

Copyright © 2020 by Sochi State University



Published in the Russian Federation
Sochi Journal of Economy
Has been issued since 2007.
ISSN: 2541-8114
2020, 14(1): 4-12

www.vestnik.sutr.ru



Actual Problem

UDC 33

Sanatorium-Resort Activity as an Object of Management in Modern Conditions

Matvei S. Oborin ^{a, b, c, d, *}

^a Perm Institute (branch) of REU named after G.V. Plekhanov, Russian Federation

^b Perm State National Research University, Russian Federation

^c Perm State Agro-Technological University named after Academician D.N. Pryanishnikov, Russian Federation

^d Sochi State University, Russian Federation

Abstract

The article is devoted to the peculiarities of managing the health resort complex of the region as an element of a complex socio-economic system associated with the solution of demographic and social problems. The relevance of the search for promising methods and models of regulating the activities of resort medicine enterprises is substantiated. The analysis of statistics of economic indicators of the functioning of the sanatorium and resort complex of the country, identified some trends and features of development that should be taken into account when developing and implementing strategic plans for the transformation of resort areas. In modern conditions of formation of regional markets, the sanatorium and resort complex from an institutional point of view is a complex formation of economically interconnected business entities United by a specific business process, in which the priority is given to medical and Wellness services. The overall goal of the activity is to make a profit from the sale of Spa services, as well as to fulfill a social order for high-quality treatment, health improvement, and rehabilitation of the population. The main contradiction in the functioning of resort medicine enterprises is the difficulty of combining socially significant goals and obtaining a high commercial effect, the need for state support in an unstable macroeconomic environment. On the example of the Krasnodar territory, the model of management of a sanatorium-resort complex as a material base for providing medical and health services is presented.

Keywords: sanatorium complex, region, management features, development prospects, management efficiency, managerial decisions.

1. Введение

Управление сложными социально-экономическими системами в кризисных условиях должно учитывать закономерности их функционирования и эффекты для населения, бизнеса и региональной экономики в целом. Являясь частью системы здравоохранения, курортная медицина ориентирована на сохранение высокой конкурентоспособности предприятий санаторно-курортного комплекса, включая финансово-экономические результаты основных здравниц и курортов субъекта РФ.

* Corresponding author

E-mail addresses: recreachin@rambler.ru (M.S. Oborin)

Интерес к поддержанию экономической стабильности предприятий санаторно-курортного комплекса обусловлен также рядом закономерностей (Ветитнев, Журавлёва, 2017; Зорин, 2018; Салеева, 2018):

- возрастающая необходимость удовлетворения растущего спроса на отдых, оздоровление, реабилитацию, восстановления физических, эмоциональных, интеллектуальных сил человека;
- улучшение медико-демографических показателей состояния населения регионов страны как основного ресурса социально-экономического развития государства в долгосрочной перспективе;
- стабилизирующая роль санаторно-курортной деятельности в развитии территорий с курортно-рекреационной специализацией, сельских территорий, на которых сосредоточена значительная часть экологически привлекательных объектов и природных лечебных ресурсов.

Интеграция санаторно-курортного комплекса в рыночные отношения не может быть признана успешной на данном этапе, поскольку его функционирование в большинстве регионов страны является убыточным. Низкие коммерческие результаты способствуют поиску эффективных форм и методов управления, компромиссных решений на уровне региональной власти, которые имеют значимый эффект для всех участников рынка лечебно-оздоровительных услуг. Тенденция социально-экономического развития, характерные для России и большинства развитых стран в сфере управления курортными регионами и дестинациями должны учитывать:

- приоритетную роль государственного планирования территориального развития с преимуществом проектного и программно-целевого подходов, которые имеют положительный опыт реализации;
- возрастающее значение самоорганизации на уровне локальных территорий на основе сетевой и кластерной интеграции, формирующей бизнес-среду на основе объединения экономической специализацией и формирования уникального ценностного предложения;
- внедрение цифровых технологий в управленческие и производственные процессы, качественная трансформация ключевых бизнес-процессов.

Эволюция управления санаторно-курортным комплексом закономерно обусловлена происходящими изменениями рыночной среды и потребительского спроса. Формирование эффективных механизмов развития курортов и здравниц и переход на более качественный уровень функционирования является важным элементом региональных стратегий.

