

УДК 338.2 (075.8)

DOI [10.17150/1993-3541.2015.25\(6\).980-989](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2015.25(6).980-989)**О. Н. БАЕВА***Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация***Т. А. КОНДРАЦКАЯ***Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация***Д. И. ХЛЕБОВИЧ***Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ)

Аннотация. Санаторно-курортные услуги развиваются под влиянием не только спроса, но и объема финансирования из средств внебюджетных фондов. Выполненный прогноз развития рынка санаторно-курортных услуг выявил ряд негативных тенденций, которые требуют систематической работы по формированию системы стратегий организации. Элементами выполненного исследования стали конкурентный, клиентский и экономический анализ внутренней среды. Его результаты позволили разработать стратегии корпоративного, делового и функционального уровней. Было установлено, что на принятие стратегических решений оказывает влияние не только внешняя и внутренняя среда, но и характер корпоративных отношений, при этом воздействие субъективного фактора (ограничения при принятии решений в корпорации) при разработке стратегий прослеживается как на корпоративном, так и на деловом уровнях. Рассмотренное явление может оказать и стимулирующее, и ограничивающее воздействие на развитие учреждения.

Ключевые слова. Стратегия; уровни стратегий; этапы принятия стратегических решений; санаторно-курортное учреждение.

Информация о статье. Дата поступления 23 сентября 2015 г.; дата принятия к печати 6 октября 2015 г.; дата онлайн-размещения 30 декабря 2015 г.

О. Н. БАЕВА*Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation***T. A. KONDRATSKAYA***Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation***D. I. KHLEBOVICH***Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation*

DEVISING STRATEGIES IN THE SYSTEM OF CORPORATE RELATIONS (ON THE EXAMPLE OF A SANATORIUM-AND-SPA INSTITUTION)

Abstract. Sanatorium-and-spa services are developing under the influence of not only the demand, but also financing from non-budget funds. The conducted forecast of the sanatorium-and-spa services market development revealed a number of negative trends that require carrying out of systematic work intended to devise a system of organization's strategies. The elements of the study include competitive, customer and economic analyses of the internal environment. The achieved results enabled to devise strategies intended for corporate, business and functional levels. It was determined that strategic decisions are not only affected by external and internal environments, but also by the nature of corporate relations. Moreover, and the impact of the subjective factor (restrictions when making decisions in the corporation) while devising the strategies can be traced both at the corporate and business levels. This phenomenon can have both stimulating and limiting impact on the institution's development.

Keywords. Strategy, strategic level, stages of strategic decision-making, sanatorium-and-spa institution.

Article info. Received September 23, 2015; accepted October 6, 2015; available online December 30, 2015.

О. Н. БАЕВА, Т. А. КОНДРАЦКАЯ, Д. И. ХЛЕБОВИЧ

Современные условия хозяйствования требуют от участников рыночных взаимодействий в санаторно-курортной сфере высокой деловой активности и стратегических подходов к управлению [7; 10]. Сегодня основным деловым субъектом экономики большинства стран мира считается корпорация — организация, обладающая своими особыми признаками [2], одним из которых является отделение прав владения от прав управления.

Широта прав определяется моделью корпоративного управления. Российская практика в большей мере представлена аутсайдерской моделью (англо-американской), когда управление организовано в интересах собственников, а директор выполняет роль агента. Подобные отношения становятся краеугольным моментом системы стратегических решений. Во-первых, определение приоритетных направлений деятельности является прерогативой совета директоров. Во-вторых, если при реализации стратегии предусмотрены инвестиции в размере более 25 % балансовой стоимости активов, то необходимо вмешательство совета директоров в принятие решений, а при стоимости в 50 % — не избежать общего собрания акционеров¹. Бюрократизация процесса не позволяет сделать стратегию инструментом адаптации к внешней среде. В лучшем случае она становится долгосрочным планом с большим лагом в его принятии.

Подобным отношениям полностью соответствуют «общепринятые» этапы стратегического управления: анализ внешней и внутренней среды; определение целей; формулирование альтернативных стратегий; выбор стратегий; составление необходимых планов и бюджетов. Основная парадигма этого подхода: «Чтобы стратегия стала успешной, она должна соответствовать особенностям внешней и внутренней среды фирмы — целям и ценностям, ресурсам и способностям, организационной структуре и системам» [9, с. 28].

Однако данный подход (основанный на анализе внешней и внутренней среды) не рассматривается в качестве единственного при формулировке корпоративной стратегии. С одной стороны, в большинстве случаев признаются такие ориентиры цели корпорации, как стоимость компании, выручка, прибыль [9, с. 35, 50–52], за что бизнес подвергается критике со стороны

общества [1; 4]. Количественно неизмеримые критерии в виде роста конкурентоспособности или выживания в данном случае целями выступать не могут, так как не поддаются контролю со стороны собственника. С другой стороны, как установить уровень ориентира (задание)? Логично предположить, что он может быть на уровне ранее достигнутого, больше или меньше. Именно такой взгляд и положен в основу деления корпоративных стратегий на стратегии ограниченного роста, роста и поворота [12, с. 277–279], хотя авторами они названы в качестве стратегических альтернатив. Выбор при этом определяется возможностями внешней среды и субъективными восприятиями собственников корпорации (желание инвестировать, уровень риска) и агентом по управлению (уровень риска).

