

На правах рукописи



Горобец Роман Юрьевич

Развитие аутсорсинга в санаторно-курортных организациях

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(рекреация и туризм)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Сочи – 2018

Диссертация выполнена в ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор,
Чуваткин Пётр Петрович

Официальные оппоненты: **Цёхла Светлана Юрьевна**
доктор экономических наук, профессор,
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»,
заведующий кафедрой менеджмента
предпринимательской деятельности

Берлин Сергей Игоревич
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» Краснодарский филиал,
заместитель директора по научной работе, профессор кафедры экономики и финансов

Ведущая организация: **ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»**

Защита состоится «05» июля 2018 года в 15:00 на заседании диссертационного совета Д 212.255.02 на базе ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет» по адресу: 354003, Краснодарский край, г.Сочи, ул.Пластунская, д. 94, корпус 2, аудитория 237.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет» и на сайте:

<http://sutr.ru/science/dissertation/dissovet-economic/soiskateli/gorobets-roman-yurevich/>

Автореферат разослан «02» июня 2018 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических
наук, доцент



Воробей Елена Константиновна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Текущая ситуация, сложившаяся в санаторно-курортной сфере в условиях рыночных отношений, характеризуется наличием множества проблем эффективного функционирования и устойчивого развития организаций данного профиля. Трансформация экономических отношений требует поиска и внедрения совершенно новых подходов к формированию и построению качественно новой модели функционирования санаторно-курортных организаций.

Отсутствие единого подхода к управлению санаторно-курортной сферой, снижение бюджетного финансирования, формирование принципиально новых требований и изменение приоритетов со стороны потребителей в выборе санаторно-курортных услуг подтверждают необходимость перехода санаторно-курортных организаций на качественно новую модель поведения на рынке, когда приоритетным становится создание комплекса санаторно-курортных и досуговых услуг, способных удовлетворить платежеспособный спрос населения с учетом индивидуального подхода к каждому клиенту и приемлемости самой услуги по соотношению «цена-качество».

Повышение эффективности функционирования организаций санаторно-курортной сферы требует внедрения качественно новых методов организации производственно-хозяйственной деятельности, современных технологий менеджмента. Особое место среди таких технологий занимает аутсорсинг – метод концентрации на профильных видах деятельности и делегирования непрофильных процессов сторонним специализированным исполнителям.

Анализ и сравнение существующих методик и подходов идентификации перечня процессов и функций, передаваемых на аутсорсинг, а также оценки эффективности применения технологии аутсорсинга показали их несовершенство в разрезе достоверности и полноты получаемых результатов и отсутствие учета специфики санаторно-курортной сферы. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью поиска и совершенствования эффективного методического инструментария применения технологии аутсорсинга, адаптивного к сложившимся условиям современного рынка санаторно-курортных услуг.

Степень разработанности научной проблемы. Исследованию теоретических и методологических основ и аспектов технологии аутсорсинга посвящены работы зарубежных и отечественных ученых и специалистов.

Среди зарубежных авторов вопросами данного проблемного поля занимались Э. Андерсон, Жан-Луи Бравар, П. Готтшальк, Дэвид П. Дойл, М. Доннеллан, Э. Йордон, С. Клеменс, К. Кетлер, Д. Лейн, Р. Макивор, М.Мей, У. Росс, А. Роб, Х. Соли-Сетер, Э. Спарроу, Б. Тринкл, П. Уэйл, Дж. Брайан Хейвуд, Я. Фитценц и др.

В работах отечественных авторов, таких как Е.Аксенов, Б.А. Аникин, Л.А. Василенко, С.М. Казанцева, С.О. Календжян, Д.М. Михайлов, Т.В. Никонова, А.П. Панкрухин, В.В. Синяев, нашли отражение теоретические аспекты и вопросы по аутсорсингу, охарактеризованы классификации аутсорсинга и

методология принятия решения об использовании аутсорсинга. Вопросы, связанные с определением эффективности внедрения и использования аутсорсинга, затронуты в работах Б.А.Аникина, Н.В. Войтоловского, А.В. Игнатьева, П.А. Первова и др. Работы А.В. Игнатьева и В.Г. Шадрина посвящены проблематике использования схем реализации аутсорсинга.

Вопросам управления и регулирования санаторно-курортных комплексов, а также проблемам их становления и развития посвящены работы как отечественных, так и зарубежных исследователей: Г.Р. Акбулатовой, А.Ю. Александровой, М.М. Амирханова, Б. Арчера, А.А. Берестова, С.И. Берлина, И.П. Бобровницкого, Е.И. Богданова, О.Н. Быковой, Ю.А. Веденина, А.М. Ветитнева, А.И. Вялкова, Т.Е. Гварлиани, Е.А. Джанджугазовой, Г.А. Карповой, К. Каспара, Э. Кохена, К. Купера, Т.П. Левченко, М.М. Мазур, Н. Лейпера, В. Нарштеда, В.В. Нелюбина, О.А. Никитиной, М.С. Оборина, В.В. Полторанова, А.Н. Разумова, Г.М. Романовой, Ю.А. Старикова, Н.А. Стороженко, Е.А. Турова, А.А. Федотченко, Дж. Флетчера, Д.Харрингтона, В.В. Хрякова, С.Ю. Цёхла, В.Н. Шарафутдинова, В.С. Шинкаренко и других.

Тем не менее, при достаточно большом количестве исследовательских работ и актуальности практической реализации аутсорсинга существует необходимость в совершенствовании методологических подходов экономического обоснования эффективности использования технологии аутсорсинга применительно к санаторно-курортным организациям, учитывающих специфику их деятельности.

Объектом диссертационного исследования являются санаторно-курортные организации.

Предмет исследования. Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе реализации аутсорсинга в санаторно-курортных организациях.

Цель диссертационного исследования. Основная цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций внедрения аутсорсинга в санаторно-курортных организациях и оценки эффективности его применения.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе поставлены следующие **задачи**:

– исследовать тенденции и проблемы развития санаторно-курортной сферы, определить на их основе предпосылки и преимущества внедрения аутсорсинга в санаторно-курортных организациях;

– рассмотреть теоретические аспекты и сущностные характеристики аутсорсинга, исследовать его сильные и слабые стороны;

– обосновать методические рекомендации по формированию управленческих решений о внедрении и использовании аутсорсинга на основе анализа существующих методик оценки эффективности его применения;

– разработать алгоритм выбора конкретного аутсорсера на роль поставщика услуг;

– сформировать систему мониторинга применения аутсорсинга в санаторно-курортных организациях.

Гипотеза научного исследования. Развитие санаторно-курортной сферы, составляющей неотъемлемую часть системы здравоохранения, базируется на эффективной организации деятельности санаторно-курортных организаций.

Использование аутсорсинга как средства повышения эффективности функционирования открывает возможность для санаторно-курортных организаций отвечать современным рыночным условиям хозяйствования и адаптироваться под изменяющийся спрос со стороны потребителей, что становится основой устойчивого развития санаторно-курортной сферы и рекреационного туризма в России.

Теоретическую основу исследования представляют труды отечественных и зарубежных ученых в области санаторно-курортной сферы, экономики, социологии, маркетинга, конкуренции и конкурентного поведения предприятий; статистические данные о развитии сферы туризма в России и мире, плановые и отчетные данные о деятельности туристских агентств, материалы периодической печати, конференций, данные финансовой, статистической отчетности и исследовательские данные туристских операторов.

