

А. С. Краєвська, канд. екон. наук

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сутність і роль конкурентних переваг організації в системі стратегічного управління підприємством в умовах ринкової економіки. Побудовано матрицю стратегічних пріоритетів для інвестування в інноваційний розвиток санаторно-курортних підприємств.

Постановка проблеми

Світовий досвід показує, що для ефективного розвитку сучасних підприємств, в тому числі і санаторно-курортних, підвищення їх конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринках необхідним є стратегічний підхід. Стратегічне управління передбачає вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що дає змогу визначити унікальні ресурсні, організаційні, технологічні та інші переваги перед наявними і потенційними конкурентами. При цьому, використовуючи внутрішні конкурентні переваги в процесі виробництва товарів чи надання послуг, підприємство може отримати додатковий економічний ефект від їх реалізації та забезпечити життєздатність та перспективність організації. Тому стратегія розвитку будь-якого підприємства, що діє в ринкових умовах господарювання, має ґрунтуватися на його конкурентних перевагах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Огляд і аналіз наукових праць за проблемою [1–5] показав однозначність поглядів більшості науковців щодо ролі стратегічного управління в діяльності сучасного підприємства. Сьогодні, в епоху глобалізації економіки, жодна організація не може існувати без чітко визначеної концепції стратегічного розвитку.

Заслужують на увагу і дослідження організації туристичної індустрії Н. В. Чорненької [7, с. 147]. На її думку, за допомогою стратегічного управління в санаторно-курортній галузі здійснюється регулярна розробка та корекція системи планів, організації діяльності, мотивація та контроль за результатами на основі моніторингу та аналізу стану зовнішнього і внутрішнього середовища санаторно-курортного підприємства. Проте, зважаючи на те, що практичне застосування стратегічного управління в діяльності зазначених підприємств є недостатнім, існує необхідність проведення подальших науково-практичних досліджень цієї проблеми.

Метою дослідження є обґрунтувати важливість використання стратегічного підходу в управлінні санаторно-курортними підприємствами на основі виділення конкурентних переваг та впровадження інноваційних механізмів і технологій у всі сфери їхньої діяльності.

Виклад основного матеріалу

В Україні існують значні перспективи розвитку санаторно-курортного лікування та оздоровлення, яке слід успішно поєднати з туризмом, спортом та культурними розвагами. Проте, розвиток рекреаційного господарства України стримується низкою проблем, однією з яких є відсутність практики стратегічного управління в діяльності санаторно-курортних підприємств. Її вирішення здатне забезпечити ефективний інноваційний розвиток таких підприємств. При цьому, комплекс програм розвитку сфери рекреації має, перш за все, відповідати інтересам охорони довкілля і здоров'я людини та забезпечувати максимальний загальноєкономічний ефект.

Термін «стратегічне управління» введено в 60–70 рр. XX ст., щоб розмежувати поточне управління на рівні виробництва й управління на вищому рівні [1]. З огляду на це, стратегічне управління передбачає реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівню-

вати їх з наявними можливостями організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [2, с. 12]. Таким чином, стратегію санаторно-курортного підприємства можна розглядати як управлінську діяльність на перспективу, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності оздоровчого закладу за рахунок обґрунтованого вибору основних пріоритетів розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу. Разом з тим, стратегічне управління враховує можливості конкурентів та загрози зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. Тому пріоритети розвитку санаторно-курортних закладів доцільно визначати на основі наукового аналізу власних ресурсних можливостей і потенціалу конкурентів.

Останніми роками спостерігається падіння багатьох показників господарської діяльності санаторно-курортних підприємств України (табл. 1), про що свідчать дані Державного комітету статистики [6].