В качестве объекта исследования был выбран один из крупных игроков на рынке санаторно-курортных услуг Иркутской области: его доля рынка в период 2010–2013 гг. составляла около 9 % по количеству ночевок и реализованных путевок и около 13 % — в стоимостном измерении. Собственник санаторно-курортного учреждения в качестве цели выбрал рост объема продаж при условии сохранения основного вида деятельности — санаторно-курортные услуги.

Для определения возможностей выбора ориентира корпоративной стратегии были составлены прогнозы на 2014–2016 гг., базирующиеся на анализе временных рядов по данным Росстата РФ. Уровни анализа — Российская Федерация в целом (при отсутствии необходимых статистических оценок регионального уровня), Иркутская область и близлежащие регионы с развитой санаторно-курортной инфраструктурой — Республика Бурятия и Алтайский край. Результаты прогнозирования сведены к следующим оценкам:

– спрос на санаторно-курортные услуги в стоимостном выражении на общероссийском уровне будет расти в среднем на 8,4 % без учета налога на добавленную стоимость в год (вероятность оценки 91,7 %);

– спрос в регионе (Иркутская область) не будет соответствовать общероссийскому и составит 4,2 % (вероятность оценки 70 %), так как формируется под влиянием финансирования из внебюджетных фондов (Федеральный фонд обязательного медицинского страхования РФ, Фонд социального страхования РФ);

– рост спроса на санаторно-курортные услуги значительно отстает от роста денежных

¹ Об акционерных обществах : федер. закон от 26 дек. 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 29 июня 2015 г.). Ст. 48, 65. Гл. X–XI.

REGIONAL AND INDUSTRIAL ECONOMIES

доходов населения (согласно общероссийским данным на 4,7 %);

– спрос, рассчитанный в натуральных измерителях (численность лиц, обращающихся за санаторно-курортными услугами), в отличие от стоимостных оценок спроса, нестабилен, существует вероятность отрицательной тенденции (вероятность оценки 54,5 %);

– число реализованных ночевков в среднем уменьшается на 2,8 %;

– средняя продолжительность пребывания снижается до 12 койко-дней;

– число потенциальных потребителей услуг (жителей области) сокращается на 1,3 % в год;

– структура потребителей изменяется в неблагоприятную сторону: трудоспособное население увеличивается не более чем на 0,5 % в год, а старше трудоспособного возраста — на 2,1 %; численность населения районов с высоким уровнем доходов сокращается (на 1 % в год).

Полученные результаты прогноза были представлены руководству курорта, которое руководствуясь субъективными приоритетами сделало выбор в пользу корпоративной стратегии ограниченного роста.

Стратегия корпоративного уровня после утверждения становится целью разработки стратегий следующего уровня — делового (иногда называемого предпринимательский, бизнес-уровень, конкурентный, т. е. связанный с поддержанием и развитием отношений организации во внешней среде). Деловые стратегии ориентируются на основные характеристики рынков, на которых они реализуются.

Основываясь на данных собственных наблюдений и результатах исследований других авторов, были определены следующие особенности развития санаторно-курортного рынка. Во-первых, санаторно-курортные учреждения, ориентированные на решение задачи — оздоровление трудящихся на бесплатной и общедоступной основе, после произошедших в 1990-е гг. изменений (разрыв вертикальных связей, децентрализация управления, снижение финансирования из государственных внебюджетных фондов и собственных средств предприятий, передача ведомственных санаториев в муниципальную и областную собственность и др.) оказались участниками своеобразного рынка путевок [14] и рассматривают себя (зачастую) исключительно в данном конкурентном поле. Между тем в последние годы потенциал санаторно-курортных учреждений активно используется потребителями в качестве базы

для внутреннего туризма [11], несмотря на то, что санаторно-курортные учреждения официально являются подотраслью здравоохранения [6]. Во-вторых, рыночные преобразования, кардинально изменив условия финансирования, привели к необходимости самостоятельного поиска источников доходов, что потребовало изменения подходов к организации деятельности и, в первую очередь, использованию современных концепций управления, в том числе маркетинга.

Анализ данных о работе санаторно-курортного учреждения позволил выявить описанную в работе А. М. Ветитнева [8] распространенную в данной отрасли ситуацию — отсутствие системности и организованности в работе с маркетинговой информацией. Основная задача отдела маркетинга данного санаторно-курортного учреждения (как и многих других) состоит в реализации путевок и (фрагментарно) продвижении услуг.

