

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Анотація. У статті визначено основні тенденції розвитку підприємств санаторно-курортного типу, систематизовано основні негативні аспекти їхнього функціонування та окреслено ключові напрями необхідних змін. Узагальнено теоретичні основи щодо визначення сутності та напрямків реструктуризації підприємств та особливості її проведення для підприємств санаторно-курортного комплексу. Запропоновано механізм реструктуризації підприємств санаторно-курортного комплексу, який побудовано на підставі аспектною композиції та який включає визначення виду, напрямків, методів, засобів її проведення.

Ключові слова: санаторно-курортний комплекс, конкурентоспроможність, стратегічне управління, реструктуризація.

Summary. The author outlined the major trends of the resort complex development and systematized the main negative aspects in their operations as also notified the key areas of necessary changes. Theoretical basis implemented in the resort complex restructuring are summarized and the trends of their development are presented in the article. The mechanism of an enterprise restructuring is proposed by the author that should be done through the right selection of methods and means implemented in.

Key words: resort complex, competitive strategic management, restructuring.

Постановка проблеми. Тенденції сучасного розвитку ринку санаторно-оздоровчих послуг характеризуються великими змінами якісного і кількісного вмісту, пов'язаними із впровадженням та використанням нових інноваційних технологій, розвитком конкурентних відносин на внутрішньому ринку, посиленням конкуренції з боку зарубіжних курортів тощо. У цих умовах численні санаторно-курортні підприємства (СКП), сформовані за часів регулярних дотацій з боку держави, виявилися нездатними швидко адаптуватися до нових економічних умов і, як наслідок, стали нерентабельними в умовах жорсткої конкуренції. У нових умовах для СКП життєво важливою стала проблема розширення їхньої діяльності, вихід на новий рівень обслуговування та інші практичні аспекти, що визначають завдання їх майбутнього розвитку. Вважаємо, що ці завдання повинні вирішуватися на основі розробки і реалізації механізму реструктуризації СКП.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми проведення реструктуризації підприємств є порівняно новими для української економіки, у зв'язку з чим їхній методичний і практичний аспекти недостатньо вивчені і розроблені. Активний розвиток форм і методів управління санаторно-курортним комплексом здійснювався в 1970–1980-х роках, що отримало відображення в роботах В. І. Азара, М. А. Ананьєва, В. О. Богомолова, А. П. Дубнова, І. А. Куянцева, І. П. Отенко та інших. Останніми роками були опубліковані роботи таких вітчизняних та закордонних вчених і практиків, присвячені питанням реструктуризації і фінансового оздоровлення, а також проблемам ринкової адаптації об'єктів санаторного комплек-

су, як А. А. Алпатов, О. В. Ареф'єва, А. С. Афонін, А. В. Вовчак, Л. І. Воротіна, Ш. С. Закірова, С. О. Зуденкова, С. В. Ільдеменов, О. О. Колесник, О. П. Луцій, Л. Б. Сульповар, А. В. Поліщук, І. О. Федоров, Г. С. Харісон, М. А. Хвесик, А. Д. Чудовський, В. Д. Шапіро, Р. Уотерман, Р. Форестер та інших, в яких розглядаються різні аспекти проблеми реструктуризації.

Разом із тим відсутність науково обґрунтованих теоретико-методичних аспектів розробки і застосування систем управління реструктуризацією СКП перешкоджає підвищенню ефективності їхньої діяльності. У теорії і практиці управління підприємствами санаторно-курортної сфери відсутні науково обґрунтовані методики, що дозволяють на основі ефективного поєднання принципів та інструментів, наявних в арсеналі сучасного менеджменту, створити інноваційний механізм реструктуризації, який враховує специфіку рекреаційної діяльності, що забезпечує комплексне вирішення стратегічних та оперативних управлінських завдань.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо реструктуризації СКП в умовах посилення конкурентної боротьби між учасниками ринку, що повинно привести до підвищення якості надання послуг та економічної ефективності функціонування підприємств.

