

УДК 711:455:[005.936.3: 005.332.4]

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У РЕГІОНІ (НА ПРИКЛАДІ АР КРИМ)

ГАННА ПЕГУШИНА,

старший викладач кафедри менеджменту Кримського економічного інституту  
Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана, м. Сімферополь

У статті досліджено конкурентні переваги провідних європейських курортів; визначено фактори, які формують споживчу цінність вітчизняних санаторно-курортних підприємств; запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності санаторно-курортних підприємств на внутрішньому і світовому ринку курортних послуг.

**Ключові слова:** курорт, санаторно-курортне підприємство, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, стратегія диференціації.

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування рекреаційно-оздоровчої сфери є одним із найважливіших чинників соціально-економічного розвитку будь-якої країни, визначає якість життя в умовах глобалізаційних тенденцій у світовій економіці. Зростання зацікавленості світової спільноти організованим відпочинком, туризмом, рекреацією й лікуванням в умовах відкритості національної економіки ставить нові стратегічні орієнтири для сталого розвитку курортного господарства в Україні. Для України, зважаючи на її рекреаційний потенціал, цілком реальним у довгостроковому аспекті є здійснення конкурентного прориву, отримання валютних надходжень, нарощення доходів бюджетів унаслідок розвитку рекреаційно-туристичної сфери, зокрема курортного господарства, а отже, і всієї національної економіки [1, с. 75]. Санаторно-курортні підприємства повинні забезпечувати лікування й оздоровлення нації, а також бути привабливими на світовому ринку й сприяти збільшенню обсягів валютних надходжень у різні сектори економіки (транспорт, громадське харчування, індустрія розваг та інші).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку вітчизняних рекреаційних підприємств на ринку курортних послуг присвятили свої дослідження С. Ю. Цьохла [2], В. Є. Реутов, Н. З. Вельгош [3], С. Крапива [4], А. Токар [5]. У вказаних працях висвітлено основні світові тенденції курортної діяльності, розглянуто конкурентні переваги провідних світових курортів.

**Мета** статті - дослідити реальний стан рекреаційно-оздоровчої справи в АР Крим, визначивши її переваги та недоліки у внутрішньому та зовнішньому конкурентному середовищі. Запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності санаторно-курортних підприємств у регіоні.

**Виклад основного матеріалу.** Автономна Республіка Крим є провідним курортним регіоном України серед восьми регіонів курортно-рекреаційної спрямованості за кількістю оздоровлених осіб у санаторно-курортних підприємствах: АР Крим (31,4%), Одеська (9%), Донецька (8,9%), Львівська (8,2%) та Запорізька (7,1%) області [6].

Санаторно-курортні заклади, розташовані на території регіону, входять у комплекс, що включає 656 об'єктів різного функціонального призначення (рис. 1), із яких 600 мають власну базу розміщення [9].

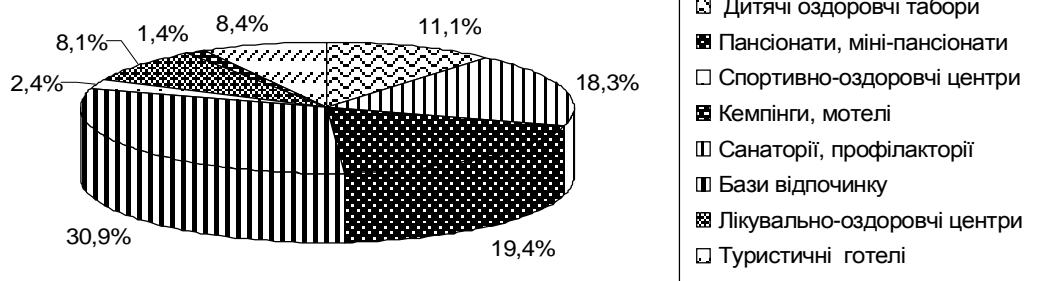


Рис. 1. Структура санаторно-курортного й туристичного комплексу АР Крим [9].

Центральною ланкою окресленої багатофункціональної системи є сфера санаторно-курортного обслуговування. Санаторно-курортне лікування на основі кліматичних і бальнеологічних природних ресурсів здійснюють санаторії, санаторії-профілакторії, курортні поліклініки й бальнеогрязелікарні.