С начала 1980-х гг. финансовые результаты начинают рассматриваться как результат проверки рынком гипотезы о выбранном организацией предложении ценности [5]. Одной из целей деятельности организации становится обеспечение желаемой удовлетворенности целевых групп клиентов более эффективными чем у конкурентов способами с одновременным укреплением перспективного благополучия потребителя и общества в целом [13, с. 39–40].

По мнению авторов, стремление «зарабатывать» должно быть интегрировано в общую стратегию, направленную на повышение привлекательности учреждения (за счет активного использования сильных сторон и имеющихся возможностей) при поддержке со стороны собственника и персонала. Несмотря на то, что задача разработки деловой стратегии санаторно-курортного учреждения сформулирована руководителем весьма утилитарно: «Увеличение загрузки коммерческих коек», — даже для ее решения требуется полная и достоверная информация, полученная на основе ситуационного анализа.

Ситуационный внутренний и внешний анализ — ключевой этап в алгоритме разработки стратегии организации, а конкурентный анализ — его основной элемент. Результаты анализа становятся базой для последующей эффективной дифференциации среди организаций-конкурентов [3].

Для оценки поведения конкурентов на рынке санаторно-курортных услуг был использован

О. N. BAEVA, T. A. KONDRATSKAYA, D. I. KHLEBOVICH

метод экспертных оценок, построение конкурентных профилей исследуемых санаториев и их сравнение. В результате отобрали 15 санаториев-конкурентов, находящихся в Сибирском

федеральном округе. Группа экспертов сформировала критерии для проведения конкурентного анализа, которые объединили в 11 блоков (табл. 1).

Таблица 1

Критерии для проведения конкурентного анализа санаториев

Критерий	Содержание блока	Коэффициент значимости блока
Санаторно-курортное лечение	Разнообразие специализации санатория	0,13
	Наличие и разнообразие диагностических процедур	
	Разнообразие лечебных процедур	
Клиентские программы и сервис	Разнообразие медицинских программ	0,08
	Разнообразие сервисных (туристских, других программ)	
	Спектр услуг (платные и бесплатные)	
	Дополнительные услуги	
Организация питания	Питание по меню на заказ	0,07
	Питание «шведский стол»	
	Организация диетического питания	
Организация досуга и отдыха	Анимация и развлекательные программы	0,06
	Наличие и доступность экскурсионных продуктов	
	Наличие и доступность активных видов досуга (ФК и спорт)	
Условия проживания	Состояние номерного фонда	0,10
	Категории номерного фонда (разнообразие)	
Наличие и использование природно-климатических курортных факторов	Климатолечение	0,11
	Грязелечение	
	Бальнеолечение питьевое	
	Бальнеолечение наружное	
Наличие и использование искусственных (преформированных) курортных факторов	Лечебная физическая физкультура	0,10
	Физиолечение	
	Фитотерапия	
	Психотерапия	
	СПА-услуги	
Расположение	Наличие рядом с санаторием уникальных природных объектов	0,05
	Наличие рядом с санаторием уникальных туристских объектов	
	Организация территории	
	Удаленность от города (близость к городу)	
	Удобство транспортного пути	
Инфраструктура	Наличие объектов спортивной инфраструктуры	0,13
	Наличие объектов для проведения досуга	
	Наличие вспомогательных объектов инфраструктуры (стоянка, детские площадки, объекты для людей с ограниченными возможностями)	
	Состояние объектов инфраструктуры	
	Состояние общественных помещений (залы, холлы)	
Маркетинговая активность	Используемые маркетинговые коммуникации (разнообразие)	0,09
	Сайт	
	История санатория	
	Гибкость ценовой политики	
	Наличие программ лояльности	
Инновации	Наличие IT-продуктов по организации индивидуального маршрута санаторно-курортного лечения	0,08
	Новые услуги	

REGIONAL AND INDUSTRIAL ECONOMIES

Каждый блок отражает определенный аспект санаторно-курортной деятельности, а все они в совокупности позволяют оценить конкурентную позицию организации на рынке. Оценка в баллах присваивалась каждому показателю в блоке с использованием порядковой шкалы от 0 до 5, где 0 свидетельствует о том, что критерий не проявляется в деятельности санаторно-курортной организации, а 5 баллов показывает его максимальное проявление. В ходе анализа каждому блоку критериев был присвоен коэффициент значимости, соответствующий важности блока с позиции организации бизнеса.

Источником информации для проведения анализа послужила вторичная маркетинговая информация, полученная с официальных сайтов санаторно-курортных учреждений. Дополнительно был использован метод описания, позволивший обобщить наиболее значимые конкурентные преимущества анализируемых учреждений (объект исследования и санатории-конкуренты) и построить их конкурентные

профили (рис. 1). Уровень конкурентоспособности исследуемого санатория по сравнению со среднерыночными показателями представлен на рис. 2.