2. Материалы и методы

В России в 2018 году была утверждена «Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации», которая описывает целевые параметры его развития до 2025 года. Нормативный акт предусматривает повышение доступности лечения для различных групп населения за счет создания в России современного санаторно-курортного комплекса, оснащенного цифровым диагностическим и лечебным оборудованием, более эффективного использования природных лечебных ресурсов и пространственного потенциала Российской Федерации в области оздоровительного туризма (Распоряжение Правительства РФ..., 2018).

В статье использованы системный и ситуационный подходы к оценке эффективности управления санаторно-курортным комплексом в современных условиях, анализ статистики, моделирование социально-экономических процессов.

3. Обсуждение

В научной литературе можно отметить возрастающий интерес к процессам курортной медицины и формирования курортно-рекреационной специализации регионов РФ. Труды таких авторов, как А.Т. Быков, А.О. Варвашян, А.М. Ветитнев, Н.Г. Истошин, Л.В. Криворучко, М.С. Оборин по государственному и региональному управлению рынком санаторно-курортных услуг сосредоточены на поиске эффективных управленческих решений тактического и стратегического характера на основе ситуативного анализа, выявления приоритетных проблем, требующих срочного решения. В работах вышеперечисленных авторов учитываются особенности формирования санаторно-курортного комплекса в регионах с учетом природно-ресурсного, социально-экономического и инфраструктурного потенциала. Сложность и взаимосвязь получаемых эффектов актуализирует исследование управления санаторно-курортными учреждениями с нескольких точек зрения: 1) материальная основа лечебно-оздоровительного туризма;

2) система социально-экономических связей и новых рабочих мест; 3) концепция территориального маркетинга в целях привлечения платежеспособного спроса в регион.

Характерной чертой сложившегося положения санаторно-курортного комплекса страны являются: понижение роли государства в управлении и улучшении финансово-экономического положения санаторно-курортного комплекса региона; неопределенная структура источников его финансирования; осуществление хозяйственной деятельности санаторно-курортными организациями с применением системы административных, рыночных, социально-экономических механизмов; подчиненность различным ведомствам, министерствам и частным структурам; неустойчивость процесса трансформации существующих форм, методов и технологий управления курортами.

Можно выделить приоритеты совершенствования системы государственного и регионального управления санаторно-курортным комплексом независимо от форм собственности, ведомственной принадлежности и лечебного профиля:

- формирование единого информационно-аналитического портала, содержащего сведения о количестве и состоянии санаторно-курортных организаций в стране;
- разработка единой классификации природных лечебных ресурсов и методического подхода по оценке эффективности его применения в лечебно-оздоровительном процессе, включая коммерциализацию;
- стимулирование вовлечения земельных ресурсов в коммерческий оборот на основе инвестиционных, экономических, финансовых механизмов, поддержки незавершенного строительства, расположенных на территориях, относимых к лечебно-оздоровительным местностям и курортам;
- адаптировать положительный проектный опыт коммуникационного и инфраструктурного развития таких регионов как Республика Крым, Краснодарский, Алтайский, Ставропольский края с целью решения проблем ее распространения на территориях других субъектов Российской Федерации.

Курорты и природно-лечебные ресурсы формируют основу санаторно-курортного комплекса России и являются особо охраняемыми объектами, имеющими свое специфическое назначение. Министерство здравоохранения России ведет государственный учет и реестр оздоровительных зон и курортов в пределах установленных законом полномочий (Бовыкин, 2017; Гильмутдинова и др., 2017).

4. Результаты

По данным государственного реестра санаторно-курортного фонда Российской Федерации в базе нормативных правовых актов в настоящее время имеются более ста документов о признании территории лечебно-оздоровительной зоной или курортом, в том числе об установлении границ районов санитарной (горно-санитарной) охраны.