Виклад основного матеріалу. Санаторно-курортний комплекс — це сукупність закладів для оздоровлення та відпочинку за допомогою природних факторів, а також заходів лікувального та лікувально-профілактичного характеру. Територіальна організація санаторно-курортного комплексу наведена поєднанням рекреаційних ресурсів, рекреантів, закладів їх розміщення, місць розселення персоналу

обслуговування, підприємств інфраструктури та інших закладів, які забезпечують умови для відпочинку і оздоровлення населення. Сукупність закладів санаторно-курортного комплексу складають: санаторії, пансіонати з лікуванням, санаторії-профілакторії, будинки і пансіонати відпочинку, інші оздоровчі заклади. Перехід від єдиної системи управління санаторно-курортним комплексом, яка склалась у рамках колишнього СРСР, до нових форм організації рекреаційної діяльності змусив кардинально переглянути старі підходи до управління його підприємствами [1].

На 2013 рік в Україні нараховувалося 453 санаторія (15 % від загальної чисельності санаторно-курортних підприємств) та 55 пансіонатів (2 %), що проводять лікування, 224 санаторія-профілакторія (7 %), 280 будинків та пансіонатів відпочинку (9 %), 1 947 баз відпочинку (66 %), 21 заклад одно- та дводенного перебування (1 %), що наведено на рис. 1.

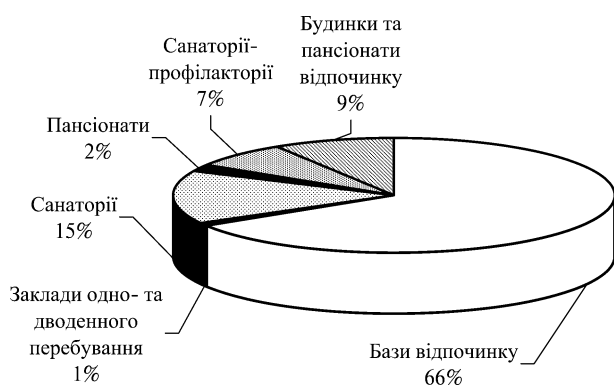


Рис. 1. Частка різних підприємств санаторно-курортного комплексу в загальній кількості, 2013 рік (джерело: [2])

Як видно на рис. 1, найбільшу частку займають бази та інші заклади відпочинку. Пансіонати та санаторії-профілакторії мають значно меншу частку. Це обумовлено тим, що санаторії не будувалися із часів СРСР, тому потребують пильної уваги держави та приватного сектору із забудови та розробки генеральних планів їх розвитку.

Крім того, за останні роки спостерігається тенденція до зменшення кількості деяких санаторно-курортних закладів, що зображено на рис. 2.

Як видно з рис. 2, показники кількості санаторно-курортних закладів значно зменшились порівняно з попередніми роками. Кількість будинків і пансіонатів відпочинку зменшилась на 7,9 %, кількість санаторіїв-профілакторіїв — на 56,7 %, санаторіїв та пансіонатів з лікуванням — на 4,8 %.

Можна констатувати, що сучасний етап розвитку санаторно-курортного комплексу України характеризується різким падінням платоспроможного попиту на санаторно-курортні послуги з боку населення на фоні скорочення рекреаційної

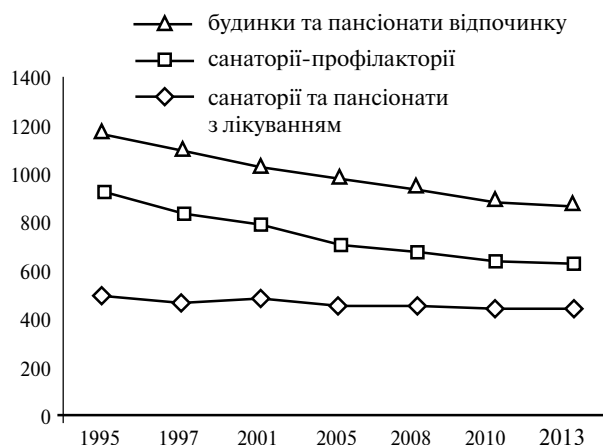


Рис. 2. Тенденції скорочення кількості санаторно-курортних підприємств в Україні, 1995–2013 рр. (джерело: [2])

