

УДК 338:486.2

А. М. Іванов,  
доцент кафедри, Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини ВНЗ "Україна"  
В. Г. В'юн,  
д. е. н., професор, Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини ВНЗ "Україна"

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕКРЕАЦІЙНО- ОЗДОРОВЧИХ ПІДПРИЄМСТВ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*Розглянуто особливості управління конкурентоспроможністю рекреаційно-оздоровчих підприємств, досліджено їх конкурентні переваги.*

*The peculiarities of competitiveness of health — improving and recreational enterprises management are viewed and researched in this article.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, рекреаційно-оздоровче підприємство, конкурентні переваги.*

### ВСТУП

На сьогоднішній день досить актуальним є питання оцінки конкурентоспроможності рекреаційно-оздоровчих підприємств. Ринкове реформування національної економіки викликало перехід підприємств від діяльності в стабільному середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності і впливу факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі. Це зумовлює необхідність системного дослідження та аналізу стану рекреаційно-оздоровчих підприємств та їх конкурентів. За ринкових умов нормально функціонувати здатні тільки фінансово стабільні підприємства, управлінський персонал яких опанував економічні аспекти управління в умовах високої конкуренції.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблеми конкурентоспроможності підприємств та організацій присвячені роботи таких зарубіжних авторів, як: І. Ансофф, Дж.Х. Джакот, П. Дракер, Ф. Котлер, М. Треси, Е. Чемберлен. Авторами вітчизняних робіт є: О. Хумаров, Р. Браймер, М. Боков, В. В'юн, Й. Рутинський. Проблеми і особливості функціонування рекреаційно-оздоровчих підприємств вивчали М. Багров, О. Любіцева, І. Яковенко.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Мета статті полягає у визначенні стану управління конкурентоспроможністю рекреаційно-оздоровчих підприємств на прикладі закладів Миколаївської області.

### ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі розвитку міжнародних відносин глобалізаційні процеси охопили всі сфери світового господарства,

в тому числі й світовий ринок рекреаційно-оздоровчих послуг. Як наслідок, відбувається зростання рівнів інтегрованості туристичних галузей та окремих підприємств різних країн.

Україна посідає 77 позицію із 133 країн в загальному рейтингу індексу туристичної конкурентоспроможності, що є доволі низьким показником для такої великої країни зі значним туристично-рекреаційним потенціалом (для порівняння: Польща посідає 58-е місце, Росія — 59-е, Грузія — 73) [3].

На світовому ринку рекреаційно-оздоровчих послуг Україна вступає у конкурентні відносини із країнами-сусідами, які мають вихід, з одного боку, до Азово-Чорноморського басейну: Російська Федерація, Грузія, Болгарія, Румунія, Туреччина; а з іншого — Польщею, Словаччиною, Угорщиною, які розташовані вздовж західних кордонів України.

Стосовно рекреаційної економіки поняття "конкурентоспроможність" багатогранне і поширюється на такі складові діяльності відповідних підприємств, як рекреаційно-оздоровчий продукт і основні його характеристики: якість та технологію виробництва. Кількість складається з наступних елементів: висока якість рекреаційно-оздоровчого продукту, додатковий сервіс, обслуговування протягом усього циклу оздоровлення; цільове вирішення завдання з продажу рекреаційно-оздоровчого продукту в конкретній ситуації (конкретний покупець з індивідуальними потребами, його можливість і здатність обирати з безлічі конкуруючих на ринку організацій за власною шкалою переваг).

Цілеспрямоване рекреаційно-оздоровче підприємство в конкурентних умовах має певні властивості, необхідні для організації процесу досягнення мети в зовнішньому середовищі на конкурентних умовах, де розгортається конкурентна боротьба за доступ до ресурсів і за досягнення мети діяльності підприємства. Ця вимога стосується всіх ресурсів,

якими оперує менеджмент: капітал, технологія, персонал, лікувальна сировина, структура й кількість відпочивальників. Особливою є система управління діяльністю рекреаційно-оздоровчого підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємств визначається наявністю економічних, організаційних та технічних умов для формування, виробництва та збуту продукту високої якості, що задовольняє потреби

**Таблиця 1. Рекреаційно-оздоровчі заклади Миколаївської області**

	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010
Кількість закладів – усього	165	167	164	163	169	185
Санаторії	10	10	10	11	10	10
у тому числі дитячі	6	6	6	6	6	7
Пансіонати з лікуванням	1	1	1	–	–	2
Санаторії-профілакторії	6	7	7	7	7	7
Будинки відпочинку	3	3	3	4	4	4
Пансіонати відпочинку	20	17	17	15	12	11
Бази та інші заклади відпочинку	125	129	126	126	136	151

певної групи споживачів.