Методологическая основа исследования состоит в системном подходе к изучению проблем организации и функционирования санаторно-курортных организаций, включает методы эмпирического и теоретического исследования – методы экономико-организационного моделирования, системного, сравнительного статистического анализа, социологического опроса, экспертной оценки.

Эмпирическая база исследования представлена действующими законодательными и нормативно-правовыми актами Правительства Российской Федерации, администрации Краснодарского края и г. Сочи по вопросам развития санаторно-курортной сферы и сферы туризма, официальными статистическими данными Федеральной службы государственной статистики, а также региональных и муниципальных органов государственной статистической службы, справочными и аналитическими материалами Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, Федерального агентства по туризму, Министерства культуры Российской Федерации, официальными данными Всемирной туристской организации, Всемирного совета по путешествиям и туризму, данными периодической печати Ростуризма, фактическими материалами и аналитическими данными, собранными в ходе данного диссертационного исследования.

Соответствие темы диссертации паспорта специальности ВАК. Диссертационная работа соответствует пп. 15.14. «Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере рекреации и туризма», 15.20. «Повышение эффективности использования рыночных инструментов в сфере рекреации и туризма» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством».

Научная новизна и практическая значимость диссертационного исследования заключаются в разработке теоретических аспектов и прикладных методов использования аутсорсинга в организациях санаторно-курортной сферы и оценки его применения. К числу основных результатов, обладающих элементами научной новизны, можно отнести следующие:

1. На основе анализа и оценки тенденций развития и современного состояния санаторно-курортной сферы выявлены предпосылки и преимущества применения аутсорсинга в санаторно-курортных организациях.
2. Уточнена и раскрыта содержательная характеристика аутсорсинга и разработана классификация видов аутсорсинга в санаторно-курортной сфере.
3. Предложен методический подход к принятию управленческих решений о применении аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций, основанный на алгоритме определения целесообразности и оценки эффективности использования аутсорсинга.
4. Разработаны методические рекомендации к процессу отбора аутсорсинговых компаний, позволяющие на основе рейтинговой оценки выбрать наиболее подходящего исполнителя делегируемых услуг.
5. Предложена модель взаимодействий службы мониторинга с аутсорсером и потребителями услуг.

Положения, выносимые на защиту:

1. Исследование основных тенденций развития и анализ современного состояния отечественной санаторно-курортной сферы выявили наличие острых проблем, стоящих перед санаторно-курортными организациями: обветшание материальной базы, снижение качества предоставляемых услуг, нехватка квалифицированных кадров и др. Громоздкая организационная структура санаторно-курортных организаций, обусловленная содержанием большого числа обслуживающих хозяйств, не способствует в современных реалиях осуществлять эффективное управление и достигать высоких экономических результатов. В этой связи применение аутсорсинга как современного инструмента повышения эффективности позволяет решить данные проблемы и добиться других преимуществ. Возможность успешного применения аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций заложена непосредственно в самом санаторно-курортном продукте.

2. Использование аутсорсинга в санаторно-курортных организациях позволяет сконцентрировать собственные возможности, ресурсы и мощности на профильных направлениях деятельности, а обслуживающие и вспомогательные передать на выполнение специализированным фирмам (аутсорсерам). В процессе такого сотрудничества достигается минимизация затрат, повышение качества выполняемых бизнес-процессов, увеличивается гибкость и адаптивность санаторно-курортных организаций к изменяющимся условиям рынка, тем самым повышается эффективность их функционирования. На этой основе в разработанной классификации аутсорсинга в санаторно-курортной сфере рассматривается использование лицензионного аутсорсинга, а также возможность

привлечения сторонних исполнителей в зависимости от загрузки и сезонности функционирования санаторно-курортной организации.

3. Наличие большого количества методических подходов к формированию и принятию управленческого решения о применении аутсорсинга, а также анализу целесообразности и эффективности реализации проектов аутсорсинга подтверждает актуальность и перспективность использования данного инструмента с целью повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов. С другой стороны, налицо отсутствие единого и централизованного подхода к решению вопроса, связанного с применением технологии аутсорсинга.

4. Процесс выбора конкретной аутсорсинговой организации является одной из ключевых стадий успешного применения аутсорсинга. От того, насколько объективным будет обоснование целей и задач оценки, насколько качественными будут подбор, подготовка и проверка достоверности информации для анализа, насколько полно будет сформирован перечень ключевых критериев на предварительном этапе, зависит качество экспертной оценки и выбор наилучшего варианта аутсорсингового предложения.

5. Организация мониторинга необходима для своевременного анализа и обработки возникающих отклонений, оперативного принятия требуемых управленческих решений. Формирование собственной службы мониторинга внутри организационной структуры санаторно-курортной организации позволяет оперативно и своевременно регистрировать возникающие отклонения, определять их причины, вырабатывать и реализовывать конкретные меры по устранению последствий или минимизировать потенциальный ущерб, а также разрабатывать программу по избежанию и предотвращению проблем в перспективе.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечивается за счет использования в качестве теоретической и методической базы диссертационной работы фундаментальных исследований ведущих отечественных и зарубежных ученых в области санаторно-курортной сферы, а также в сфере рекреации, официальных статистических данных государственных органов статистики, а также применения в ходе исследования методов системного подхода, экспертной оценки, апробации результатов исследования на научно-практических конференциях и семинарах.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость результатов исследования определяется актуальностью поставленных в ходе диссертационного исследования задач и заключается в развитии и дополнении существующих теоретико-методических аспектов организационно-экономического обеспечения применения аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций. Практическая значимость диссертационного исследования заключается в создании инструментария, который может быть использован организациями санаторно-курортной сферы в целях повышения эффективности их функционирования.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационной работы были представлены и обсуждались на

всероссийских и международных научно-практических конференциях, в т.ч.: Всероссийская научно-практическая конференция «Социально-экономические проблемы развития курортов России» (Сочи, 24-25 марта 2011г.); Международная научно-практическая конференция «Социально-философские аспекты модернизации современной экономики» (Саратов, 24 марта 2011г.); Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы экономики, финансов и бухгалтерского учета» (Сочи, 28-30 апреля 2011г.); Международная научно-практическая конференция «Приоритеты и пути развития экономики и финансов» (Сочи, 21-24 ноября 2011 г.); Юбилейная научно-практическая конференция, посвященная 85-летию Гомельского государственного университета (Гомель, 17 июня 2015г.); Международная научно-практическая конференция «Вектор развития экономики и финансов на современном этапе» (Сочи, 8-12 декабря 2017г.) и др.

Публикации. Основные теоретические положения и результаты диссертационного исследования опубликованы в 12 работах общим объемом 4,57 п.л. (в т.ч. автора – 2,98 п.л.), 4 из которых опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, общим объемом 2,42 п.л. (в т.ч. автора – 1,69 п.л.).

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Общий объем работы составляет 162 страницы, включая 31 рисунок и 19 таблиц. Список литературы включает 166 источников, в том числе 142 отечественных и 24 зарубежных авторов.

Во «Введении» обоснована актуальность темы диссертационного исследования, проанализирована степень ее разработанности; сформулирован объект, предмет, цели и задачи проводимого исследования; выявлена научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, апробация основных результатов.