кількості здравниць. Це зумовлено відсутністю матеріально-технічної бази, яка потребує значних капіталовкладень у розвиток діючих курортів. Однак потреба населення в санаторно-курортних послугах залишається високою, її потребує близько 60 % дорослого населення і 40 % дітей. Усе це свідчить про малу ефективність діяльності існуючих санаторіїв і зростання потреб у санаторно-курортних послугах з боку населення. Зазначена проблема може бути вирішена в ході реструктуризації, використовуваної в якості механізму адаптації діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу до мінливих умов зовнішнього середовища.

Реструктуризацію підприємств санаторно-курортного комплексу пропонується розглядати як комплексну, безперервну і цілеспрямовану зміну організації управління, майнового комплексу підприємства, спрямовану на формування та підтримку його конкурентних переваг. Найважливішою метою реструктуризації підприємств санаторно-курортного комплексу є збереження і збільшення контрольованої ним частки ринку, а також усунення системних проблем розвитку, накопичених за попередній період, наприклад, зниження витрат, реорганізація структури управління — іншими словами, мова йде про структурні зміни, спрямовані на формування і підтримання конкурентних переваг підприємства [3].

Реструктуризація підприємства має дві основні цілі: впродовж короткого періоду часу забезпечити виживання підприємства; відновити конкурентоспроможність підприємства на тривалий час. Більш конкретні цілі реструктуризації: економічні, фінансові, структурні, управлінські, виробничі, техніко-технологічні, соціальні тощо (рис. 3).

Реструктуризацію підприємства можна проводити поступово, впроваджуючи зміни, які обмежуються рамками програми організаційного розвитку на довгострокову перспективу, або радикально швидко і кардинально змінюючи