Таблиця 1

Основні показники господарської діяльності санаторно-курортних підприємств України

Показники	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
1. Кількість закладів, од.	3164	3110	3073	3041	3011
2. Кількість ліжко-місць, тис. од.	482	466	462	453	449
3. Кількість оздоровлених, тис. осіб	3278	3486	3592	3122	2987
4. Кількість фактично проведених ліжко-днів, тис. од.	46247	47019	46212	42116	38229
5. Кількість закладів, що не працювали, од.	610	571	542	554	591
6. Кількість госпрозрахункових закладів, од.	1906	1899	1886	1867	1814
7. Кількість закладів, звільнених від земельного податку, од.	880	821	790	768	726
8. Середньооблікова кількість працюючих, осіб	119642	117922	115612	111662	106656
9. Кількість оздоровлених іноземців, осіб	369860	412150	422343	353312	404157

Примітка. Складено автором за даними Державного комітету статистики України

Як випливає з табл. 1, за досліджуваний період скоротилась кількість санаторно-курортних закладів та їхній ліжковий фонд, обсяги реалізованих ними послуг, середньооблікова чисельність працівників та ін., збільшилась кількість закладів, що не працювали з певних причин за період з 2008 р. по 2010 р. Така тенденція вказує на необхідність створення такої системи менеджменту, яка б сприяла підвищенню конкурентоспроможності рекреаційних послуг з метою забезпечення стабільного попиту серед українських та іноземних споживачів.

Як зазначається в [1], «за своєю суттю всі стратегічні заходи, що застосовуються на підприємстві, є інноваційними...». Таке твердження має вагомий підстави, оскільки стратегія розвитку організації передбачає забезпечення сталих темпів її зростання і функціонування в перспективі та ґрунтується на використанні наукових досягнень у сфері техніки, виробництва, управління та ін., тобто на комплексі інновацій. При цьому, для підприємств санаторно-курортної галузі інновації можуть бути застосовані до таких сфер діяльності:

- технологічної (використання нових технологій, а також модернізація обладнання, реконструкція споруд);
- ринкової (застосування нових маркетингових підходів і методів цінової політики, запровадження нових форм відносин з постачальниками та споживачами);
- організаційно-управлінської (вдосконалення організаційної структури та процесу прийняття управлінських рішень, а також застосування нових методів планування, організації діяльності, мотивації підлеглих і контролю над ними);
- соціальної (використання нових форм мотивації персоналу, орієнтованих на поліпшення умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі);
- економічної (зміна методів планування, удосконалення матеріального стимулювання персоналу).

Відомо, що вибір пріоритетів розвитку організації має, перш за все, базуватись на власних ресурсних можливостях. При цьому, для організації рекреаційної діяльності санаторно-

курортних підприємств необхідними є такі види ресурсів: природні рекреаційні, трудові, технологічні, фінансові, матеріальні, інформаційні. Ефективне використання ресурсів підприємства є обов'язковою умовою для створення його конкурентних переваг.

Конкурентними перевагами можуть вважатися ті пріоритети, які спонукають споживача придбати певний товар чи послугу серед широкого кола інших, пропонувананих на ринку. При цьому, якщо певні відмінності якості продукту є недостатньо важливими чи актуальними для покупця, то такі переваги не матимуть бажаного економічного ефекту. Забезпечити високу якість санаторно-курортних послуг, а отже і привабливість оздоровниці можливо за наявності сучасного діагностичного та медичного обладнання, лікарських засобів, висококваліфікованих медичних працівників, авторських програм лікувально-оздоровчого процесу, що в поєднанні з природними лікувальними факторами визначає ефективність лікування та оздоровлення відпочиваючих осіб. Крім лікувально-оздоровчих послуг важливими складовими якості санаторно-курортного продукту, а отже і привабливості рекреаційного закладу для потенційного споживача, є також якість послуг поселення, проживання, харчування та ін.

Дуже часто думка споживачів про якість пропонувананих послуг базується, головним чином, на їх оцінці поведінки обслуговуючого персоналу, його ставлення до відпочиваючих осіб, адже санаторно-курортні послуги передбачають прямий особистісний взаємозв'язок між споживачами і персоналом. Тому дуже важливою в цьому напрямку є робота керівництва над внутрішнім іміджем підприємства. Формуванню внутрішнього іміджу сприяють такі цілеспрямовані програми, як підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу, програми заохочення співробітників. Реалізація зазначених програм здатна створити у працівників сталі уявлення про санаторно-курортний заклад, його діяльність, стандарти цієї діяльності, надати персоналові знання і мотивацію, необхідні для позитивної презентації оздоровниці відпочиваючим особам, орієнтує на професійне і компетентне виконання своїх обов'язків, підвищує значущість персоналу у формуванні особливого іміджу підприємства.