Конкурентные профили санаториев достаточно вариативны, однако можно сделать ряд выводов:

1. Формируется группа санаториев со схожими профилями, отличающимися высокими баллами по большинству показателей (восемь санаториев). Их можно отнести к лидерам и использовать их опыт построения успешного бизнеса в санаторно-курортной сфере.

2. Формируется группа аутсайдеров, профили которых сконцентрированы ближе к центру (минимальные оценки по большинству показателей).

3. Можно выделить группу санаториев (к ним относится и исследуемый санаторий), у которых отмечается значительный разброс (как «точки успеха», так и «точки провала») в балльных оценках по разным блокам показателей.

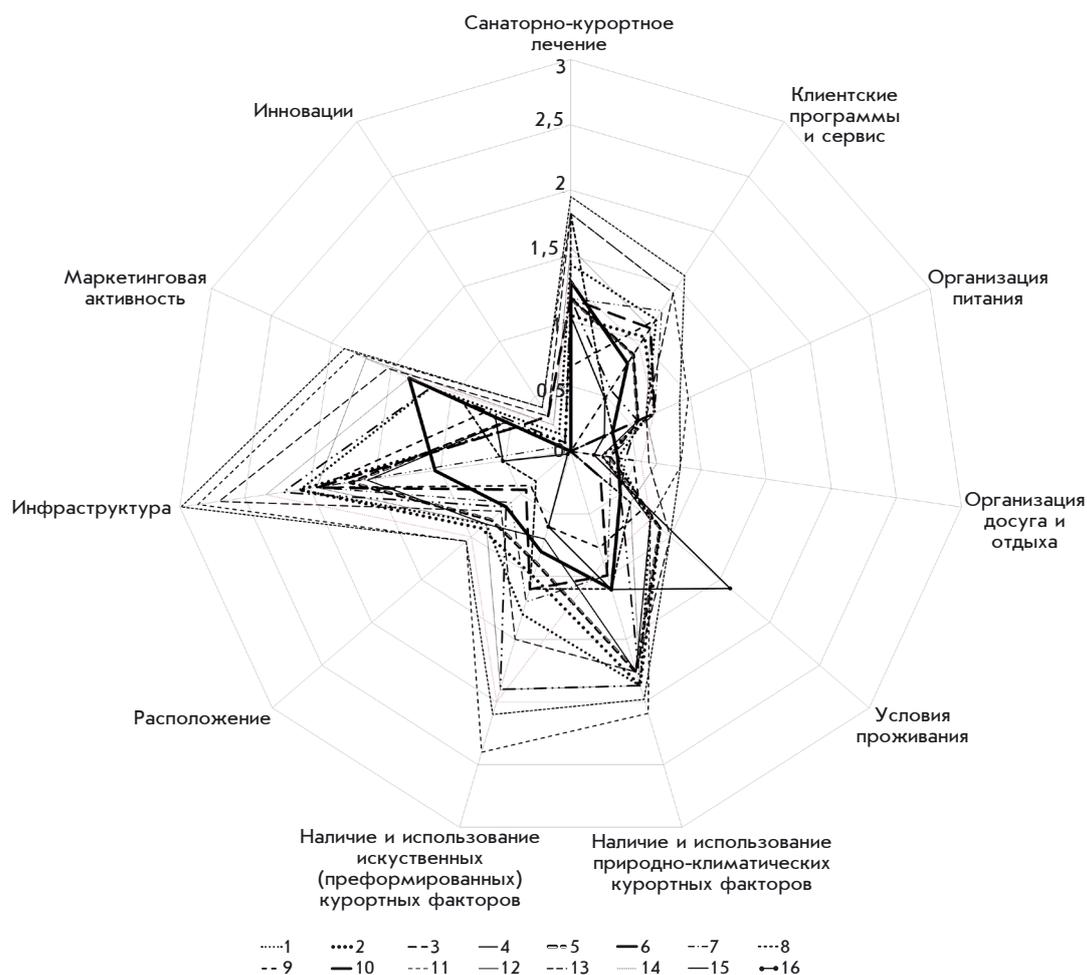


Рис. 1. Совмещенная диаграмма конкурентных профилей

О. N. BAEVA, T. A. KONDRATSKAYA, D. I. KHLEBOVICH

Конкурентная позиция курорта во многом определяется ожиданиями и предпочтениями потребителей, рассматривающих предложения курорта в качестве одного из многочисленных существующих на рынке санаторно-курортных услуг. Удовлетворенность клиентов — один из ключевых показателей как эффективности деятельности организации, так и уровня конкурентоспособности. Оценка уровня удовлетворенности клиентов проводилась с помощью телефонного опроса клиентов и анонимного анкетирования персонала. Для ответов на поставленные вопросы использовалась пятибалльная шкала. В опросе приняли участие 100 клиентов курорта, отдохнувшие по коммерческим путевкам три раза и более. Каждый из них ответил на семь вопросов, более половины респондентов дополнили ответы развернутыми комментариями. Средний возраст опрошенных — 55 лет. Анкетирование персонала было проведено в отделениях кардиологии, неврологии и терапии

(N = 23). Респонденты из числа работников отделений отвечали на те же вопросы, что и клиенты.