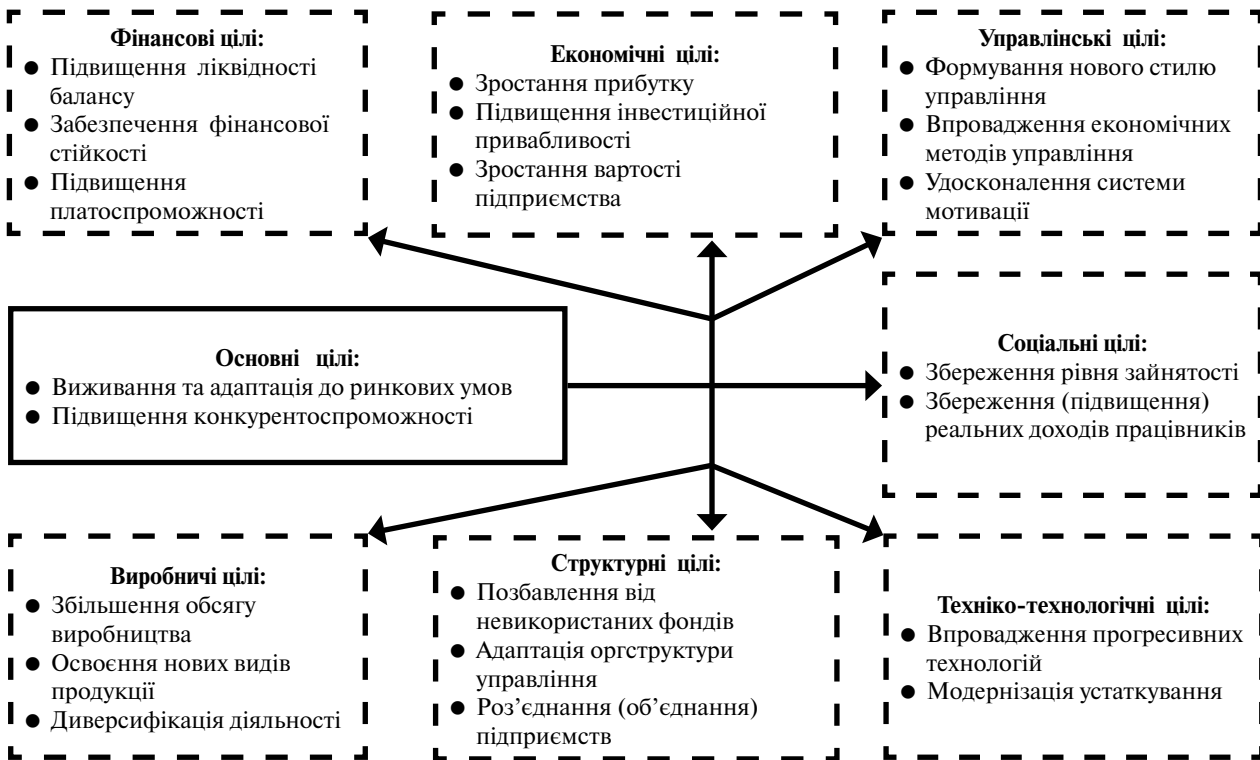


Рис. 3. Основні та другорядні напрямки реструктуризації (джерело: узагальнено автором за [4–5])

систему чи її елементи. У зв'язку з цим реструктуризація може носити революційний або еволюційний характер.

Дослідження діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу (СКК) дозволило виявити низку факторів, що викликають необхідність проведення реструктуризації. Серед них виокремлюються: по-перше, відсутність стратегії, низька ефективність системи планування, неефективна система відповідальності та контролю при наданні санаторно-курортних послуг; по-друге, невідповідність структури управління підприємством СКК стану зовнішнього і внутрішнього середовища, слабка взаємодія між структурними підрозділами; по-третє, слабкість інформаційних потоків усередині підприємства СКК; по-четверте, низький рівень компетентності працівників, брак сучасних знань.

Згідно з проведеним дослідженням, для підприємств санаторно-курортного комплексу найбільшою мірою характерні такі види реструктуризації: оперативна, стратегічна, реструктуризація при виникненні неплатоспроможності.

Оперативна реструктуризація проводиться у ході окремих змін організаційної структури управління підприємством (наприклад, створення маркетингової служби, служби контролінгу тощо) і є найбільш використовуваним видом реструктуризації. Вибір на користь оперативної реструктуризації на підприємствах санаторно-курортного комплексу пов'язаний з незначними термінами її реалізації (наприклад, порівняно зі

стратегічною), наявністю вітчизняного позитивного досвіду подібної реструктуризації, а також невеликими витратами на її проведення.

Для підприємств санаторно-курортного комплексу реструктуризацію при виникненні неплатоспроможності рекомендується проводити в кілька етапів. При цьому на першому етапі розробляються заходи, що становлять основу оперативної реструктуризації, у ході реалізації другого етапу здійснюються стратегічні перетворення. Для підприємств санаторно-курортного комплексу виникнення неплатоспроможності являє велику небезпеку, оскільки в умовах недобросовісної конкуренції неплатоспроможні підприємства та підприємства, що знаходяться в кризовій ситуації, більшою мірою схильні поглинати та ліквідувати.

Стратегічна реструктуризація спрямована на кардинальну зміну суб'єкта господарювання на підприємствах санаторно-курортного комплексу [6].

Будь-яка з наведених стратегій реструктуризації підприємств санаторно-курортного комплексу повинна відповідати таким вимогам: науковості, системності та комплексності, оптимальності, спеціалізації, об'єктивності, розвитку, саморегулюванню, багатоваріантності, рівноправності, відповідності. Загальний механізм вибору виду реструктуризації та її проведення на підприємствах санаторно-курортного комплексу наведено на рис. 4.