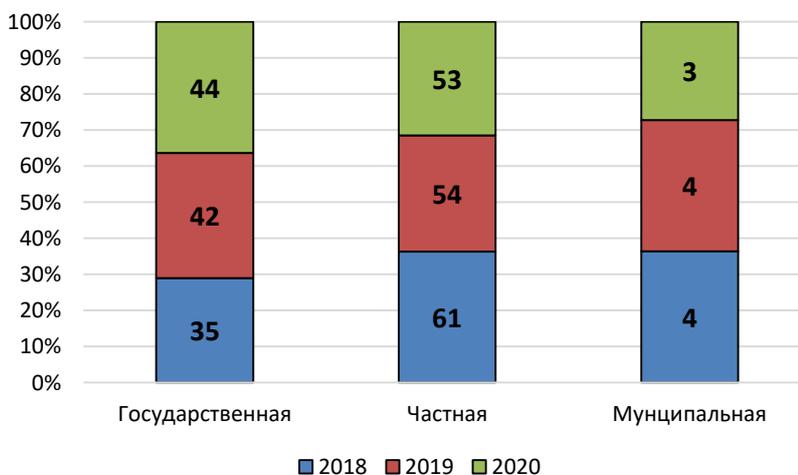


Рис. 1. Динамика распределения санаторно-курортных организаций России по формам собственности за 2018-2020 гг., % (составлено на основе Аналитический отчет ПАО Сбербанк России, 2020)

Согласно государственному реестру санаторно-курортного фонда Российской Федерации 44 % санаторно-курортных организаций относятся к государственной собственности, 3 % – к муниципальной и 53 % – к частной форме собственности ([Рисунок 1](#)).

Незначительные изменения в структуре формы собственности позволяют отметить рост численности здравниц, находящихся под контролем государства, что является следствием нестабильной макроэкономической ситуации и количественного сокращения емкости региональных рынков.

Первая группа, состоящая из организаций государственной и муниципальной форм собственности, является узкоспециализированными здравницами с лицензионными медицинскими услугами. Эти учреждения составляют около 47 % от общего числа организаций санаторно-курортного комплекса.

Вторая группа – это санаторно-курортные организации различных организационно-правовых форм, функционирующих на коммерческой основе, их около 53 %. Особенностью их функционирования является смешанная структура источников финансирования, которая включает государственные и внебюджетные фонды, средства граждан – физических лиц, являющихся покупателями путевок. Можно отметить, что имеет место оказание льготных и коммерческих лечебно-оздоровительных услуг, повышение их доступности для отдельных категорий граждан, попадающих под действие социально направленного законодательства.

Наибольшее количество государственных организаций санаторно-курортного комплекса расположены на территории Краснодарского и Ставропольского края, а также в республике Крым. В 2019–2020 гг. из 495 государственных санаторно-курортных организаций 140 были федеральными, а 355 – региональными ([Браймер, 2017; Концепция развития...](#)).

Негативные последствия убыточной деятельности предприятий санаторно-курортного комплекса отразились на изношенности материальной базы, невозможности оснащения зданий и помещений по современным стандартам, адаптации к потребностям лиц с ограниченными возможностями здоровья – около 5 % здравниц созданы условия для передвижения и размещения маломобильных групп населения.

Структура персонала санаторно-курортных организаций имеет свои особенности, динамика за 2018–2020 гг. представлена на [Рисунке 2](#).