Результаты опроса свидетельствуют, что сотрудники санатория оценили критерии, характеризующие их работу (уровень профессионализма и отношение к клиентам) выше, чем сами клиенты (рис. 3). Наибольшее недовольство пациентов вызывают такие составляющие, как питание и организация обслуживания. В целом оценки персонала свидетельствуют об осознании существующих проблем.

Для анализа внутренней среды использовались следующие источники информации: бухгалтерская отчетность (баланс, отчет о финансовых результатах), данные отдела маркетинга (количество реализованных путевок, курсовок, платных услуг с учетом источников оплаты). Выяснилось, что подавляющая доля доходов курорта формируется за счет продажи путевок (90–92 % от общего объема реализации),

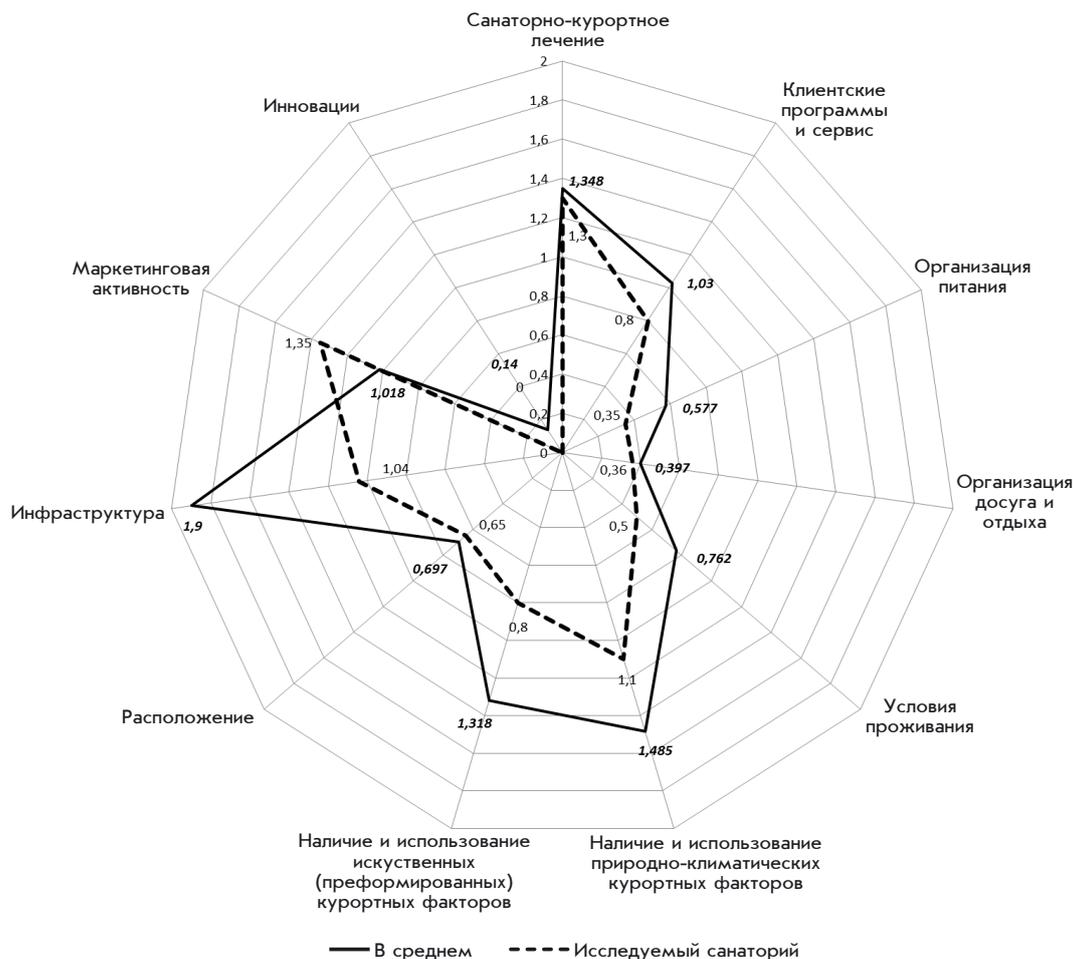


Рис. 2. Конкурентный профиль исследуемого санатория в сравнении со среднерыночным