Висновки. Дослідження стану національного санаторно-курортного комплексу підтверджує, що на сучасному етапі цю сферу охопили негативні

Вид реструктуризації	Реструктуризація при виникненні неплатоспроможності	Оперативна реструктуризація	Стратегічна реструктуризація
Вибір відповідно до фінансового стану підприємства	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість ✓
	Нормальна стійкість	Нормальна стійкість ✓	Нормальна стійкість ✓
	Нестійкий фінансовий стан ✓	Нестійкий фінансовий стан ✓	Нестійкий фінансовий стан
	Кризовий фінансовий стан ✓	Кризовий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
Мета	Підвищення ліквідності підприємства СКК	Поліпшення результатів діяльності	Посилення конкурентної позиції
Завдання	Поліпшення фінансового стану підприємства	Скорочення витрат підприємства СКК на надання санаторно-курортних послуг; підвищення якості надаваних послуг; поліпшення фінансового становища підприємства	Оптимізація видів діяльності (одним із варіантів є передання окремих функцій на аутсорсинг); обґрунтування і надання нових видів послуг з оздоровлення (наприклад, розширення профілю діяльності); оптимізація структури власності; технічне переозброєння
Засоби реструктуризації	Частковий продаж майна; скорочення дебіторської заборгованості; зміна структури і складу кредиторської заборгованості	Підвищення завантаження номерного фонду санаторію; закриття нерентабельних напрямів діяльності; оптимізація витрат	Зміна організаційної структури; оптимізація бізнес-процесів; впровадження нових медичних технологій і технологій оздоровлення
Методи реструктуризації	Децентралізація, АВС / АВМ	АВС / АВМ, управління якістю (TQM), управління знаннями	Реінжиніринг, управління якістю (TQM), управління знаннями

Рис. 4. Механізм вибору виду реструктуризації та її проведення на підприємствах санаторно-курортного комплексу (джерело: розроблено автором)

тенденції, які в першу чергу спричинені відсутністю ефективної комплексної системи управління та загальним зниженням платоспроможного попиту на національний туристичних продукт. За таких умов стратегічною метою політики у сфері санаторно-курортного комплексу є впровадження ефективних методів реструктуризації, які будуть спрямовані на підвищення якості всіх видів туристичних послуг та їх конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на світовому туристичних ринках.

Проведений аналіз різних схем управління реорганізацією підприємства дозволив з'ясувати, що чинниками, які обумовлюють вибір оптимального варіанту реорганізації, є поточний стан

справ на підприємстві та наявні внутрішні резерви і зовнішні умови, що проводиться на основі експрес-аналізу фінансового стану, інвентаризації та оцінки активів, оцінки використання альтернативних схем реорганізації, оцінки технологічної та економічної доцільності.

Запропонований механізм вибору виду реструктуризації та її проведення для підприємств СКК побудовано на підставі аспектною композиції і включає визначення виду, напрямків, методів, засобів її проведення, що зумовлює її системність та доцільність, і може бути ефективно використаний вітчизняними підприємствами з метою підвищення власної конкурентоспроможності.

Література

1. Колесник О. О. Оцінка стану санаторно-курортного комплексу та його впливу на розвиток туристичної діяльності України / О. О. Колесник // Вісник Житомирського державного технологічного університету. — 2008. — № 3 (45). — С. 264–270.
2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Зуденкова С. А. Научные подходы к управлению реструктуризацией предприятий санаторно-курортного комплекса [Электронный ресурс] / С. А. Зуденкова, Ш. С. Зикирова // Российское предпринимательство. — 2010. — № 9. — Вып. 1 (166). — С. 160–164. — Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/6297/>.
4. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия : научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. — Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. — 216 с.
5. Бень Т. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємства / Т. Бень, С. Довбня // Економіка України. — 2000. — № 8. — С. 36–41.
6. Зикирова Ш. С. Управление реструктуризацией предприятий санаторно-курортного комплекса : автореферат дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / Зикирова Шахло Собировна ; [Место защиты : ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса»]. — Москва, 2012. — 24 с.
7. Федоров І. О. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук. : 08.04.01 / І. О. Федоров. — Суми, 2002. — 21 с.