В первой главе диссертационного исследования «Санаторно-курортные организации как объект управления» исследованы современное состояние и тенденции развития отечественных и зарубежных санаторно-курортных организаций, выявлены особенности управления и предпосылки внедрения аутсорсинга в санаторно-курортных организациях.

Во второй главе «Особенности и условия использования аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций» рассмотрены теоретические аспекты и сущностные характеристики аутсорсинга, приведена классификация аутсорсинга в санаторно-курортной сфере, проанализированы существующие методики применения аутсорсинга и оценки его эффективности.

В третьей главе «Принятие решения о внедрении аутсорсинга в санаторно-курортных организациях и оценка эффективности его применения» предложен методический подход к принятию управленческих решений о применении аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций, разработан алгоритм определения целесообразности и оценки эффективности внедрения технологии аутсорсинга, обоснована и предложена модель взаимодействий службы мониторинга с аутсорсером и потребителями услуг

В «Заключении» приведены основные выводы исследования.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Выявлены предпосылки и преимущества применения аутсорсинга в санаторно-курортных организациях на основе анализа и оценки тенденций развития и современного состояния санаторно-курортной сферы

Санаторно-курортная сфера является неотъемлемой частью реализуемой государством социально направленной политики, а также важным элементом системы здравоохранения России. На базе санаторно-курортного комплекса создаются условия для медицинской профилактики, поддержания и укрепления здоровья населения, реализуются программы по восстановлению работоспособности, происходит реабилитация и функциональное лечение трудовых кадров.

На сегодняшний день санаторно-курортная сфера страны не имеет единой системы управления и рассредоточена между различными министерствами, ведомствами, акционерными обществами, общественными организациями.

В современных экономических условиях в структуре санаторно-курортного комплекса России можно выделить несколько форм собственности (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура санаторно-курортных организаций России по формам собственности за 2017г.¹

В настоящее время имеется тенденция к увеличению удельного веса санаторно-курортных организаций преимущественно частной и смешанной форм

¹ По данным <https://fedstat.ru/> (дата обращения: 15.01.2018г.)

собственности, функционирование которых осуществляется на коммерческой основе.

На рисунке 2 и 3 представлены динамика изменения количества санаторно-курортных организаций России, а также доходы и расходы санаторно-курортных организаций России.

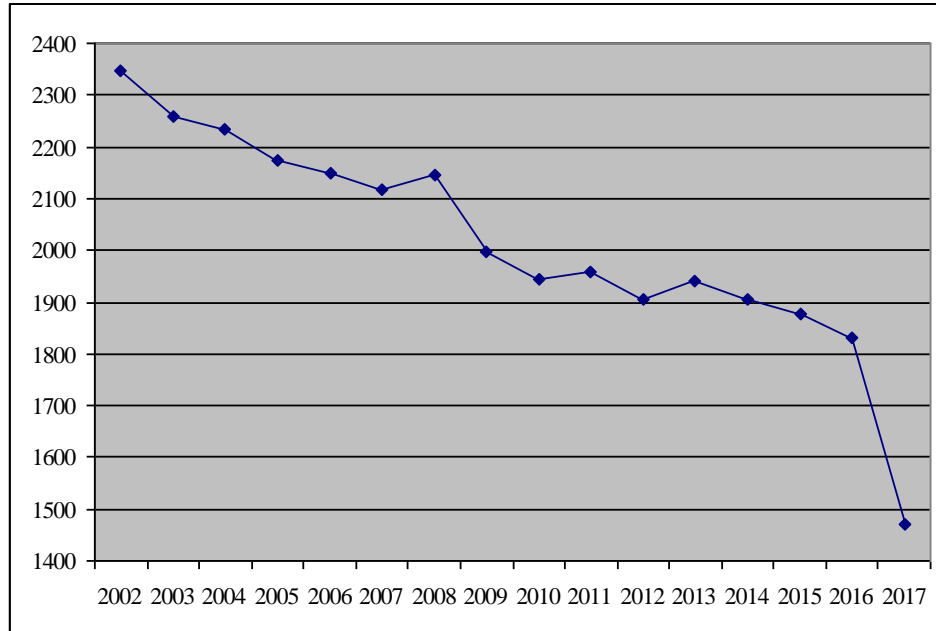


Рисунок 2 – Динамика количества санаторно-курортных организаций в России²

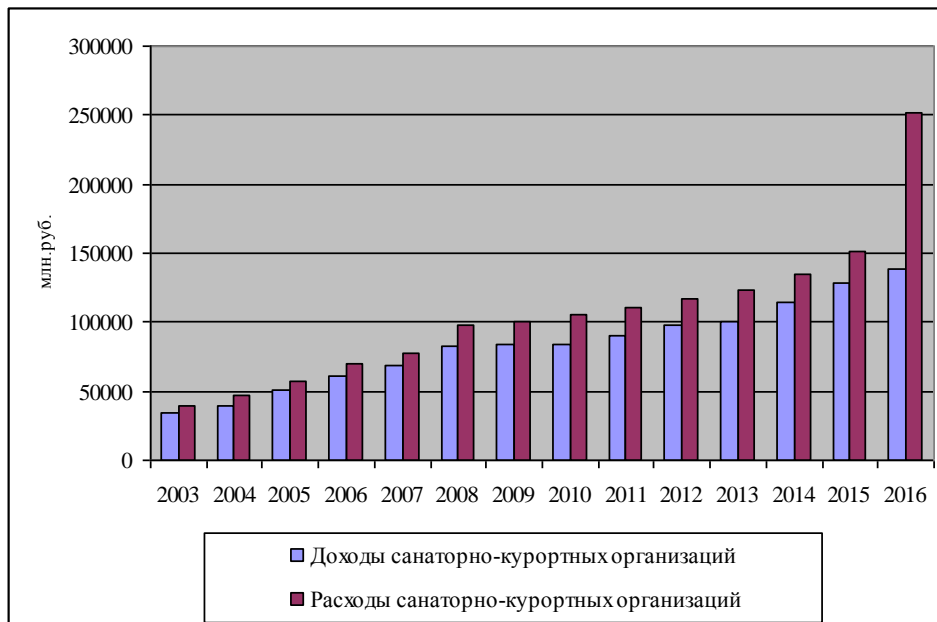


Рисунок 3 – Доходы и расходы санаторно-курортных организаций России³

² По данным <https://fedstat.ru/> (дата обращения: 15.01.2018г.)

³ По данным <https://fedstat.ru/> (дата обращения: 15.01.2018г.)

Из представленных рисунков можно сделать вывод, что наблюдается тенденция к сокращению санаторно-курортных организаций, при этом из года в год происходит превышение расходов над доходами.

В ходе проведения исследования было выявлено, что затраты санаторно-курортных организаций формируются на основе технологических особенностей оказания комплексной санаторно-курортной услуги, содержащей затраты, связанные с предоставлением услуг проживания, питания и лечения. Формирование общих затрат на оказание услуг лечения, питания и проживания происходит из прямых материальных затрат, расходов по оплате труда соответствующих сотрудников структурных подразделений, социальных отчислений с фонда оплаты труда, амортизационных отчислений с оборудования и объектов основных фондов.

Поэтому с целью отражения объективной информации о затратах подразделений санаторно-курортных организаций, специализирующихся на предоставлении услуг лечения, питания и проживания, считаем целесообразным выделение затрат по отдельным видам деятельности.