Саме тому сьогодні у міру розвитку й ускладнення ринкових відносин і посилення конкуренції більше керівників санаторно-курортних закладів починають розуміти, що ефективне управління персоналом забезпечує стійку конкурентну перевагу в сучасній економіці.

Крім чинників внутрішнього середовища організації, існують чинники зовнішнього середовища, що негативно впливають на розвиток санаторно-курортних підприємств: фінансово-економічна криза, недостатній рівень фінансового забезпечення відтворення матеріально-технічної бази санаторно-курортних закладів, низький рівень розвитку інфраструктури курортного господарства, зниження платоспроможності значної частини населення, відносно висока ціна і низька якість санаторно-курортних послуг та інші. Всі зазначені проблеми потребують подальшого вирішення.

Оцінити вплив багатьох кількісних та якісних показників на стан санаторно-курортних підприємств і вибрати оптимальну стратегію інвестування в їхній розвиток можна за допомогою матриці стратегічних пріоритетів. Для прикладу пропонуємо побудувати таку матрицю для оздоровниць курорту «Хмільник», де створено вісім санаторно-курортних закладів різного відомчого підпорядкування та форм власності, які функціонують на основі використання унікальних природних радонових лікувальних вод (табл. 2).

Таблиця 2

Лікувально-оздоровчі заклади курорту «Хмільник»

Лікувально-оздоровчі заклади	Рік заснування	Форма власності
1. ДП «Клінічний санаторій «Хмільник» ЗАТ «Укрпрофоздоровниця»	1960	Приватна (корпоративна)
2. ТОВ «Санаторій «Поділля»	1973	Приватна (колективна)
3. Медичний центр реабілітації залізничників Південно-західної залізниці	1952	Державна
4. Центральний Військовий клінічний санаторій «Хмільник»	1961	Державна
5. Медичний реабілітаційний центр «Південний Буг» МВС України	1970	Державна


Продовження табл. 2

Лікувально-оздоровчі заклади	Рік заснування	Форма власності
6. Санаторій «Березовий гай»	1992	Приватна
7. Обласна фізіотерапевтична лікарня	1944	Державна
8. Санаторій агропромислового науково-виробничого підприємства «Візит»	1967	Приватна

Матрицю стратегічних пріоритетів для інвестування пропонуємо побудувати на основі значень інтегральних критеріїв: привабливості санаторно-курортних закладів та їх природно-ресурсного потенціалу, рівень яких може визначатись як низький, середній і високий (рис.).

Рівень рекреаційної привабливості підприємства

		Високий	Середній	Низький
Природно-ресурсний потенціал	Високий	«Лідер – 1» Утримування лідерських позицій Максимальне інвестування	«Лідер – 3» Пошук перспективних сегментів, спрямованих на підтримку позицій Контрольоване інвестування	«Генератор прибутку» Підтримка позиції Пошуки фінансових ресурсів Підтримуюче інвестування
	Середній	«Лідер – 2» Підтримування сильних сторін за допомогою контрольованого інвестування	«Середній бізнес» Вибіркове інвестування Скорочення в окремих напрямках	«Аутсайдер – 2» Мінімізація інвестицій Злиття чи зміна спеціалізації
	Низький	«Сумнівний бізнес» Виділення своїх ринкових ніш Розгляд варіантів придбання (значні інвестиції) Планове скорочення	«Аутсайдер – 1» Вибіркове інвестування Можливий варіант виходу	«Аутсайдер – 3» Відмова від інвестицій Ліквідація


 — зона низького стратегічного пріоритету для інвестування;
 — зона середнього стратегічного пріоритету для інвестування;
 — зона високого стратегічного пріоритету для інвестування

Матриця стратегічних пріоритетів для інвестування рекреаційних підприємств.