Основними конкурентами за територіальною приналежністю на внутрішньому ринку санаторно-курортних послуг для АР Крим є Одеська, Миколаївська, Херсонська, Запорізька й Донецька області. Названі області й АР Крим утворюють Кримсько-Одесько-Азовську групу рекреаційних районів.

Незважаючи на різний ступінь розвитку рекреаційного господарства, рекреаційні райони мають загальні риси: активне використання пляжів і морересурсів, комплексна експлуатація приморських курортних територій, перевага в структурі підприємств лікувально-оздоровчого профілю й орієнтація рекреаційних підприємств на надання послуг вітчизняним та іноземним споживачам. Слід зазначити, що за кількістю санаторно-курортних підприємств і потужністю ліжкового фонду Миколаївська й Херсонська області не становлять значної конкуренції для підприємств санаторно-курортної дестинації АР Крим.

Зважаючи на те, що при виборі санаторно-курортного підприємства з метою лікування пріоритетність віддається лікувальному фактору, то основними конкурентами АР Крим є курорти Одеської області, зокрема, місто-курорт Одеса, міста Скадовськ, Білгород-Дністровський, Татарбунари й Очаків. Основні лікувально-природні фактори курортів - клімат і грязі. У Донецькій і Запорізькій областях такі курортні ресурси, як клімат, мінеральні води та грязі дозволяють ефективно лікувати захворювання кровообігу, опорно-рухового апарату, органів дихання нетуберкульозного характеру й травлення. Основними курортами є Бердянськ, Кирилівка, Приморськ і Маріуполь. Незаперечною перевагою АР Крим як курорту в порівнянні з Одеською, Донецькою й Запорізькою областями забезпечує розвинена мережа дитячих лікувально-оздоровчих закладів.

Для всіх курортів АР Крим клімат є основним або важливим курортоутворюючим фактором. Тому основними конкурентами курортів АР Крим серед зарубіжних курортів є кліматичні курорти. Для порівняння рекреаційної цінності курортів АР Крим наведемо результати дослідження Кримського республіканського НДІ фізичних методів лікування й медичної кліматології ім. І. М. Сеченова. Приморські курорти, ранжирувані за їхньою рекреаційною цінністю (від більш сприятливих до менш сприятливих), утворюють такі групи:

1) курорти Канарських островів й острови Мадейра;

2) курорти континентального узбережжя Португалії;

3) курорти Північного Середземномор'я (курорти Франції, північний захід і північний схід Італії, північ Хорватії, південний берег Криму);

4) Південно-західне Середземномор'я (Іспанія, південь Італії, північ Тунісу, південь Хорватії);

5) Північне Причорномор'я (Болгарія, Румунія, Україна (крім ПБК) - північ Криму, північні узбережжя Чорного й Азовського морів, північно-західна частина чорноморського узбережжя Росії);

6) Південно-східне Середземномор'я (Греція, південь Туреччини, Кіпр, Ізраїль, південь Тунісу);

7) Кавказське узбережжя Чорного моря (південно-східна частина узбережжя Росії, Грузія);

8) узбережжя Біскайської затоки (північне узбережжя Іспанії, Срібний берег Франції);

9) північні курорти (Ла-Манш, Північного й Балтійського морів) [7].

Курорти АР Крим входять до третьої (південний берег Криму) і п'ятої (узбережжя степового Криму) рейтингових груп серед дев'яти таких груп. Це свідчить про його досить високу рекреаційну цінність. Курорти південного узбережжя Криму поступаються курортам Лазурного узбережжя (Франція), Італійської Рів'єри й Хорватії через більш холодну зиму, але перевершують курорти італійської Адриатики, особливо її північно-західної ділянки (район Венеції) [2].

Разом із тим, наявність унікальних природно-кліматичних ресурсів є недостатньою умовою для входження країни в рейтинг найбільш привабливих світових курортів - за рівнем конкурентоспроможності в туризмі Україна посідає 85 місце серед 130 країн-учасниць [10]. З огляду на це, об'єктивною необхідністю є розгляд особливостей організації курортної справи в європейських країнах, що лідирують за прибуттям на відпочинок та санаторно-курортне лікування.