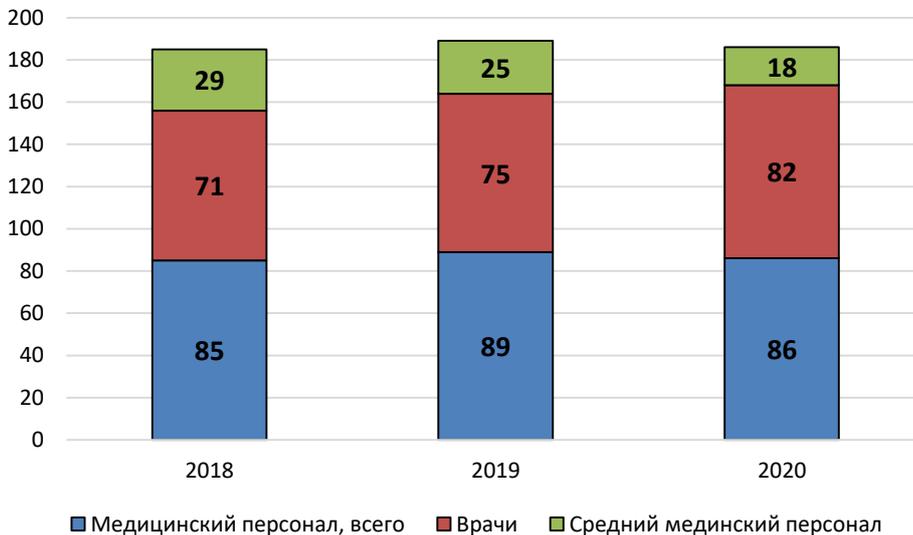


Рис. 2. Изменение структуры персонала санаторно-курортных организаций за 2018–2020 гг., % (составлено на основе Аналитический отчет ПАО Сбербанк России, 2020)

В среднем санаторно-курортные организации имеют до 90% медицинского персонала в штате, в структуре которого последовательно возрастает численность врачей с 71 до 82 % за исследуемый период.

Проверочные мероприятия выявили низкий уровень соответствия здравниц регионов нормативно-правовым требованиям в области обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения – менее 70 %. Вместе с тем растет численность размещенных лиц на курортах России, где лидирующие позиции принадлежат

Краснодарскому краю, принявшему свыше 15 млн. человек за сезон 2019 года ([Аналитический отчет ПАО Сбербанк России, 2020](#)).

Туристскими центрами являются Москва и Московская область: за 10 месяцев 2018 туристы истратили на территориях 141,7 млрд. руб. (18,7 % общих затрат). Второе и третье места принадлежат Краснодарскому краю и Санкт-Петербургу: 92 млрд. руб. и 66,2 млрд. руб. (12,2 % и 8,8 % рынка). Перераспределение средств осуществляется между регионами: жители Москвы и Московской области для туризма и отдыха предпочитают Краснодарский край (22,17 млрд. руб.), Санкт-Петербург и Ленинградскую область (14,71 млрд. руб.), Калужскую и Владимирскую области (7,69 млрд. руб. и 7,08 млрд. руб.) ([Аналитический отчет ПАО Сбербанк России, 2020](#)).

Прибыль от внутреннего туризма получает ограниченное количество регионов страны – 30 субъектов. Краснодарский край и Санкт-Петербург лидируют с большим отрывом ([Рисунки 4, 5](#)).

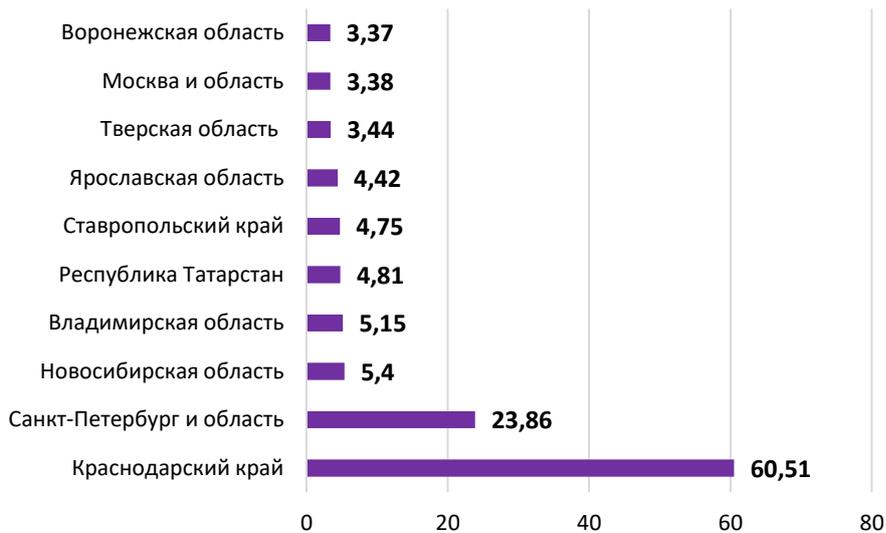


Рис. 4. Регионы с наибольшими доходами от внутреннего туризма в 2018 г., чистый экспорт в млрд. руб. (составлено по данным Аналитический отчет ПАО Сбербанк России, 2020)

Сочи по оценкам аналитиков получил 60,5 млрд руб. дохода только с января по октябрь 2018 г., что соответствует 2,6 % ВРП.