Данная дифференциация, по нашему мнению, имеет следующие преимущества:

- возможность определения рентабельности отдельных видов услуг;
- определение целесообразности отнесения затрат на конкретные виды услуг;
- возможность формирования ценовой политики относительно лечебно-профилактических услуг для их реализации другим предприятиям;
- возможность принятия решения о сокращении отдельных видов деятельности;
- возможность прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности санаторно-курортной организации с учетом перспективных направлений и видов предоставляемых услуг;
- возможность принятия обоснованных управленческих решений с целью эффективного развития санаторно-курортных организаций.

На этой основе в диссертационной работе с целью последующего рассмотрения возможности применения аутсорсинга предлагается классифицировать виды деятельности санаторно-курортных организаций на основные, дополнительные и сопутствующие.

В качестве эффективного инструмента, с помощью которого возможно решение актуальных проблем, стоящих перед санаторно-курортными организациями, а также позволяющего повысить эффективность их функционирования и обеспечить конкурентоспособность, может быть применен аутсорсинг, суть которого состоит в ориентации и сосредоточении на основных (профильных) видах деятельности и передаче вспомогательных видов деятельности на выполнение специализированным организациям (таблица 1).

Таблица 1 – Предпосылки внедрения аутсорсинга в санаторно-курортных организациях (составлено автором)

Тенденция	Последствия	Результаты применения и внедрения технологии аутсорсинга
Снижение государственного участия и поддержки в области финансирования санаторно-курортных организаций	Уменьшение нагрузки на государственный бюджет	Привлечение средств посредством сотрудничества с аутсорсерами
	Появление возможности осуществления поиска и подбора материального обеспечения самостоятельно	Последующая дифференциация и возможность доступа к широчайшему ассортименту товаров и номенклатуре услуг
	Организация механизма рыночного регулирования величины спроса и предложения на услуги санаторно-курортных организаций	Более гибкая и ориентированная на потребителя политика ценообразования
	Нехватка или отсутствие квалифицированных кадров в санаторно-курортных организациях	Возможность привлечения квалифицированных специалистов
	Уменьшение потенциала и материальной базы	Усиление ресурсного потенциала и материальной базы
	Превалирование экономического результата над социальным	Обеспечение высокого экономического результата совместно с социальным
Уход от централизованной системы обеспечения загрузки санаторно-курортных организаций	Усиление конкуренции между санаторно-курортными организациями	Обеспечение конкурентных преимуществ
	Формирование многообразия альтернативных вариантов потребительского выбора	Обеспечение предложения в соответствии с запросами потребителей
	Создание новых организаций, специализирующихся на оказании санаторно-курортных услуг.	Возможность покрытия определенного сегмента рынка и глубокого рыночного позиционирования
Процесс либерализации, повлиявший на гос. систему регулирования качества услуг санаторно-курортных организаций	Стихийный характер развития рынка санаторно-курортных услуг	Формирование механизма устойчивого развития санаторно-курортных организаций
	Невозможность обеспечения целенаправленной и последовательной загрузки санаторно-курортных организаций	Создание условий, стимулирующих выбор данной санаторно-курортной организации (маркетинг, уровень качества и т.п.)
	Высокая степень дифференциации уровня качества предоставляемых услуг	Обеспечение соответствия уровня цена-качество

Возможность внедрения и использования аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организациях заложена непосредственно в самом санаторно-курортном продукте (таблица 2).

Таблица 2 – Потенциальные возможности при использовании аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций (составлено автором)

Особенности	Характеристика	Потенциальные возможности при применении аутсорсинга
Комплексный характер санаторно-курортной услуги	Сочетание в санаторно-курортном продукте результатов деятельности различных предприятий	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	Широкий охват направлений деятельности, включающий услуги размещения, питания, лечения, диагностики и др.	
Лечебный профиль и специализация на конкретном направлении рекреационной деятельности	Оказание санаторно-курортных и медицинских услуг в соответствии с профилем, имеющимися лечебными ресурсами и медицинскими технологиями	Более глубокая специализация на медицинском и оздоровительном профиле деятельности за счет высвобождения внутренних ресурсов и 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 усилий на их осуществлении.
Высокая зависимость репутационных и конкурентных преимуществ от оценки потребителей	Формирование конкурентных преимуществ и обеспечение устойчивого развития всецело зависят удовлетворенности потребителей	Высокий уровень организации вспомогательных направлений деятельности за счет привлечения профессионалов по данным направлениям
Изменяющаяся структура и состав потребностей клиентов	Формирование принципиально новых запросов относительно состава и продолжительности санаторно-курортной путевки. Увеличение спроса со стороны молодежи и здоровых клиентов	Возможность организации индивидуального подхода, комбинирования состава услуг и продолжительности пребывания. Формирования новых программ отдыха и восстановления для новых сегментов потребителей
Территориальное разделение элементов санаторно-курортной услуги	Сложность обеспечения комплексного состава санаторно-курортного продукта в пределах одной санаторно-курортной организации	Организация комплексного санаторно-курортного обслуживания за счет элементов и процессов кооперации
Зависимость результатов деятельности от усилий по сбыту и продвижению услуг	Объективная необходимость организации маркетинговых исследований и/или привлечения соответствующих служб	Привлечение компаний данного профиля с уже имеющимися профессиональными кадрами, средствами продвижения и опытом работы
Преобладание сезонности загрузки и функционирования	Величина спроса на санаторно-курортные услуги находится в зависимости от доступности лечебных факторов в конкретный период времени	Обеспечение круглогодичной загрузки за счет организации санаторно-курортных программ применительно к времени года

2. Уточнена и раскрыта содержательная характеристика аутсорсинга и разработана классификация видов аутсорсинга в санаторно-курортной сфере

Автор рассматривает аутсорсинг в санаторно-курортной сфере как эффективную систему взаимоотношений и хозяйствования, основанную на эффектах специализации и кооперации и организованную на долгосрочных и взаимовыгодных условиях договора аутсорсинга. Предметом данного договора является делегирование предприятием-заказчиком некоторых непрофильных, вспомогательных или обслуживающих процессов и функций на выполнение сторонней организации (аутсорсеру), специализирующейся в этой области и располагающей всеми необходимыми для этого активами, ресурсами и технологиями.

Классификация видов аутсорсинга, учитывающая специфику санаторно-курортной сферы, представлена на рисунке 4.