Ринкова ситуація дуже динамічна, тому рівень конкурентоспроможності розглядають з наступних позицій:

— потенційної, що характеризує значну потенційну здатність підприємств витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними підприємствами в умовах конкурентного ринку;

— поточної, що характеризує конкурентні переваги підприємств на певну дату (цей рівень конкурентоспроможності допомагає виявити стан підприємства на ринку та оцінити його конкурентні переваги);

— динамічної, що характеризує конкретні переваги підприємств за певний термін часу.

Крізь призму взаємин між конкурентами найшвидше і чітко виявляються зміни, що відбуваються на ринку, оскільки суперництво — основний двигун ринкових процесів. На силу конкурентної боротьби у сфері рекреаційно-оздоровчої сфери впливає багато чинників.

1. Боротьба посилюється, коли кількість конкуруючих підприємств збільшується і вони стають більш потужними. Кількість — важливий чинник, оскільки число його зростання підвищує вірогідність нових стратегічних ініціатив. При цьому зменшується вплив окремих підприємств на всі інші.

2. Конкурентна боротьба посилюється тоді, коли попит на продукт росте поволі. На ринку, що швидко розширюється, суперництво послаблюється тим, що всім вистачає місця. Правда, щоб йти в ногу з ринком, що розвивається, підприємства зазвичай використовують усі свої фінансові й управлінські ресурси, приділяючи набагато менше уваги переманюванню клієнтів від суперників. Коли зростання ринку сповільнюється, підприємства розпочинають боротьбу за ринкову частку. Це стимулює появу нових стратегічних ідей, маневрів і заходів, спрямованих на переманювання клієнтури конкурентів.

3. Конкурентія на рекреаційно-оздоровчому ринку посилюється тому, що попит на послуги схильний до значних сезонних коливань. Відтак, підприємства часто вдаються до використання знижок, поступок і інших тактичних дій для збільшення продаж.

4. Конкурентна боротьба посилюється, якщо послуги недостатньо диференційовані. Диференціація має можливість пожевлівати конкурентну боротьбу за допомогою пошуку нових шляхів підвищення якості рекреаційно-оздоровчих послуг.

5. Суперництво зростає відповідно до розміру віддачі від успішних стратегічних маневрів. Чим більша віддача від стратегії, тим вища вірогідність того, що інші підприємства будуть схильні приймати той же стратегічний маневр. Підприємства, що володіють об'єктивними даними про потенціал конкурентів, знаходяться у вигідній позиції, оскільки можуть правильно оцінити швидкість і реакцію суперників.

6. Конкурентія набуває гострого і непередбачуваного характеру при збільшенні відмінностей між підприємствами у контексті їх стратегій, кадрового складу, загальних

**Таблиця 2. Розподіл рекреаційно-оздоровчих закладів за причинами, з яких вони не працювали протягом 2009/2010 року**

Заклад	Заклади, що не працювали протягом звітного року	З причини				
		перебування на капітальному ремонті	відсутність коштів на експлуатацію	відсутність дозволу СЕС на експлуатацію закладу	відсутність осіб, що бажали оздоровлюватися	інші причини
Усього	20	7	8	1	2	2
Санаторії	1	-	1	-	-	-
у тому числі дитячі	1	-	-	-	-	-
Санаторії-профілакторії	1	1	-	-	-	-
Бази та інші заклади відпочинку	18	6	7	1	2	2

пріоритетів, ресурсів. Подібні відмінності збільшують вірогідність того, що окремі заклади будуть поводитися непередбачувано і приймати маркетингові стратегії, які приведуть до ринкової невизначеності. Наявність "чужаків" (нових закладів на ринку) створює нову ринкову ситуацію.

Розглянемо основні конкурентні переваги рекреаційно-оздоровчих підприємств Миколаївської області у контексті означених підходів.