Рис. 5. Регионы с наибольшими доходами от внутреннего туризма в 2018 г., доля в ВРП в % (составлено по данным Аналитический отчет ПАО Сбербанк России, 2020)

Санкт-Петербург заработал почти 24 млрд руб., или 0,4 % ВРП. Меньшая доля северной столицы обусловлена затратами зарубежных туристов, которые не учитываются в

статистике внутреннего туризма.

Фактор сезонности вносит существенные коррективы в объемы и распределение расходов в регионах. Оценка диапазона ежемесячных расходов в регионе в сравнении со средним значением имеет преимущество в том, что данный подход не чувствителен к размеру экономики субъекта Российской Федерации. Максимальное значение этого соотношения наблюдалось в регионах с преобладающей долей пляжного туризма: Краснодарский край и Приморье.

Конкурентными преимуществами Краснодарского края являются природно-климатические условия, развитый санаторно-курортный комплекс, позволяющий сочетать пляжный, горно-лыжный отдых с лечением (свыше 500 км береговой линии на Черном и Азовском морях), рациональная стратегия достижения устойчивого роста кластеров с лечебно-оздоровительными услугами. В соответствии с Концепцией развития туризма и санаторно-курортного комплекса в регионе выделено 8 зон особого развития, в том числе города, имеющие статус федерального значения: Сочи, Анапа и Геленджик. Данные туристско-рекреационные центры являются известными в России и за рубежом курортами, привлекающими туристов круглогодично.

Ассоциацией оздоровительного туризма и корпоративного здоровья по итогам 2018 года был предоставлен рейтинг уровня развития санаторно-туристического комплекса, в котором, Краснодарский край занимает второе место среди российских регионов-лидеров – в топ-10 вошли 2 санатория в Сочи и 1 санаторий в Анапе.

Всего в рейтинге тринадцать здравниц края (Таблица 1), у лидера – Ставропольского края – 16 здравниц.

Таблица 1. ТОП-100 российских здравниц

Место в рейтинге	Интегральный показатель	Расположение	Наименование санатория
1	0,8195	г. Сочи (Центральный район)	ООО «Санаторий «Заполярье»
8	0,6078	г. Сочи (Адлерский район)	ООО «Санаторно-курортный комплекс «Знание»
10	0,5954	г. Анапа	ООО «Корпоративный центр оздоровления СИБУР-Юг»
11	0,5933	г. Туапсе (Небуг)	ООО «Курортный комплекс «Молния Ямал»

В прошедшем 2019 году услуги по грязелечению и бальнеотерапии в Краснодарском крае оказали 192 санаторно-курортных организаций, в которых было открыто 143 бальнеологических отделения, 134 грязевых отделения и кабинета, 60 питьевых бюветов с минеральной водой.

На территории Краснодарского региона применяются различные виды государственной поддержки предприятий санаторно-курортного и туристского комплекса края (Распоряжение Главы администрации..., 2016; Концепция развития..., 2030 года):

- межотраслевая государственная поддержка инвестиционной и предпринимательской деятельности;
- государственная (муниципальная) поддержка санаторно-курортного и туристского комплекса;
- государственная (муниципальная) поддержка субъектов среднего и малого предпринимательства,
- налоговые льготы в отношении предприятий, которые оказывают услуги по грязелечению и бальнеотерапии, освобождение от уплаты налога на имущество организаций, реализующих инвестиционные проекты.

Туристский поток в 2018 году на курорты края составил 15,8 млн. человек (рост к 2017 году превысил 6 %). Количество отдыхающих в регионе за шестнадцать лет (2002–

2018 гг.) возросло в 3,29 раза, при том, что только за 2016–2018 годы туристический поток увеличился на 32,7 % (на 3,9 млн. человек). Наблюдается значительный рост отдыхающих в организованном секторе (за 2011–2017 гг., + 86,3 %).

Представим системный подход к управлению санаторно-курортным комплексом региона на основе развития лечебно-оздоровительных услуг (Рисунок 2).