Джерело: розроблено автором на основі роботи [1]

Побудована матриця містить три зони стратегічних пріоритетів для інвестування: низького, середнього та високого стратегічного пріоритету для інвестування. Значення інтегральних критеріїв для побудови матриці стратегічних пріоритетів можуть бути наведені в числовому виразі. Для цього необхідно окремо оцінити природно-ресурсний потенціал та рекреаційну привабливість підприємств-конкурентів. Джерелом інформації можуть бути дані анкетного опитування, показники фінансової діяльності, публікації в засобах масової інформації та ін.

Із досліджуваних рекреаційних підприємств курорту Хмільник, станом на 2011 р. в зону високого стратегічного пріоритету увійшли Клінічний санаторій «Хмільник», Медичний центр реабілітації залізничників і Санаторій «Візит» зайняли позиції відповідно «Лідера – 1», «Лідера – 2» і «Лідера – 3». В зоні середнього стратегічного пріоритету знаходяться три підприємства: ТОВ «Санаторій «Поділля» отримало умовну назву «Генератор прибутку», Центральний Військовий санаторій «Хмільник» – «Сумнівний бізнес», Медичний реабілітаційний

центр «Південний Буг» — «Середній бізнес». Обласна фізіотерапевтична лікарня знаходиться в зоні низького стратегічного пріоритету з умовною назвою «Аутсайдер — 2». Відповідно до зайнятих позицій керівникам рекреаційних підприємств слід вибрати відповідні стратегії інвестування для забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу.

Таким чином, на основі інтегральних критеріїв природно-ресурсного потенціалу та рекреаційної привабливості санаторно-курортних закладів, побудовано матрицю стратегічних пріоритетів для інвестування, яка показує можливі напрями інвестиційних вкладень у підприємства, які мають більше шансів досягти конкурентних переваг за рахунок ефективного використання їхнього потенціалу. Побудована матриця дасть змогу оцінити вплив багатьох кількісних та якісних показників на стан санаторно-курортних підприємств і вибрати оптимальну стратегію інвестування в їхній розвиток.

Висновки

Отже, для визначення базової стратегії санаторно-курортного підприємства необхідно враховувати як власні ресурсні можливості організації, так і досягнення конкурентів, а також фактори зовнішнього середовища. При цьому, провідні, сильні підприємства мають прагнути до максимального використання своїх можливостей, особливо природно-ресурсного потенціалу, тоді як слабкі фірми повинні обирати стратегії, що можуть збільшити їхню силу на ринку. Якщо ж таких стратегій немає, слабка організація вимушена залишити цю галузь або змінити профіль діяльності. В ринковому середовищі саме конкурентні переваги можуть бути важливим інструментом посилення позицій підприємства.

Враховуючи переваги стратегічного управління над нестратегічним, керівникам санаторно-курортних підприємств слід опиратися на людський потенціал, як основу організації, орієнтувати свою діяльність на запити споживачів, забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів, впроваджувати сучасні досягнення науки і техніки. При цьому, важливо використовувати всю систему стратегічного управління, починаючи від формулювання місії організації і закінчуючи оцінкою реалізованої стратегії. Крім того, в умовах посиленої конкуренції на українському ринку рекреаційних послуг особливу увагу слід приділити розвитку інфраструктури реалізації нововведень, пошуку ефективних механізмів інноваційної діяльності. Комплекс таких дій сприятиме формуванню і збереженню конкурентних переваг оздоровниць на перспективу, посиленню їх конкурентних позицій як на вітчизняному, так і на світовому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — С. 480—485. — Бібліогр. : 496 с. — ISBN 978-966-608-810-2.
2. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. — 559 с.
3. Виханський О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханський. — М. : Экономистъ, 2008. — 296 с.
4. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд. — 12-е изд. — К. : Вильямс, 2003. — 928 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук — К. : КНЕУ, 2006. — 360 с.
6. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в Україні // Статистичний бюлетень. — Київ : Державний комітет статистики України, 2010. — 99 с.

Рекомендована кафедрою фінансів та кредиту

Стаття надійшла до редакції 6.03.12
Рекомендована до друку 27.08.12

Краєвська Алла Станіславівна — старший викладач.

Кафедра підготовки менеджерів, Вінницький національний технічний університет, Вінниця