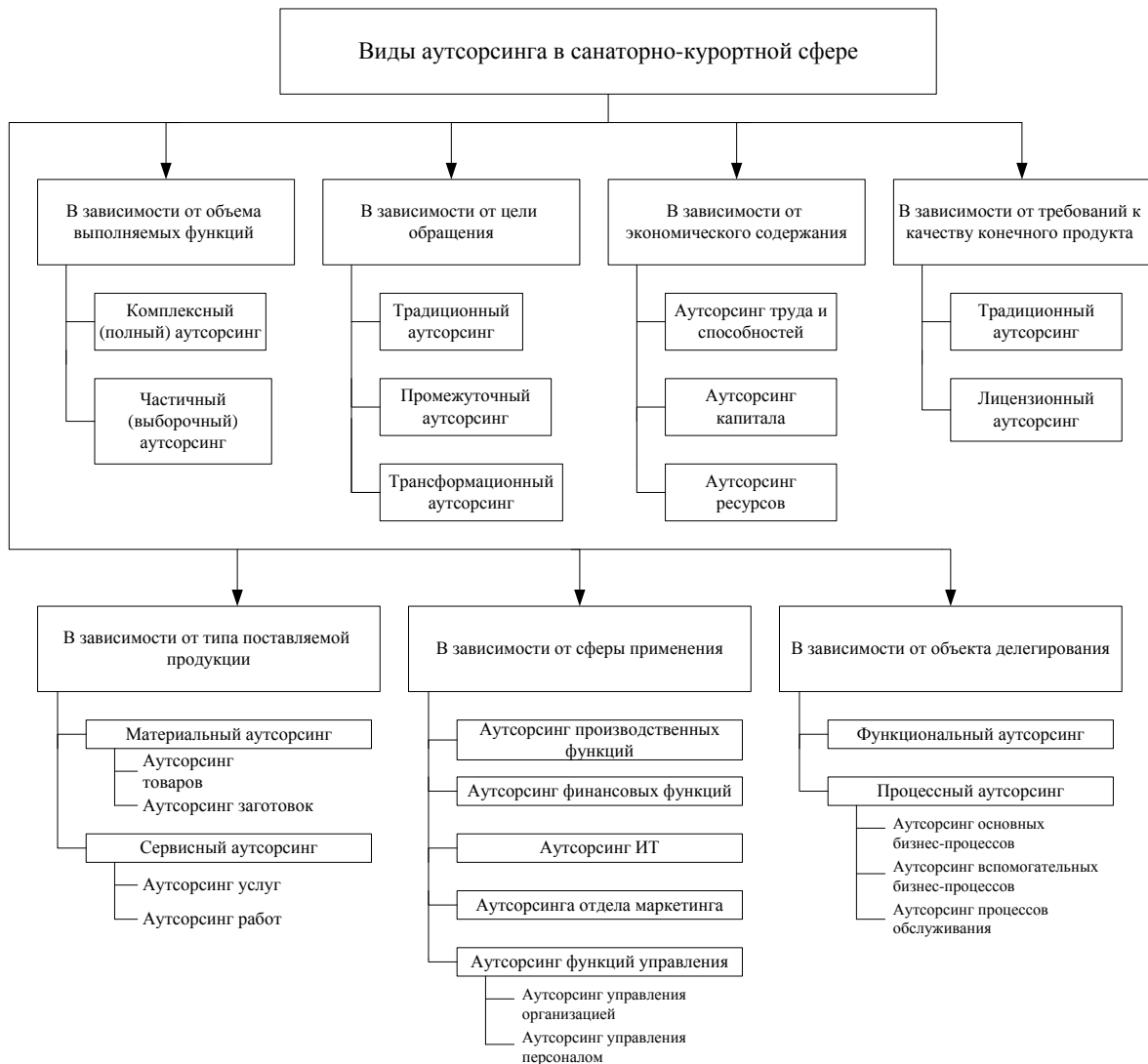


Рисунок 4 – Классификация видов аутсорсинга в санаторно-курортной сфере (составлено автором)

В сравнении с ранее предложенными классификациями отличительной особенностью данной классификации является выделение в зависимости от требований к качеству конечного продукта традиционного и лицензированного аутсорсинга, а в зависимости от загрузки санаторно-курортных организаций – сезонного и постоянного аутсорсинга. Суть лицензионного аутсорсинга заключается в том, что выполнение определенных видов деятельности (например, предоставление медицинских услуг) возможно специализированной компанией лишь при условии наличия лицензии на ее осуществление. Использование сезонного аутсорсинга обусловлено привлечением внешнего исполнителя при повышении загрузки санаторно-курортной организации для обеспечения выполнения растущего объема услуг (например, привлечение дополнительных горничных или инструкторов для расширения спасательной службы и др.)

3. Методический подход к принятию управленческих решений об использовании аутсорсинга в санаторно-курортных организациях и оценка эффективности его применения

Предложенный методический подход к принятию управленческих решений о применении аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций основан на алгоритме определения целесообразности и оценке эффективности внедрения технологии аутсорсинга (рисунок 5).



Рисунок 5 – Алгоритм определения целесообразности и внедрения технологии аутсорсинга в санаторно-курортных организациях (составлено автором)

Принятие управленческих решений о применении аутсорсинга по конкретному направлению деятельности исходит из целесообразности привлечения стороннего исполнителя.

С целью обоснования экономического эффекта и целесообразности использования аутсорсинга предлагается проводить сравнения вариантов самостоятельного выполнения и использования аутсорсинга по различным видам деятельности санаторно-курортных организаций.

Экономический эффект от делегирования конкретного вида деятельности на основе аутсорсинга рассчитывается в ходе сравнения себестоимости самостоятельного выполнения вида деятельности санаторно-курортной организацией и стоимости приобретения аналогичной услуги у компании-аутсорсера. Целесообразно использование аутсорсинга в случае, если разница между совокупными затратами санаторно-курортной организации по

определенному виду деятельности и стоимостью услуг аутсорсера больше нуля. При этом уровень качества услуг аутсорсинга должен быть не ниже, чем при самостоятельном выполнении.

В ходе исследования мы рассмотрели ряд санаторно-курортных организаций, применяющих технологию аутсорсинга. Были проанализированы годовые затраты данных организаций при самостоятельной реализации услуги питания и при использовании аутсорсинга (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнение годовых затрат по организации услуги питания до и в результате применения аутсорсинга

СКО	До применения аутсорсинга			В результате применения аутсорсинга			Изменение доли затрат в общих затратах, %
	Затраты на услугу питание, тыс.руб.	Общие затраты, тыс.руб.	Доля затрат на питание в общих затратах, %	Затраты на услугу питание, тыс.руб.	Общие затраты, тыс.руб.	Доля затрат на питание в общих затратах, %	
СКО1	98422	360918	27,27	74436	432518	17,21	10,06
СКО2	63475	204758	31	45243	225091	20,1	10,9
СКО3	30136	107627	28	23373	121863	19,18	8,82

Передача услуги питания на аутсорсинг позволяет добиться снижения затрат по данному направлению примерно на 10%.

Расчет экономической эффективности деятельности санаторно-курортной организации производится как соотношение результатов и затрат. При этом с целью получения показателя, в более полной мере характеризующего результативные и затратные характеристики производственной деятельности, предлагается рассчитывать коэффициент экономической эффективности, учитывая полные затраты и стоимость ресурсов санаторно-курортной организации:

$$K_{эз} = K_{эпп} * K_{эз}, \quad (1)$$

где:

$K_{эпп}$ – коэффициент эффективности производственного потенциала санаторно-курортной организации;

$K_{эз}$ – коэффициент эффективности затрат на осуществление санаторно-курортной деятельности.

Коэффициент эффективности затрат на осуществление санаторно-курортной деятельности рассчитывается как соотношение выручки от реализации к полным затратам на реализацию услуг.

Коэффициент эффективности производственного потенциала рассчитывается как отношение выручки от реализации к сумме стоимости основных производственных фондов, материальных оборотных средств и годового фонда оплаты труда.

В таблице 4 представлены показатели расчета коэффициента экономической эффективности деятельности санаторно-курортных организаций до и в результате применения аутсорсинга.

Анализ коэффициента экономической эффективности во времени (сравнение периодов до и после использования аутсорсинга) обеспечивается

определением индекса экономической эффективности $I_{э}$, рассчитываемого как соотношение коэффициента экономической эффективности за изучаемый период (после применения аутсорсинга) и коэффициента экономической эффективности за период, предшествующий расчетному (до применения аутсорсинга).