Рейтинг країн, які надають послуги санаторно-курортного обслуговування, очолює Чехія. У Чеській Республіці налічується 36 курортів, із яких 14 мають у своєму розпорядженні дитячі спеціалізовані санаторно-курортні заклади.

У першій половині 2011 р. курорти Чехії відвідали 346 728 осіб, що на 7 % більше від аналогічного періоду 2010 р. Найпопулярніші курорти Чехії серед споживачів США, Франції, Польщі, Італії та Китаю [13].

Один з найбільш відомих курортів Чехії - Карлові Вари - орієнтується на споживачів двох категорій: короткострокові туристи, що приїжджають подивитися визначні пам'ятки курорту, і клієнти санаторно-курортних закладів. Основа лікувальних послуг Карлових Вар - питний режим, різні ванни, промивання. Офіційно в Чехії налічується 12 цілющих джерел. У комплексі із проживанням ці послуги становлять 90-95 % прибутку санаторію. Усе інше - додаткові послуги (екскурсії, полювання, риболовля, теніс, гольф, прокат спортивного інвентаря та ін.). Причиною досить високого рівня завантаження санаторіїв (70 %) є категорія постійних клієнтів (до 35 % загальної кількості відпочивальників), що дозволяє уникнути сезонних спадів і втримати рентабельність на рівні 18 % [4]. Вартість лікування в Чехії нижча порівняно з країнами Західної Європи. Успішне лікування забезпечує професіоналізм лікарів, застосування сучасних досягнень науки і технологій. Найбільш затребувані медичні послуги в області кардіології, нейрохірургії, ортопедії, пластичної та естетичної медицини, а також реабілітація після хірургічних втручань [14].

Головним конкурентом Чехії на європейському ринку лікувально-оздоровчих послуг є Угорщина. Заповнюваності здравниць Угорщини протягом року сприяє наявність у країні цілющих термальних дже-

рел. Особливо популярні угорські курорти в громадян Німеччини, США, Австрії, а також самої Угорщини [16].

Позитивні відгуки в області природних лікувальних ресурсів одержала також Болгарія. Країна використовує комплексний підхід до здоров'я споживача: програма лікування збагачена розслаблюючими процедурами, що опираються на екологічно чисті продукти. Для оздоровлення рекреантів застосовуються останні досягнення медичних, косметологічних і технічних наук. Важливе значення мають культурні програми. Одним із найважливіших способів виходу на широкі групи клієнтів є участь у міжнародних туристичних й оздоровчих виставках у Польщі, у Німеччині, Україні, Угорщині. Численні мінеральні джерела Болгарії в сполученні з лікувальними грязями надають широкі можливості для розвитку бальнеологічного, SPA і велнес-туризму протягом року [5].

Основними перевагами курортів, крім природних лікувальних ресурсів, є розвинена інфраструктура

курортних центрів і сучасна матеріально-технічна база підприємств (сучасні курорти економічно розвинених країн мають у своєму розпорядженні високотехнологічні готелі, пансіонати, місця розваг, санаторії, бювети, питні галереї, грязелікарні); насичений режим відпочинку й високий рівень сервісу.

Знижують рівень конкурентоспроможності підприємств санаторно-курортного комплексу АР Крим низька якість обслуговування, застаріла матеріально-технічна база, слабка інноваційна активність підприємств і сезонність їхнього функціонування, незадовільний еколого-санітарний стан курортів. Наявність названих системних проблем обумовлює необхідність розробки нових ефективних підходів і напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств санаторно-курортного комплексу.

Досліджуючи динаміку кількості оздоровлених й обслугованих осіб санаторно-курортними підприємствами у порівнянні з готельними й туристичними підприємствами, можна відзначити значні коливання в цих галузях (рис. 2).

