешних поставщиков, обладающих передовыми технологиями
Функционирование в пределах лечебной местности и необходимость наличия лечебных природных ресурсов	Осуществление лечебно-оздоровительной деятельности за счет имеющихся на данной территории природных лечебных факторов и ресурсов	Возможность создания совместных предприятий на принципах кооперации с целью освоения, добычи и использования природных лечебных ресурсов

**Результаты.** Возможность внедрения и использования технологии аутсорсинга в деятельности СКО с целью повышения эффективности его функционирования заложено непосредственно в самом санаторно-курортном продукте.

**Заключение.** Применение аутсорсинга в деятельности предприятий санаторно-курортной сферы открывает для данных организации широкие возможности повышения эффективности функционирования, перспективы устойчивого развития, повышения конкурентных преимуществ.

Практическая реализация технологии и методологии аутсорсинга в СКО должна быть основана на специфических особенностях их управления и функционирования. Привлечение сторонних исполнителей с целью делегирования им на выполнение некоторых функций необходимо осуществлять на основе системного анализа и четкого понимания, с какой целью руководство СКО прибегает к услугам аутсорсеров. Делегирование функций на основе аутсорсинга сопряжено с определенными рисками, ввиду чего положительные результаты внедрения аутсорсинговой формы хозяйствования СКО напрямую зависят от способности менеджмента их предвидеть и минимизировать на подготовительном этапе аутсорсингового проекта.

Подводя итоги, можно отметить, что применение аутсорсинга в санаторно-курортной сфере является стратегически перспективным направлением развития экономики и требует дальнейшего углубленного и системного изучения.

**Примечания:**

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. М. : ИНФРА-М, 2007. 288 с.

2. Бравар Жан-Луи. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Жан-Луи Бравар, Роберт Морган; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 288 с.
3. Здоров А.Б. Экономика туризма: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2004. 272 с.
4. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. Мн.: БГЭУ, 2003. 644 с.
5. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. М.: Дело, 2003.
6. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособие / Д.М. Михайлов. М. : КНОРУС, 2006. 256 с.
7. Domberger S. H. Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing. Oxford University Press. Oxford, 2008.
8. Chapman R.B., Andrade K. Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association. N.Y., 2006.
9. Lacity M. C., Willcocks L. P., Feeny D. E. IT Outsourcing: maximize flexibility and control // Harvard business review. Vol. 73 (3). P. 84-93.
10. Managing the Outsourcing Relationship. Strategic resource Management Series by Kim Langfield-Smith, David Smith, Carolyn Stinger. New South Wales University Press Ltd. May 2001.

UDC 338.486.3

### **Features of Outsourcing in the Health-Resort Institutions**

Roman Y. Gorobets

Sochi state university, Russian Federation  
26 a Sovetskaya Str., Sochi 354000  
Post-graduate student  
E-mail: romanych9999@mail.ru

**Abstract.** Dynamic changes characterizing the process of transition to a market economy, continue to have an intensive impact on the functioning and structure of all sectors of the economy, including their essential components such as the health-resort sphere and health care.

**Keywords:** outsourcing, health-resort sphere, object management, specialization, management features, institutions.