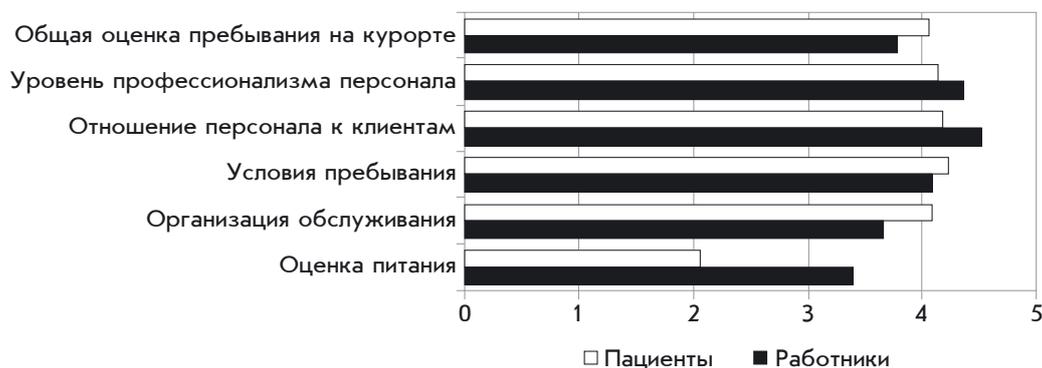


Рис. 3. Результаты анкетирования персонала в сравнении с опросом клиентов, средний балл по пятибалльной шкале

а также оказания платных услуг и продажи курсов (0,02 %). Местонахождение курорта позволяет предположить наличие потенциального спроса на курсовки, однако слабая материально-техническая база (в сравнении с оснащенными в рамках Национального проекта «Здоровье» медицинскими учреждениями города), высокий уровень цены и неготовность персонала к работе с «неорганизованными», стремящимися получить услуги в максимально короткие, заранее определенные периоды времени отдыхающими, не позволяют использовать эту особенность курорта.

Доходы курорта от реализации путевок формируются (в равных долях), в основном, за счет двух источников: внебюджетных фондов (обязательного медицинского и социального страхования) и физических лиц. Снижается доля продаж юридическим лицам.

Сопоставление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды (табл. 2) приводит к стратегическим решениям делового уровня. Их реализация предусматривается следующим за ним уровнем — функциональным (табл. 3).

Таблица 2

Сильные и слабые стороны, угрозы и возможности учреждения

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Территория и лесной массив с хвойным лесом 2. Наличие природно-климатических курортных факторов 3. Удобное месторасположение 4. Рост коммерческой реализации путевок 5. Близость к оз. Байкал и наличие в регионе объектов историко-культурного наследия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие СПА-комплекса 2. Недостаточное использование искусственных курортных факторов 3. Отсутствие полноценного зала ЛФК с тренером 4. Отсутствие или плохое состояние основных и вспомогательных объектов инфраструктуры 5. Удаленность корпусов друг от друга и отсутствие теплых переходов 6. Высокий уровень цены на путевки 7. Снижение интереса со стороны юридических лиц и страховых компаний 8. Сильная зависимость от государственных контрактов
Угрозы	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Большое разнообразие клиентских программ 2. Интенсивное развитие искусственных курортных факторов 3. Развитие спортивных, досуговых и вспомогательных элементов инфраструктуры 4. Хорошее состояние объектов инфраструктуры 5. Инновационная активность 6. Ранний выход конкурентов на рынок корпоративных клиентов 7. Сокращение реализуемых ночевочек до 2,8 % в год 8. Увеличение темпов роста затрат и сокращения рентабельности до 2 % в год 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение числа потребителей за счет жителей г. Иркутска и трудоспособного населения районов (Ангарский, Братский, Зиминский, г. Усть-Илимск, г. Братск) 2. Расширение использования природно-климатических факторов 3. Появление новых медицинских технологий и приборов 4. Рост объемов продаж на рынке санаторно-курортных услуг в стоимостном выражении до 4 % в год 5. Рост объемов продаж на рынке санаторно-курортных услуг в стоимостном выражении до 4 % в год 6. Незначительный рост численности обращающихся за санаторно-курортным лечением — не более 1 % в год

О. Н. БАЕВА, Т. А. КОНДРАЦКАЯ, Д. И. ХЛЕБОВИЧ

Для каждого функциональной стратегии был рассчитан бюджет, срок окупаемости и оптимальный период реализации. Выполненные прогнозы продаж позволили определить, что реализация всех стратегий в комплексе будет способствовать достижению корпоративной стратегии ограниченного роста.

Ряд стратегий не требует согласования с собственниками, поскольку стоимость реализации не превышает 25 % стоимости активов. Их утверждение определяется внутренними возможностями — загруженностью и опытом персонала. Очевидно, что на данном этапе роль субъективности в принятии решений повышается. Лицом, принимающим окончательное решение, становится директор учреждения.

Организация зон рекреации, строительство бассейна сопряжены с большими финансовыми вложениями и периодами окупаемости. Эти мероприятия не могут быть реализованы без разрешения собственников. Если их интересы

ограничены краткосрочной перспективой, то функциональные стратегии будут отвергнуты (отложены). При долгосрочной заинтересованности во владении активами и росте их рыночной стоимости вероятность положительного решения повышается. Отрицательные решения по функциональным стратегиям заставят руководство учреждения вернуться к пересмотру стратегий делового уровня. Если повторный комплекс работ не позволит спрогнозировать ожидаемого прироста продаж, то единственным решением станет смена корпоративной стратегии с ограниченного роста на стратегию поворота.