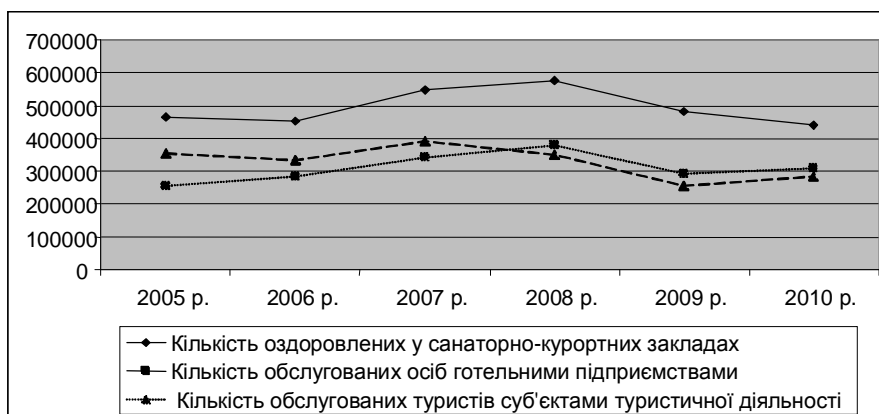


Рис. 2. Динаміка зміни кількості оздоровлених й обслугованих осіб санаторно-курортними, готельними й туристичними підприємствами АРК [складено автором за даними ГУС України й АРК] [6; 8].

Так, зниження кількості споживачів туристичних послуг у 2009 р. обумовлене в основному світовою фінансовою кризою, змінилося вже у 2010 р. позитивним ростом.

Відсутність тенденції росту в санаторно-курортній сфері пояснюється такими факторами: попит на санаторно-курортні послуги є відносно постійним; основні споживачі визначені, відсутня необхідність пошуку нових сегментів. У цьому випадку багато підприємств галузі не прагнуть до активних дій для підвищення конкурентоспроможності, не модернізують матеріально-технічної бази; не впроваджують нових технологій у лікуванні й реабілітації; не використовують ефективних каналів просування санаторно-курортних послуг.

Для досягнення конкурентної переваги підприємства на етапі застою (а саме так можна охарактеризувати зараз стан рекреаційно-оздоровчої галузі в АРК) використовують три конкурентні стратегії: концентрацію на зростаючих сегментах галузі; диференціацію за рахунок підвищення якості та відновлення моделей товарів; досягнення лідерства по витратах [11].

Із перерахованих конкурентних стратегій найбільш

ефективною для санаторно-курортних підприємств АР Крим може стати стратегія диференціації: значне поліпшення якості й пропозиція нових модифікацій санаторно-курортного продукту здатні поживити попит, створити нові сегменти ринку. Переваги застосування стратегії диференціації для санаторно-курортного підприємства: розробка нових успішних модифікацій продукту знижує чутливість споживачів до ціни; диференціація за якістю забезпечує складність її відтворення конкурентами.

Основний напрямок санаторно-курортних підприємств у рамках стратегії диференціації - забезпечити постійне вдосконалення наявних продуктів, створюючи при цьому цінність для споживачів.

Опитування рекреантів дозволило виділити значущі фактори для споживачів при виборі санаторно-курортного підприємства АР Крим. Серед них: профіль лікування; природно-кліматичні умови; якість лікування; якість харчування; якість обслуговування; комфортність умов розміщення; ціна; імідж, престиж санаторію; розвинена інфраструктура, популярність курортного регіону.

Для визначення факторів, що є найбільш пріоритетними для рекреантів при виборі здравниці, зас-

тосовувався теоретико-ігровий підхід [12]. Вибіркове значення  $\hat{W}(m)$  множинного рангового коефіцієнта конкордації (погодженості) Кендалла  $W$  обчислюється за формулою:

$$\hat{W}(m) = \frac{12}{m^2 \cdot (n^3 - n)} \cdot \sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{m \cdot (n+1)}{2} \right)^2, \quad (1)$$

де  $x_{ij}$  - думка  $j$ -го експерта про ступінь значущості  $i$ -го фактора;  $m$  - кількість експертів;  $n$  - кількість факторів.

У результаті цього підходу визначені такі пріоритетні фактори: профіль лікування; природно-кліматичні умови; якість лікування; якість обслуговування. Розвиток названих факторів дозволить сформувати цінність санаторно-курортної послуги для споживача. Подальші дії стратегічно орієнтованого підприємства мають бути спрямовані на зниження впливу зовнішніх "факторів ризику", уживання заходів щодо запобігання пов'язаним із ними ризиковим ситуаціям; розвиток ключових факторів успіху й факторів, що формують цінність для споживачів. Критеріями успішної стратегії є її відповідність зовнішньому середовищу; здатність забезпечувати конкурентні переваги, підвищувати ефективність функціонування підприємства й зміцнювати конкурентні позиції. Необхідно вибирати варіант стратегії з позитивним результатом за всіма трьома пунктами.