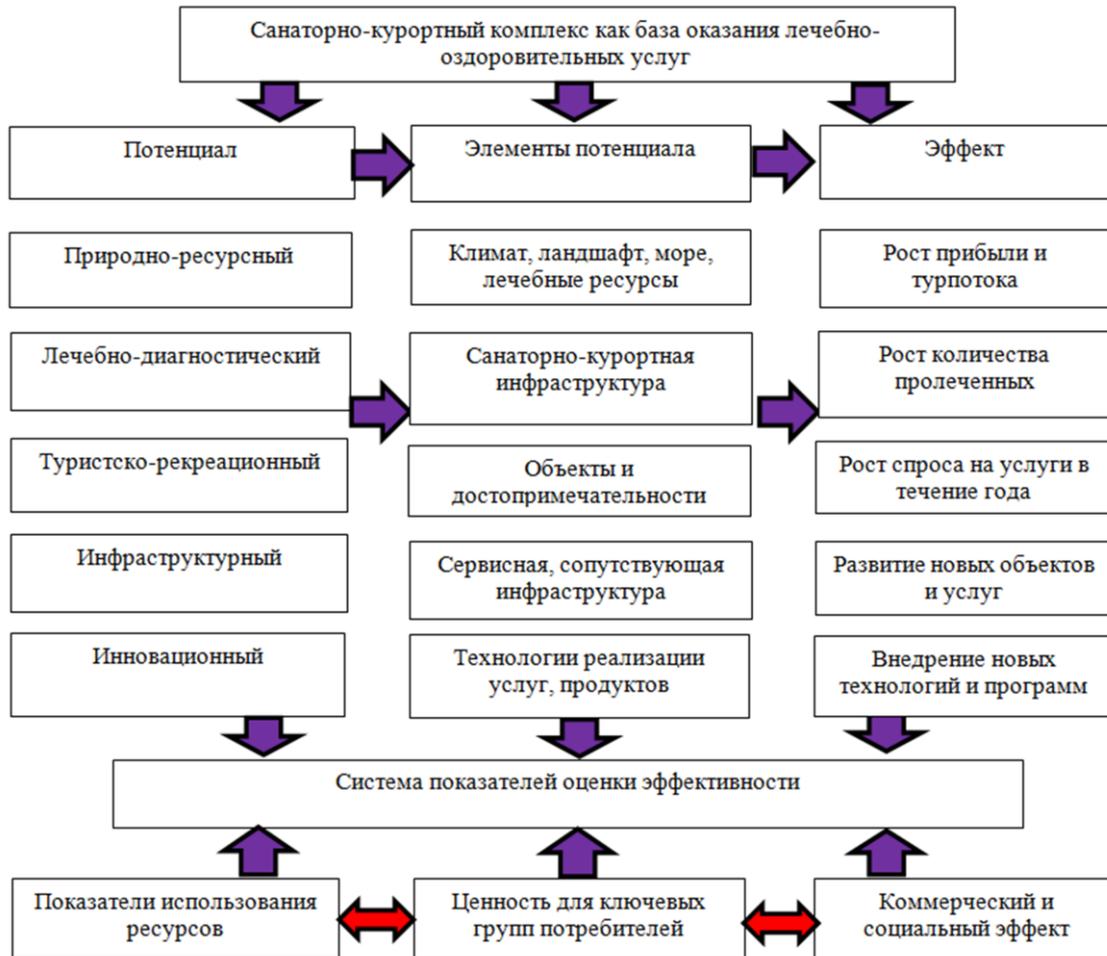


Рис. 2. Управление санаторно-курортным комплексом региона на основе развития лечебно-оздоровительных услуг

Фактор спроса является одним из ключевых для региона, поэтому можно говорить о сложной многокомпонентной структуре цели потребителей лечебно-оздоровительных услуг: 1) отдых и оздоровление на основе природно-ресурсного и инфраструктурного потенциала региона; 2) реализация социально-экономических прав, связанных с полноценным личностным развитием, улучшением условий труда и отдыха, получением новых впечатлений, коммуникационный обмен; 3) познавательные, образовательные, развлекательные, досуговые цели на основе социокультурной среды региона пребывания.