Таким образом, выполненное исследование позволило сделать следующие выводы:

– на любом уровне принятия решений в области стратегий при детальных и разнообразных количественных прогнозах и оценках присутствует субъективный личностный фактор, ограничивающий широту и вариативность решений;

Таблица 3

Система стратегий

Деловая стратегия	Альтернативные решения	Функциональные стратегии
Увеличение объема продаж санаторно-курортных продуктов (путевок)	Программы оздоровительного туризма	Активизация коммерческих программ: Кампании по разработке и продвижению оздоровительных туров (продолжительность 5, 7, 10 дней) Расширение спектра каналов коммуникаций
Развитие санаторно-курортного продукта	Инфраструктура курорта	Строительство бассейна: Предложение дополнительных платных услуг для клиентов санатория Акваэробика для женщин-клиентов санатория и города
		Организация зоны рекреации: Кафе-бар Детская комната Спортивная площадка (зимой каток) Уличные тренажеры Ландшафтная среда Приобретение электромотоцикла для передвижения по территории
Развитие клиентских программ и сервиса	Программы выходного дня	Организация досуговых зон: Открытие кафе-бара Открытие детской комнаты Дополнительные функции зала лечебной физкультуры
	Корпоративные программы и программы внутреннего туризма	Комплексное обслуживание: Приобретение мини-автобуса для организации трансфера Создание партнерских программ с туристическими фирмами города по размещению, экскурсионному обслуживанию, бронированию, такси
	Реабилитационные программы кардионеврологического профиля	Кампания по продвижению конкретных программ: Создание партнерских программ с медицинскими организациями области Повышение комфортности среды за счет приобретения электромотоцикла для передвижения по территории курорта Расширение клиентской базы за счет приобретения мини-автобуса
	Амбулаторно-поликлинические программы 4В	Создание амбулаторно-поликлинического отделения, расширение охвата оказываемых амбулаторно-поликлинических услуг для населения города, в том числе и приобретение мини-автобуса для организации трансфера

REGIONAL AND INDUSTRIAL ECONOMIES

– механизм разработки стратегий в виде этапов — анализ внешней и внутренней среды; определение целей; формулирование альтернативных стратегий; выбор стратегий; составление необходимых планов и бюджетов — может быть востребован не только в условиях относительно стабильной внешней среды, подчиняющейся развитию национальной экономики, но и при наличии корпоративных отношений;

– разработка стратегии корпорации не сводится к однонаправленному процессу: корпо-

ративная — деловая — функциональная. Отказ собственников от инвестиций приводит к необходимости повторения работ, направленных на поиск новых деловых стратегий или смене стратегии корпоративного уровня;

– весь комплекс выполненных работ по разработке стратегии окажется невостребованным, если выяснится, что агент собственника неверно интерпретировал его сигналы о целях или их уровне (задания). Это является особенностью разработки стратегий в системе корпоративных отношений.

Список использованной литературы

1. Аоки М. Корпорации в условиях растущего многообразия: познание, руководство и институты / Масахико Аоки. — М. : Изд-во Ин-та Гайдара, 2015. — 368 с.
2. Архипов А. И. Экономический словарь / А. И. Архипов, Е. Г. Багудина, С. А. Балашов. — М. : Проспект, 2010. — 672 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль. — М. : Инфра-М, 2001. — 803 с.
4. Бакан Дж. Корпорация: патологическая погоня за прибылью / Дж. Бакан. — М. : Вильямс, 2007. — 288 с.
5. Варго С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Варго, Р. Лаш // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4, № 2. — С. 107–121.
6. Ветитнев А. М. Изучение маркетинговой интернет-активности санаторно-курортного комплекса Сочи / А. М. Ветитнев, Я. А. Ашкинадзе // Маркетинг услуг. — 2007. — № 1 (9). — С. 52–58.
7. Ветитнев А. М. Маркетинг некоммерческих санаториев / А. М. Ветитнев, Е. В. Цирюта // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 108–115.
8. Ветитнев А. М. Маркетинговые исследования санаторно-курортных услуг / А. М. Ветитнев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. — 2001. — № 4. — С. 6–14.
9. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб. : Питер, 2008. — 560 с.
10. Задорожная А. Н. Формирование сбалансированной системы оценки конкурентоспособности санаторно-курортной организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. Н. Задорожная. — СПб., 2007. — 23 с.
11. Институциональные изменения в сфере социально значимых услуг / Т. Д. Бурменко, В. Ю. Баганов, О. Н. Баева [и др.] ; отв. ред. Т. А. Кондрацкая. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 268 с.
12. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1995. — 704 с.
13. Сфера социально-значимых услуг: теоретические и прикладные аспекты деятельности организаций : в 2 ч. / под общ. ред. Т. Д. Бурменко, О. Н. Баевой. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — Ч. 1. — 380 с.
14. Яковенко Г. В. Экономика туристских и санаторно-курортных предприятий / Г. В. Яковенко, Б. Л. Винокуров, А. М. Ветитнев. — Сочи : Южный фил. Нац. науч.-исслед. ин-та обществ. здоровья им. Н.А. Семашко, 1997. — 210 с.