Розробка конкурентної стратегії передбачає варіанти за кожним видом діяльності:

1) маркетинг: співробітництво санаторно-курортних підприємств із профільними медичними установами; формування позитивного іміджу;

2) виробництво: поступово здійснювати відновлення матеріально-технічної бази шляхом заміни морально й технічно застарілого обладнання новим; співробітництво лікарів із закордонними клініками, залучення сторонніх організацій для виконання специфічних функцій (наприклад, розвиток сайту) на принципах аутсорсингу; зміна ланцюга цінності, зокрема, виключення другорядних або малоефективних видів діяльності;

3) управління якістю: постійна робота з аналізу ступеня задоволеності споживачів якістю санаторно-курортних послуг; вивчення досвіду світових туристичних центрів у сфері якісного обслуговування споживачів; розробка й впровадження системи менеджменту якості, заснованої на стандартах ISO 9001:2000; ISO 9004:2000 і TQM.

4) управління персоналом: розвиток ключових компетенцій; впровадження системи оцінки кваліфікаційного рівня; забезпечення умов усебічного розвитку персоналу;

5) інновації: поступове вдосконалення наявного спектра послуг; зокрема, лікувальних процедур, розвиток діагностичної бази.

Заходи щодо вивчення передового закордонного досвіду; пошук і впровадження нового обладнання, стандартів; застосування новітніх технологій у лікуванні; просування санаторно-курортних послуг на договірній основі із закордонними партнерами

складно здійснити підприємствам, що функціонують на ринку поодиночі. Створення різного типу об'єднань (як на рівні підприємств, так і на рівні галузі) дозволить вітчизняним санаторно-курортним підприємствам активно брати участь у конкурентній боротьбі. Для створення стабільно функціонуючого об'єднання (стратегічного союзу, альянсу) ядро повинні складати представники вищого рівня управління підприємств-лідерів. Структура апарату управління може складатися з таких відділів:

- відділ стратегічної орієнтації, до функцій якого входить вивчення зовнішніх ринків і споживчих переваг; використання закордонного досвіду в управлінні санаторно-курортними підприємствами; пошук і закупівля інноваційних технологій; укладання договорів із закордонними партнерами; розробка загальної конкурентної стратегії й програм просування санаторно-курортних послуг на внутрішньому й світовому ринках;

- координаційний відділ взаємодіє з органами влади; координує відносини між підприємствами - учасниками союзу; інформує учасників про напрямки й перспективи діяльності союзу;

- фінансовий відділ займається організацією позик і контролем за виконанням підприємствами - учасниками союзу своїх кредитних зобов'язань;

- відділ контролінгу перевіряє достовірність інформації, що надають учасники, і проводить оцінку стану підприємства-претендента при подачі заявки на вступ у стратегічний союз;

- відділ контролю якості регулює правові аспекти забезпечення якості; впровадження й сертифікацію міжнародних стандартів на системи якості; проводить оцінку ефективності функціонування системи управління якістю.

### Висновки

1. Аналіз стану курортно-лікувальної справи в АР Крим показав, що найважливішим фактором курортоутворення в регіоні є клімат. Цей фактор часто використовується як конкурентна перевага не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому ринку курортних послуг. Разом із тим лише клімату недостатньо для того, щоб регіон мав високий рейтинг на ринку санаторно-курортного обслуговування.

2. У зв'язку із цим вивчено досвід подібних кліматичних курортів у Європі, зокрема, Карлових Вар (Чехія), здравниць Угорщини та Болгарії. Показано, що, крім природних лікувальних ресурсів, відпочивальників на ці курорти притягує розвинена інфраструктура курортних центрів і сучасна матеріально-технічна база підприємств (висококатегорійні готелі, пансіонати, місця розваг, санаторії, бювети, питні галереї, грязелікарні); насичений режим відпочинку і високий рівень сервісу.