Таблица 4 – Показатели экономической эффективности деятельности санаторно-курортных организаций до применения и в результате применения аутсорсинга

Показатели	СКО1		СКО2		СКО3	
	До применения аутсорсинга	В результате применения аутсорсинга	До применения аутсорсинга	В результате применения аутсорсинга	До применения аутсорсинга	В результате применения аутсорсинга
Выручка от реализации, тыс.руб.	382024	451345	230452	259230	121799	141856
Расходы на оказание санаторно-курортной услуги, тыс.руб.	360918	432518	204758	225091	107627	121863
Стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	175200	209815	140587	144523	76528	79546
Стоимость материальных оборотных средств, тыс.руб.	66668	73733	39839	66402	24587	27456
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	122712	95153	76049	57030	34579	41963
Коэффициент эффективности затрат на осуществление санаторно-курортной деятельности $K_{з}$	1,06	1,04	1,13	1,15	1,13	1,16
Коэффициент эффективности производственного потенциала $K_{пп}$	1,05	1,19	0,90	0,97	0,90	0,95
Коэффициент экономической эффективности $K_{э}$	1,11	1,24	1,01	1,11	1,02	1,11
Индекс экономической эффективности $I_{э}$	1,12		1,10		1,09	

В результате при передаче услуги питания на аутсорсинг экономическая эффективность СКО1 повышается на 12%, СКО2 – на 10%, СКО3 – 9%.

С целью изучения мнений относительно качества предоставляемой услуги питания до и в результате передачи ее на аутсорсинг был проведен опрос 250 гостей санаторно-курортных организаций г.Сочи. Основные приоритеты, сформулированные потребителями санаторно-курортных услуг к уровню качества питания, изображены на рисунке 6.

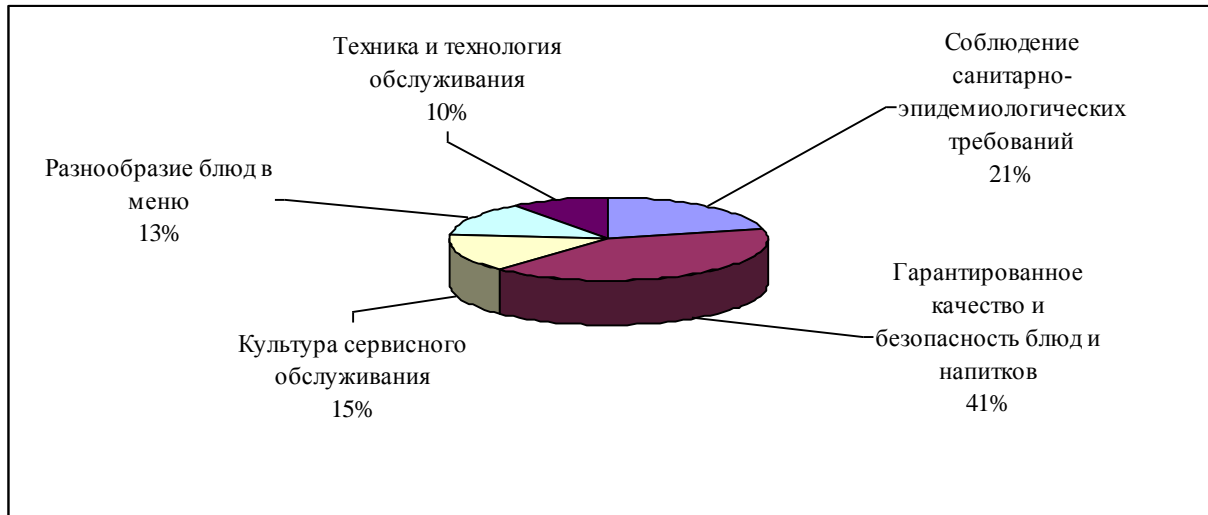


Рисунок 6 – Приоритеты, сформулированные потребителями к уровню качества услуги питания

Результаты опроса респондентов о качестве услуги питания в результате передачи ее на аутсорсинг, представлены на рисунке 7.

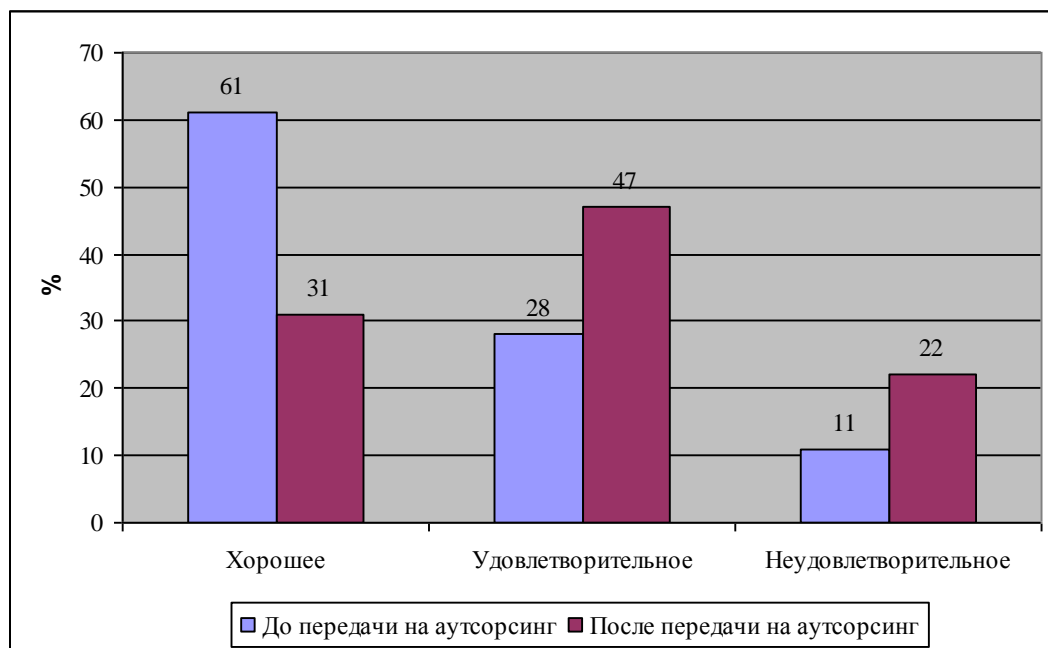


Рисунок 7 – Оценка респондентами качества услуги питания санаторно-курортных организаций в результате передачи ее на аутсорсинг

Таким образом, при стремлении руководства санаторно-курортных организаций с помощью аутсорсинга снизить затраты на предоставление услуги питания ухудшается качество оказания данной услуги.

С целью минимизации данного риска был предложен функциональный подход к процессу отбора компании-аутсорсера на основе рейтинговой оценки.

4. Разработаны методические рекомендации к процессу отбора компаний-аутсорсера на роль поставщика услуг на основе рейтинговой оценки

Процедура оценки и последующего отбора потенциальных компаний-аутсорсеров должна быть основана на определенном наборе показателей и критериев, обоснование которых строится исходя из целей оценки и потребностей санаторно-курортной организации. Проведение комплексной рейтинговой оценки компаний-аутсорсеров обусловлено сложностью выделения приоритетного критерия, на основе которого происходит анализ аутсорсинговых предложений.