Рівень забезпеченості рекреаційно-оздоровчими підприємствами Миколаївської області є доволі високим. За їх кількістю Миколаївська область посідає 6 місце серед усіх областей України (185). Попереду — АР Крим (584), Одеська область (425), Донецька (347), Херсонська (236), Запорізька (213). В цілому по Україні станом на 01.01.2011 нараховувалось 3011 рекреаційно-оздоровчих підприємств. Кількість рекреаційно-оздоровчих закладів у межах Миколаївської області, починаючи з 2004 року, поступово збільшується (табл. 1) [1].

Але, не дивлячись на зростання кількості підприємств, слід зауважити на те, що протягом 2009—2010 років велика кількість їх не працювала з об'єктивних та суб'єктивних причин, які зазначені в таблиці 2 [1].

Наявність унікальних та естетично привабливих природних ландшафтів, що придатні для тривалого відпочинку та оздоровлення: велика берегова морська смуга з якісними пляжами; річкові долини та пороги Південного Бугу, Інгулу, Інгульця, малих річок; якісні та великі запаси мулових лікувальних грязей; кліматичні, бальнеологічні ресурси і інші.

Рівень забезпеченості рекреаційно-оздоровчих підприємств Миколаївської області науковими та промисловими ресурсами для виходу на ділові сегменти зовнішніх ринків є вкрай недостатнім. В області немає жодного науково-дослідного закладу, який спеціалізувався б на рекреаційно-оздоровчій діяльності; лише один вищий навчальний заклад, який

**Таблиця 3. Фінансові показники діяльності госпрозрахункових рекреаційно-оздоровчих закладів, що працювали у 2009/2010 році**

Заклад	Кількість закладів	Фактичні витрати на один ліжко-день (людина-день) перебування у середньому за 12 місяців, грн.	Загальна вартість перебування всіх оздоровлених у закладах протягом 12 місяців, тис. грн.
Усього	141	120	110447,3
Санаторії	6	131	24035,5
з них дитячі	3	121	5925,9
Пансіонати з лікуванням	2	100	1522,0
Санаторії-профілакторії	3	226	15660,4
Будинки відпочинку	4	79	676,9
Пансіонати відпочинку	10	171	22283,9
Бази та інші заклади відпочинку	116	91	46268,7

**Таблиця 4. Середньооблікова кількість працюючих у рекреаційно-оздоровчих закладах у 2009/2010 році, осіб**

Заклад	Усього	За персоналом		
		лікарі	середній медперсонал	інший персонал
Усі заклади	2761	96	298	2367
Санаторії	788	46	129	613
з них дитячі	446	27	84	335
Пансіонати з лікуванням	50	2	4	44
Санаторії-профілакторії	364	35	127	202
Будинки відпочинку	13	–	–	13

**Таблиця 5. Основні показники діяльності рекреаційно-оздоровчих закладів у 2009/2010 р.**

Заклад	Кількість закладів	Кількість осіб, які оздоровлені протягом		Кількість фактично проведених ліжко-днів (людино-днів) усіма оздоровленими
		тривалого часу	1-2 днів	
Заклади тривалого перебування	185	109720	18452	1199884
Санаторії	10	13296	192	312383
у тому числі дитячі	7	6792	190	177775
Пансіонати з лікуванням	2	1538	94	15194
Санаторії-профілакторії	7	7831	693	121006
Будинки відпочинку	4	1336	–	8554
Пансіонати відпочинку	11	16065	4807	148252
Бази та інші заклади відпочинку	151	69654	12666	594495
Самостійні заклади 1-2 денного перебування	–	–	–	–

готує в межах ліцензійного обсягу випуск спеціалістів за фахом "Туризм"; промислові підприємства металургійної, машинобудівної, харчової та легкої промисловості, які могли б приваблювати туристів з метою наукового співробітництва в оздоровчій галузі, знаходяться в стадії регресії.

Водночас рівень забезпеченості рекреаційно-оздоровчих підприємств Миколаївщини туристичною інфраструктурою є вкрай недостатнім. Найістотніша проблема — відсутність якісних доріг, які сполучали б курортні території з містами, забезпеченість цих територій прісною водою, телефонізація, недостатня торгівельна мережа і т.д.