References

1. Aoki Masahiko. *Corporations in Evolving Diversity : Cognition, Governance, and Institutions*. Oxford University Press, 2010. 256 p. (Russ. ed.: Aoki M. *Korporatsii v usloviyakh rastushchego mnogoobraziya: poznanie, rukovodstvo i institut*. Moscow, Gaidar Institute Press Publ., 2015. 368 p.).
2. Arkhipov A. I., Bagudina E. G., Balashov S. A. *Ekonomicheskii slovar'* [Economic Dictionary]. Moscow, Prospekt Publ., 2010. 672 p.
3. Assel' G. *Marketing: printsipy i strategiya* [Marketing: Principles and Strategy]. Moscow, Infra-M Publ., 2001. 803 p.
4. Bakan Joel. *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. New York, Free Press, 2004. 240 p. (Russ. ed.: Bakan J. *Korporatsiya: patologicheskaya pogonya za pribyl'yu*. Moscow, Vil'yams Publ., 2007. 288 p.).
5. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2006, vol. 4, no. 2, pp. 107–121. (In Russian).
6. Vetitnev A. M., Ashkinadze Ya. A. Studying online marketing activity of sanatorium complex in Sochi. *Marketing uslug = Services Marketing*, 2007, no. 1 (9), pp. 52–58. (In Russian).
7. Vetitnev A. M., Tsiryuta E. V. Marketing of non-profit health resorts. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing in Russia and Abroad*, 2006, no. 2, pp. 108–115. (In Russian).
8. Vetitnev A. M. Marketing researches of resort services. *Marketing i marketingovye issledovaniya v Rossii = Marketing and Market Research in Russia*, 2001, no. 4, pp. 6–14. (In Russian).

O. N. BAEVA, T. A. KONDRATSKAYA, D. I. KHLEBOVICH

9. Grant R., Funtov V. N. (ed.). *Sovremenniy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2008. 560 p.

10. Zadorozhnyaya A. N. *Formirovaniye sbalansirovannoy sistemy otsenki konkurentosposobnosti sanatorno-kurortnoy organizatsii. Avtoref. Kand. Diss.* [Formation of a balanced system of sanatorium-and-spa institutions competitiveness assessment. Cand. Diss. Thesis]. Saint Petersburg, 2007. 23 p.

11. Burmenko T. D., Baganov V. Yu., Baeva O. N. et al., Kondratskaya T. A. (ed.). *Institutsional' nye izmeneniya v sfere sotsial'no znachimyykh uslug* [Institutional changes in the sphere of socially significant services]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2013. 268 p.

12. Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York, Harpercollins Publ., 1988. 777 p. (Russ. ed.: Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta*. Moscow, Delo Publ., 1995. 704 p.).

13. Burmenko T. D., Bayeva O. N. (eds). *Sfera sotsialno znachimyykh uslug: teoreticheskie i prikladnye aspekty deyatel'nosti organizatsii* [Scope of socially important services: theoretical and applied aspects of companies activities]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2012. Pt. 1. 380 p.

14. Yakovenko G. V., Vinokurov B. L., Vetitnev A. M. *Ekonomika turistskikh i sanatorno-kurortnykh predpriyatii* [Economics of tourism companies and health resorts]. Sochi, Southern Branch of the National Research Institute of Public Health n.a. N. A. Semashko Publ., 1997. 210 p.

Информация об авторах

Баева Ольга Николаевна — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: baeva-on@mail.ru.

Кондрацкая Татьяна Алексеевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: for_lem@pochta.ru.

Хлебович Дарья Игоревна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: dashakhl@rambler.ru.

Библиографическое описание статьи

Баева О. Н. Разработка стратегий в системе корпоративных отношений (на примере санаторно-курортного учреждения) / О. Н. Баева, Т. А. Кондрацкая, Д. И. Хлебович // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2015. — Т. 25, № 6. — С. 980–989. — DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(6).980-989.

Authors

Olga N. Baeva — PhD in Economics, Associate Professor and Chair, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: baevaon@isea.ru.

Tatyana A. Kondratskaya — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: for_lem@pochta.ru.

Daria I. Khlebovich — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: dashakhl@rambler.ru.

Reference to article

Baeva O. N., Kondratskaya T. A., Khlebovich D. I. Devising strategies in the system of corporate relations (on the example of a sanatorium-and-spa institution). *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2015, vol. 25, no. 6, pp. 980–989. DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(6).980-989. (In Russian).