3. Етап розвитку курортної справи в АРК охарактеризовано як період застою і визначено, що найбільш ефективною для санаторно-курортних підприємств регіону може стати стратегія диференціації, яка передбачає постійне вдосконалення властивостей наявних курортних продуктів. Зокрема, проведено опитування споживачів, яке дозволило виділити значущі фактори вибору санаторно-курортного підприємства в АР Крим. Серед них: профіль



лікування; природно-кліматичні умови; якість лікування; якість харчування; якість обслуговування; комфортність умов розміщення; ціна; імідж, престиж санаторію; розвинена інфраструктура, популярність курортного регіону. У результаті застосування теоретико-ігрового підходу ці фактори були проранжовані за рівнем значущості, далі обґрунтовано варіант конкурентної стратегії рекреаційних підприємств регіону, який би дозволив знизити "фактори ризику" та розвинути "ключові фактори успіху". Запропоновано структуру регіонального апарату управління можливого об'єднання підприємств - учасників своєрідного "конкурентного пулу".

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гуменюк В. В. Фінансові умови сталого розвитку курортного господарства України / В. В. Гуменюк // Фінанси України. - 2009. - № 4. - С. 75-81.
2. Цьохла С. Ю. Трансформація рекреаційної діяльності та розвиток ринку курортно-рекреаційних послуг (методологія, аналіз та шляхи вдосконалення : [монографія] / С. Ю. Цьохла. - Сімферополь : Таврія, 2008. - 352 с.
3. Реутов В. Е. Управление конкурентоспособностью : [монографія] / В. Е. Реутов, Н. З. Вельгош. - Сімферополь : Таврія, 2005. - 200 с.
4. Крапива С. Внешние виды / С. Крапива // Бизнес. - 2006. - № 21.- С. 106-109.
5. Токар А. Мало быть хорошим курортом. Надо активно продвигаться на рынок / А. Токар // Новости турбизнеса. - 2005. - № 3 (29). - С. 26-27.
6. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в АР Крим у 2009/2010 році : [статистичний збірник] / ГУ статистики в АР Крим. - Сімферополь, 2010. - 155 с.

7. Ефимова В. М. Курортология, антропоклиматология, лечебный туризм: словарь-справочник / В. М. Ефимова, С. А. Ефимов. - Сімферополь : Антика, 2010. - 260 с.
8. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в АР Крим у 2006/2007 році : [статистичний збірник] / ГУ статистики в АР Крим. - Сімферополь, 2007. - 145 с.
9. Крым. Курорты. Туризм : статистический бюллетень - 2010 / Министерство курортов и туризма Автономной Республики Крым. - Сімферополь, 2010. - 28 с.
10. Самарцев Е. Индекс конкурентоспособности стран в туризме / Е. Самарцев // Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2011. - № 1. - С. 12-14.
11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Артур, Ш. Стрикленд ; [пер. с англ.]. - [12-е изд.]. - М. : Вильямс, 2008. - 928 с.
12. Айвазян С. А. Прикладная статистика и основы эконометрики / С. А. Айвазян, В. С. Мхитарян. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 1006 с.
13. Jeneralova Avana. Spa resorts in the Czech Republic welcome an in creasing number of visitors [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.czech.cz>.
14. Czech Republic [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://intmedtourism.com>.
15. Габор С. Внешнеэкономические связи Венгрии и их роль в развитии экономики страны на современном этапе : дисс. ... канд. эконом. наук : 08.00.14. - Мировая экономика / С. Габор. - М., 2008. - 204 с.
16. Measuring domestic tourism in Europe [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.unwto.org>.
17. UNWTO Tourism Highlights 2011 Edition [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.unwto.org>.

**Н. Pehushyna**

**IMPROVEMENT OF COMPETITIVENESS RESORT ENTERPRISES IN THE REGION  
(FOR EXAMPLE, THE ARC)**

Investigated the competitive advantages of Europe's leading resorts, identifies factors that represent the utility value of domestic resorts business, the ways of improving the competitiveness of resorts enterprises in domestic and world market resorts services

*Key words: resort enterprises, competitive advantage, competitiveness, strategy of differentiation.*

© Г. Пегушина  
Надійшла до редакції 19.06.2012