5. Заключение

Развитие управления санаторно-курортным комплексом в современных условиях должно закономерно основываться на ситуационном анализе и тенденциях спроса. Регионы с развитой курортно-рекреационной специализацией могут существенно повысить эффективность его использования в условиях постоянного изменения геополитической обстановки, реализации системных мер государственной поддержки лечебно-оздоровительного туризма и санаторно-курортного комплекса.

Развитие потребностей к здоровому образу жизни и спорту послужили формированию стратегического подхода на уровне государства к стабилизации экономики курортов, направлению значительных инвестиций в развитие перспективных территорий с лечебно-оздоровительной специализацией.

Санаторно-курортные предприятия могут быть успешно интегрированы в систему рыночных отношений, так как курортная медицина связана не только с профилактикой и оздоровлением населения, но и затрагивает анимационную и досуговую деятельность, способствует рациональному использованию природных территорий, окружающей среды, оптимальному использованию природных лечебных факторов.

Литература

Аналитический отчет ПАО Сбербанк России – Аналитический отчет ПАО Сбербанк России. Какие регионы зарабатывают на внутреннем туризме в России [Электронный ресурс]. URL: https://www.russiatourism.ru/contents/turism_v_rossii/regions/ (дата обращения: 27.01.2020).

Бовыкин, 2017 – *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. М.: Экономика, 2017. 368 с.

Браймер, 2017 – *Браймер Р.А.* (2017). Основы управления в индустрии гостеприимства. / Пер. с англ. М.: Аспект Пресс, 2017.

Ветитнев, Журавлёва, 2017 – *Ветитнев А.М., Журавлёва Л.Б.* Курортное дело: учебное пособие. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2017. 528 с.

Гильмутдинова и др., 2017 – *Гильмутдинова Л.Т., Султанов Ю.Ю., Гизатуллина Н.С.* (2017). Организация санаторно-курортного лечения в санатории: монография. Уфа: Башкирский гос. мед. ун-т, 2017. 84 с.

Зорин, Квартальнов, 2018 – *Зорин И.В., Квартальнов В.А.* Энциклопедия туризма: Справочник. М.: Финансы и статистика, 2018. 368 с.

Концепция развития..., 2030 – Концепция развития санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <https://minkurort.krasnodar.ru/strategy/>

Распоряжение Главы администрации..., 2016 – Распоряжение Главы администрации (губернатора) Краснодарского края №79-р от 15.03.2016. «Об утверждении перечня социально-значимых и приоритетных рынков для содействия развитию конкуренции в Краснодарском крае». [Электронный ресурс] URL: <http://economy.krasnodar.ru/standart-razvit-konkurencii/norm-pravacts/regional/regional2/>

Распоряжение Правительства РФ..., 2018 – Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2018 г. № 2581-р «О Стратегии развития санаторно-курортного комплекса РФ» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72013422/>

Салеева, 2018 – *Салеева Т.В.* Форсайт санаторно-курортной и туристской сферы / *Материалы Всероссийской научно-практической конференции 20–21 декабря 2015.* 394 с.

References

Analiticheskii otchet PAO Sberbank Rossii – Analiticheskii otchet PAO Sberbank Rossii. Kakie regiony zarabatyvayut na vnutrennem turizme v Rossii [Analytical report of PJSC Sberbank of Russia. Which regions earn on domestic tourism in Russia]. [Elektronnyi resurs]. URL: https://www.russia-tourism.ru/contents/turism_v_rossii/regions/ (data obrashcheniya: 27.01.2020). [in Russian]

Bovykin, 2017 – *Bovykin V.I.* (2017). Novyi menedzhment: upravlenie predpriyatiem na urovne vysshikh standartov; teoriya i praktika effektivnogo upravleniya [New management: enterprise management at the highest standards; theory and practice of good governance]. М.: Ekonomika, 368 p. [in Russian]

Braimer, 2017 – *Braimer R.A.* (2017). Osnovy upravleniya v industrii gostepriimstva [The basics of management in the hospitality industry]. Per. s angl. М.: Aspekt Press. [in Russian]

Gil'mutdinova i dr., 2017 – *Gil'mutdinova L.T., Sultanov Yu.Yu., Gizatullina N.S.* (2017). Organizatsiya sanatorno-kurortnogo lecheniya v sanatorii: monografiya [Organization of spa treatment in a sanatorium: a monograph]. Ufa: Bashkirskii gos. med. un-t, 84 p. [in Russian]