В исследовании особое внимание уделено тому факту, что для коммерческих и бюджетных санаторно-курортных организаций процесс отбора потенциальных исполнителей делегируемых функций несколько различается. Бюджетные санаторно-курортные организации подпадают под действие Федерального закона N 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013г., а также под федерального закона N 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011г.

Метод рейтинговой оценки применяется для анализа определенного перечня показателей, дающих комплексную оценку деятельности компаний-аутсорсеров. Для формирования итоговой рейтинговой оценки осуществляют сведение этих показателей в единый интегральный показатель, на основании которого и определяется рейтинг. Этапы проведения рейтинговой оценки представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Этапы рейтинговой оценки аутсорсинговых компаний
(составлено автором)

Этапы	Последовательность действий
I. Предварительный	Определение цели и задач оценки
	Определение объектов оценки
	Подбор и подготовка информации для анализа, проверка ее достоверности
	Отбор, структурирование и группировка данных
	Формирование системы показателей, наиболее полно характеризующих оцениваемый объект
II. Аналитический	Экспертная оценка аутсорсеров по заданным показателям
	Формирование матрицы относительных значений экспертной оценки
	Формирование интегральной оценки по каждой компании-аутсорсеру
III. Заключительный	Сравнение аутсорсеров по интегральным показателям
	Выбор наилучшего варианта аутсорсингового предложения

На предварительном этапе обосновывается цель и ставятся задачи проведения рейтинговой оценки аутсорсеров. Для менеджмента санаторно-курортных организаций основной целью осуществления оценки потенциальных компаний-аутсорсеров является выбор такого исполнителя делегируемых услуг, который бы отвечал предъявляемым требованиям со стороны заказчика, качественно и оперативно выполнял объем делегируемых услуг с приемлемым минимальным уровнем затрат.

Выбор компании-аутсорсера, которая будет способна выполнять делегируемый ей вид деятельности, целесообразно проводить по ряду критериев, в качестве которых в диссертационной работе представлены следующие:

- практический опыт аутсорсера по реализации аналогичных проектов;
- возможность своевременного доступа компании к ресурсам для развития;
- наличие у аутсорсера автоматизированных средств и технологий;
- стаж работы компании на рынке выбранных услуг;
- наличие необходимого числа специалистов для выполнения делегируемых функций;
- возможность страхования рисков со стороны аутсорсера;
- деловая репутация компании (наличие претензий, рекомендаций от других – компаний-заказчиков по результатам взаимодействия с аутсорсером);
- количество клиентов организации на договорах аутсорсинга;
- стоимость реализации необходимого объема делегируемого вида деятельности аутсорсинговой компанией;
- уровень гибкости и быстроты адаптации компании-аутсорсера на изменяющиеся требования компании-заказчика;
- возможность проведения проверок со стороны аутсорсера с целью контроля и развития деятельности предприятия и др.

На втором этапе с помощью метода экспертных оценок происходит сравнение потенциальных компаний-аутсорсеров на основе определенных показателей (критериев). В качестве экспертов помимо административно-управленческого персонала санаторно-курортных организаций были привлечены и сторонние специалисты из специализированных фирм, обладающие соответствующими компетенциями и практическим опытом.

Ввиду того, что значения показателей по каждому критерию имеют разные единицы измерения, а, следовательно, не могут быть просто суммированы, с целью расчета интегрального показателя необходимо преобразовать таблицу. С этой целью по каждому критерию выбирается эталонное (наилучшее) значение (таблица 6).

Таблица 6 – Матрица экспертных оценок аутсорсеров по заданным критериям

Критерий отбора	Потенциальные претенденты					Эталонное значение
	A1	A2	A3	A4	A5	
Ценовые предложения, тыс.руб.	12 000	11 500	9 000	15 000	12 300	9 000
Надежность, балл	7	8	6	9	7	9
Гибкость и быстрота принятия решения, балл	6	5	6	8	7	8
Опыт и доверие, балл	9	7	5	7	5	9
Качество обслуживания, балл	5	8	7	8	5	8

В данном случае оценка бальных показателей осуществляется по максимальной оценке, стоимостных – по минимальной, происходит пересчет данных таблицы 6 относительно эталонных значений. Для этого используются формулы:

Для показателей в бальной оценке - $\frac{P_i}{Po_i}$ (2)

Для показателей в стоимостной оценке - $\frac{Po_i}{P_i}$, (3)

где: P_i – значение i -той строки;

P_{oi} – образцовое (эталонное) значение.

В результате пересчета формируется матрица относительных значений экспертных оценок (таблица 7).

Таблица 7 – Матрица относительных значений экспертных оценок критериев

Критерий отбора	Потенциальные претенденты					Эталонное значение
	A1	A2	A3	A4	A5	
Затраты на аутсорсинг	0,75	0,78	1,00	0,60	0,73	1,00
Надежность	0,78	0,89	0,67	1,00	0,78	1,00
Гибкость и быстрота принятия решения	0,75	0,63	0,75	1,00	0,88	1,00
Опыт и доверие	1,00	0,78	0,56	0,78	0,56	1,00
Качество обслуживания	0,63	1,00	0,88	1,00	0,63	1,00
Итого:	3,90	4,07	3,85	4,38	3,57	

На заключительном этапе, путем сравнения значений совокупных показателей, выбирается наибольшее, которое характеризует наилучший вариант аутсорсингового предложения (в рассматриваемом случае наиболее выгодным является предложение компании-аутсорсера А4).

В диссертационной работе сформулированы рекомендации по совершенствованию процедуры отбора и утверждению аутсорсера на роль поставщика услуг.

5. Организация взаимодействий службы мониторинга с аутсорсером и потребителями услуг

Процедура мониторинга необходима для своевременного анализа и обработки возникающих отклонений, оперативного принятия требуемых управленческих решений.

Модель, раскрывающая структуру связей, возникающих в процессе взаимодействий службы мониторинга, аутсорсера и потребителей услуг, изображена на рисунке 8.