Рівень забезпеченості рекреаційно-оздоровчих підприємств області фінансовими ресурсами є низьким (табл. 3) [1].

Функціонування цих підприємств потребує значних капіталовкладень, утримання туристичної інфраструктури вимагає значних інвестицій. Останнім часом спостерігається стрімке зростання приватних інвестицій у будівництво, реконструкцію та модернізацію, але під впливом світової економічної кризи цей процес значно уповільнився.

Рівень забезпеченості рекреаційно-оздоровчих підприємств Миколаївської області трудовими ресурсами є порівняно достатнім (табл. 4) [1], але і його для якісного обслуговування не достатньо.

Середньооблікова кількість працівників підприємств України у 2010 році склала 22,2 тис. осіб, що на 4 % менше, у порівнянні з 2009 роком [2].

Наступною детермінантою є умови попиту на рекреаційно-оздоровчі послуги. Як бачимо з табл. 5 [1], кількість осіб, які виявили бажання оздоровитися в закладах рекреаційно-оздоровчого призначення Миколаївської області та здійснили власне бажання, доволі висока. Найбільша кількість оздоровлених спостерігається в закладах тривалого відпочинку, взагалі відсутні клієнти в самостійних закладах 1—2 денного перебування.

Наступною детермінантою є зовнішньоекономічна стратегія рекреаційно-оздоровчих підприємств. Вихід Миколаївщини на світові туристичні ринки як самостійного суб'єкта ще не означає конкурентних переваг її туристичних підприємств. Серед найпоширеніших проблем — невміння доводити свої конкурентні переваги, формувати їх відповідно до вимог

зовнішніх ринків. До цього слід додати відсутність сучасного арсеналу методів ведення конкурентної боротьби, коли враховуються тільки економічні чинники, спрямовані на зниження собівартості шляхом скорочення затрат на оплату праці чи рекламу, що в сучасних умовах швидкої зміни конкурентного середовища не забезпечує отримання конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

Важливою додатковою змінною, що істотно впливає на посилення чи послаблення конкурентних переваг рекреаційно-оздоровчих підприємств Миколаївської, є туристична політика уряду, серед найпроблемніших місць якої недостатній рівень фінансової та рекламно-інформаційної підтримки підприємств при виході на зовнішні ринки, порівняно неефективна система підготовки та перепідготовки кадрів. Недосконалою залишається й нормативно-правова база зовнішньоекономічної діяльності в даній сфері. Інформація про наявність, розміщення, керівництво, відомчу підпорядкованість, форми

власності, кількість працівників, площу, наявність ліцензії, стан сертифікації і інші дані про підприємства рекреаційно-оздоровчої сфери діяльності, які надають Головне управління статистики в Миколаївській області, Управління правової та ліцензійної політики Державної служби туризму та курортів з питань зовнішніх відносин, зовнішньоекономічної діяльності, європейської інтеграції, туризму та курортів Миколаївської облдержадміністрації дуже різняться і зіставляти інформацію дуже складно і майже неможливо.

## ВИСНОВКИ

Рекреаційно-оздоровча діяльність у Миколаївській області має всі можливості стати конкурентоспроможною на світовому ринку, але необхідно розробити і впровадити ефективні методи управління її розвитком, які ґрунтувалися б на використанні наявних конкурентних переваг, з одного боку, та державну підтримку тих секторів, де конкурентні позиції є слабкими, — з іншого.

Для підвищення ефективності конкурентоспроможності рекреаційно-оздоровчих підприємств Миколаївщини необхідні: реконструкція санаторно-курортної мережі, підвищення лікувально-реабілітаційного потенціалу рекреаційно-оздоровчих підприємств — зростання чисельності кваліфікованих медичних кадрів з удосконаленою (оновленою) апаратурою; підвищення комфортності закладів відпочинку, підвищення якості сервісу, розвиток інфраструктури торгівлі та розваг; розширення рамок сезону (травень-жовтень). Лікувально-реабілітаційна діяльність тут може бути весь рік.

## Література:

1. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм у Миколаївській області у 2009—2010 році: Статистичний бюлетень / Головне управління статистики у Миколаївській області. — Миколаїв, 2010. — 38 с.
2. www.ukrsat.gov.ua — офіційний сайт Державного комітету статистики України.
3. www.unwto.gov.ua — офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2011 р.