Kontseptsiya razvitiya..., 2030 – Kontseptsiya razvitiya sanatorno-kurortnogo i turistskogo kompleksa Krasnodarskogo kraya do 2030 goda [The concept of development of the sanatorium and resort and tourist complex of the Krasnodar Territory until 2030]. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://minkurort.krasnodar.ru/strategy/> [in Russian]

Rasporyazhenie Glavy administratsii..., 2016 – Rasporyazhenie Glavy administratsii (gubernatora) Krasnodarskogo kraya №79-r ot 15.03.2016. «Ob utverzhdenii perechnya sotsial'no-znachimyykh i prioritnykh rynkov dlya sodeistviya razvitiyu konkurentssii v Krasnodarskom krae»

[Order of the Head of Administration (Governor) of the Krasnodar Territory No. 79-r dated 03/15/2016. "On approval of the list of socially significant and priority markets for promoting competition in the Krasnodar Krai"]. [Elektronnyi resurs] URL: <http://economy.krasnodar.ru/standart-razvit-konkurencii/norm-pravacts/regional/regional2/> [in Russian]

Rasporyazhenie Pravitel'stva RF..., 2018 – Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 26 noyabrya 2018 g. № 2581-r «O Strategii razvitiya sanatorno-kurortnogo kompleksa RF» [Order of the Government of the Russian Federation of November 26, 2018 No. 2581-r "On the Development Strategy of the Sanatorium and Resort Complex of the Russian Federation"]. [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72013422/> [in Russian]

Saleeva, 2018 – Saleeva T.V. (2018). Forsait sanatorno-kurortnoi i turistskoi sfery [Foresight of the sanatorium-resort and tourist sphere]. *Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii 20–21 dekabrya 2015*. 394 p. [in Russian]

Vetitnev, Zhuravleva, 2017 – Vetitnev A.M., Zhuravleva L.B. (2017). Kurortnoe delo: uchebnoe posobie [Spa business: a training manual]. 2-e izd., ster. M.: KNORUS, 528 p. [in Russian]

Zorin, Kvartal'nov, 2018 – Zorin I.V., Kvartal'nov V.A. Entsiklopediya turizma [Encyclopedia of Tourism]: Spravochnik. M.: Finansy i statistika, 368 p. [in Russian]

УДК 348

Санаторно-курортная деятельность как объект управления в современных условиях

Матвей Сергеевич Оборин ^{a, b, c, d, *}

^a Пермский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Российская Федерация

^b Пермский государственный национальный исследовательский университет, Российская Федерация

^c Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова, Российская Федерация

^d Сочинский государственный университет, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена особенностям управления санаторно-курортным комплексом региона как элемента сложной социально-экономической системы, связанной с решением демографических и социальных проблем. Обоснована актуальность поиска перспективных методов и моделей регулирования деятельности предприятий курортной медицины. Проведен анализ статистики экономических показателей функционирования санаторно-курортного комплекса страны, определены некоторые тенденции и особенности развития, которые необходимо учитывать при разработке и реализации стратегических планов по преобразованию курортных территорий. В современных условиях формирования региональных рынков санаторно-курортный комплекс с институциональной точки зрения является сложным образованием экономически взаимосвязанных субъектов бизнеса, объединенных специфическим бизнес-процессом, в котором приоритетное место занимает лечебно-оздоровительная услуга. Общая цель деятельности связана с получением прибыли от продажи санаторно-курортных услуг, а также выполнением социального заказа на качественное лечение, оздоровление, реабилитацию населения. Основное противоречие функционирования предприятий курортной медицины заключается в сложности совмещения социально значимых целей и получения высокого коммерческого эффекта, необходимости государственной поддержки в условиях нестабильной макроэкономической среды. На примере Краснодарского края представлена модель управления санаторно-курортного комплекса в качестве материальной базы оказания лечебно-оздоровительных услуг.

Ключевые слова: санаторно-курортный комплекс, регион, особенности управления, перспективы развития, эффективность управления, управленческие решения.

* Корреспондирующий автор

Адреса электронной почты: reachin@rambler.ru (М.С. Оборин)