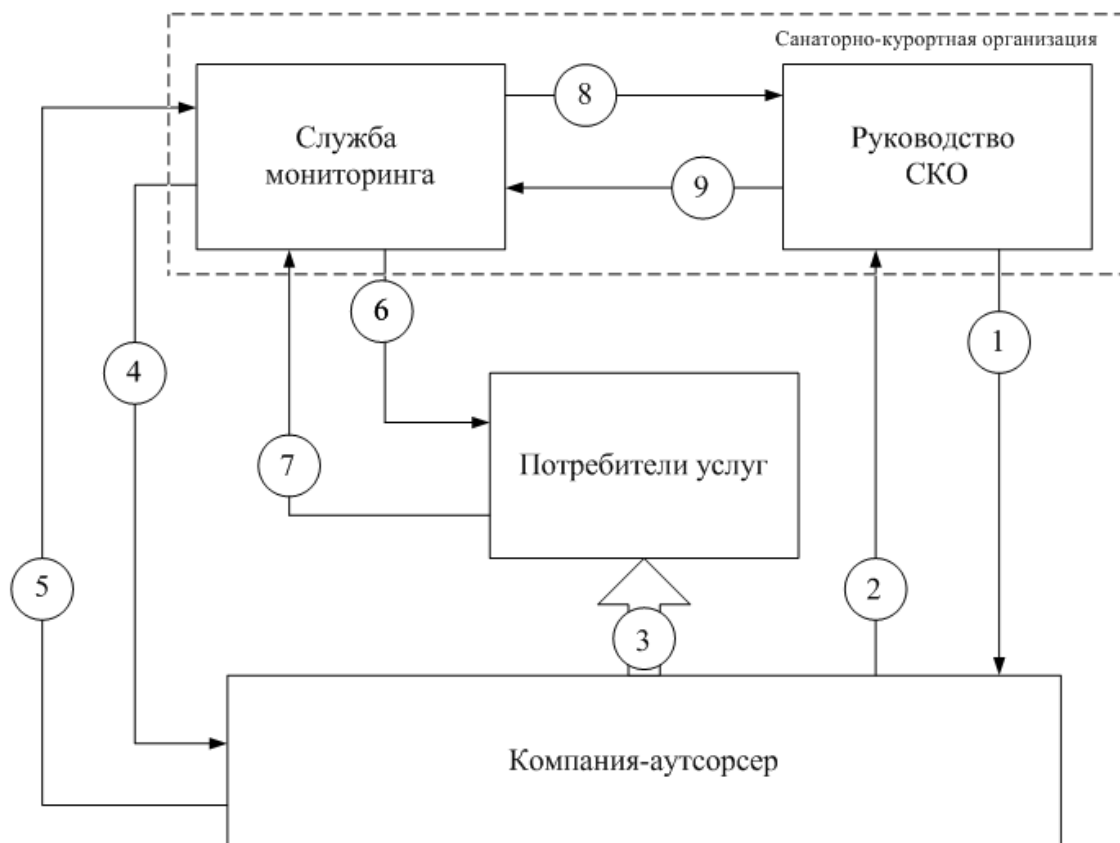


Рисунок 8 – Модель взаимодействий службы мониторинга с аутсорсером и потребителями услуг (составлено автором)

где:

1 – формирование требований санаторно-курортной организации к аутсорсеру по поводу делегируемой услуги;

2 – ответное предложение аутсорсера относительно качественного и количественного состава делегируемой услуги;

3 – оказание услуги потребителям;

4, 5 – анализ показателей реализации делегируемой услуги, выявление отклонений, устранение замечаний;

6, 7 – сбор сведений (отзывы, замечания, предложения) от потребителей услуг;

8, 9 – формирование отчетных данных о деятельности компании-аутсорсера с учетом текущих показателей и отзывов потребителей.

Функционирование собственной службы мониторинга внутри организационной структуры санаторно-курортной организации позволяет оперативно и своевременно регистрировать возникающие отклонения, определять их причины, вырабатывать и реализовывать конкретные меры по устранению последствий или минимизировать потенциальный ущерб, а также разрабатывать программу по избежанию и предотвращению проблем в перспективе.

При этом полученные в ходе мониторинга данные могут стать основой пересмотра некоторых положений договора аутсорсинга, создания более конкретных инструкций и дополнительных соглашений.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ
Публикации в ведущих рецензируемых журналах и изданиях,
рекомендованных ВАК Российской Федерации

1. Горобец, Р.Ю. Предпосылки и условия применения аутсорсинга в организациях санаторно-курортной сферы [Текст] / Р.Ю. Горобец // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. – г.Тольятти. – 2015. – №3 (41) (август). – С.119-124 (0,51 п.л.).

2. Горобец, Р.Ю. Аутсорсинг в санаторно-курортной сфере: применение и классификация [Текст] / Р.Ю. Горобец, П.П. Чуваткин // Журнал «Финансовая аналитика: проблемы и решения». – Москва. - 2015. - № 47 (281)- С. 13-24 (1,13 п.л., в т.ч. автора 0,65 п.л.).

3. Горобец, Р.Ю. Особенности использования аутсорсинга в деятельности СКО [Текст] / Р.Ю. Горобец // Известия Сочинского государственного университета. – Сочи. - 2015. - №3-1 (36). – С.103-107 (0,28 п.л.).

4. Горобец, Р.Ю. Рейтинговая оценка аутсорсинговых компаний [Текст] / Р.Ю. Горобец, П.П. Чуваткин // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. - Тольятти.– 2016. – №3 (45) (октябрь). – С.107-112 (0,5 п.л., в т.ч. автора 0,25 п.л.)

Статьи и материалы в других изданиях

5. Горобец Р.Ю., Сивкова И.А. Актуальные проблемы организации предприятия. – Социально-философские аспекты модернизации современной экономики: материалы международной научно-практической конференции (24 марта 2011 г.) – Отв. ред. Л.А. Тягунова. – Саратов: Изд. ЦПМ «Академия Бизнеса», 2011. – 268 с., С. 50-53 (0,16 п.л., в т.ч. автора 0,08 п.л.).

6. Горобец Р.Ю., Сивкова И.А., Нетребко А.В. Современные проблемы управления персоналом предприятий туризма. – Социально-экономические проблемы развития курортов России: Материалы всероссийской научно-практической конференции, г. Сочи, 24-25 марта 2011г. / под ред. проф. П.П. Чуваткина. – Сочи: РИЦ СГУ, 2010. – 164 с., С. 66-70 (0,17 п.л., в т.ч. автора 0,06 п.л.).

7. Горобец Р.Ю., Нетребко А.В. Управление структурой себестоимости туристских услуг предприятий размещения. – Актуальные проблемы экономики, финансов и бухгалтерского учета на современном этапе развития: Материалы международной научно-практической конференции, г.Сочи, 28-30 апреля 2011г. / Под ред. д.э.н., проф. Гварлиани Т.Е. – Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2011. – 256 с., С. 245-246 (0,12 п.л., в т.ч. автора 0,06 п.л.).

8. Горобец Р.Ю. Современные проблемы управления предприятием на ранних стадиях его функционирования в сфере туризма. – Приоритеты и пути развития экономики и финансов: Материалы международной научно-практической конференции, г. Сочи, 21-24 ноября 2011 г. / Под ред. д.э.н., проф. Гварлиани Т.Е. – Сочи: РИЦ СГУ, 2011. – 332 с., С. 233-235 (0,12 п.л.).

9. Gorobets R.Y. Outsourcing in the Sanatorium and Resort Sphere: Selection Algorithm of Companies-Outsourcers [Text]/ R.Y. Gorobets, P.P. Chuvatkin// Sochi Journal of Economy. – Sochi. - 2015. Vol. 38. Issue 4 (December). - P.12-18 (1,22 п.л., в т.ч. автора 0,61 р.р.).

10. Горобец Р.Ю. Положительные и отрицательные аспекты использования аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных организаций [Текст] / Р.Ю. Горобец // Материалы Юбилейной научно-практической конференции, посвященной 85-летию Гомельского государственного университета им.Ф.Скорины. – Гомель, 17.06.2015 г. – С. 85-86 (0,18п.л.).

11. Горобец Р.Ю. К вопросу о целесообразности применения аутсорсинга СКО [Текст] / Сборник научных трудов.- Сочи: РИО СНИЦ РАН, 2015. – С.46-47 (0,1 п.л.).

12. Горобец Р.Ю. Система мониторинга применения аутсорсинга в санаторно-курортных организациях. – Вектор развития экономики и финансов на современном этапе: Материалы международной научно-практической конференции, г. Сочи, 08-12 декабря 2017 г. / Под ред. д.э.н., проф. Гварлиани Т.Е. – Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2018. – 236 с., С. 124-125 (0,08 п.л.).