

УДК 338.488

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Цона Н. В.

У статті розкрито особливості формування механізму управління конкурентоспроможністю санаторно-курортної організації. Запропоновано сукупність показників оцінки конкурентоспроможності санаторно-курортної організації на основі якісного та кількісного їх вимірювання.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, показники оцінки конкурентоспроможності, санаторно-курортна організація.

Основною метою розвитку санаторно-курортного комплексу є формування конкурентоздатних на світовому і національному ринках санаторно-курортних продуктів на основі ефективного використання рекреаційного потенціалу. Тому найважливішою компонентою процесу управління для санаторно-курортних організацій є управління їх конкурентоспроможністю.

Проблеми конкурентоспроможності та її застосування у практичній діяльності в умовах ринкової економіки знайшли своє відображення в наукових працях значної кількості зарубіжних та вітчизняних вчених: О. Амоши [1], А. Воронкової [2], Ф. Котлера [3], В. Кулібанової [4], М. Портера [5-6], Р. Фатхутдинова [7], А. Юданова [8], та ін.

Разом з тим аналіз публікацій і монографій з питань управління конкурентоспроможністю підприємств приводить до висновку про недостатню розробку теоретичної та методичної бази, особливо в санаторно-курортній сфері. Саме ці причини визначили актуальність обраної теми дослідження.

Метою статті є обґрунтування формування механізму управління конкурентоспроможністю санаторно-курортної організації на підставі визначених якісних та кількісних показників оцінки конкурентоспроможності.

Під конкурентоспроможністю слід розуміти уміння санаторно-курортної організації зайняти на ринку кращі позиції по відношенню до конкурентів. На конкурентоспроможність організацій санаторно-курортної сфери впливає безліч чинників, що визначають силу бізнесу, здатність організації триматися на плаву і оперувати в поточних фінансово-економічних і політичних умовах. Це фінансова стійкість і незалежність, оснащення матеріально-технічної бази, її знос, організація фінансової, господарської, збутової, аналітичної, обслуговуючої та інших видів діяльності. Але ці чинники визначають тільки одну сторону конкурентоспроможності. Дійсно, одна лише погана організація ведення бізнесу може звести нанівець усі переваги рекреаційного продукту санаторію, проте оцінка привабливості санаторно-курортного продукту представляється важливішою, оскільки переваги організації санаторно-курортної сфери, засновані на привабливості її продукту, впливають на вибір відпочиваючих, а, отже, на рівень фінансового обороту організації.

Механізм управління конкурентоспроможністю організацій являє собою сукупність засобів і методів, за допомогою яких здійснюється дія на весь наявний внутрішній потенціал організації, на керовані параметри зовнішнього середовища, з урахуванням тенденцій ринкової ситуації (рис. 1).

Найбільш складним з зазначених етапів управління конкурентоспроможністю санаторно-курортної організації є аналіз кількісних та якісних показників, які впливають на конкурентоспроможність. Тому запропоновано оцінювати конкурентоспроможність санаторно-курортної організації за двома основними групами критеріїв: кількісними показниками туристичної діяльності; якісними показниками задоволення попиту туристів. Група кількісних показників туристичної діяльності включає чотири підгрупи показників: у сфері реалізації; у сфері управління персоналом; у сфері управління туристичним обслуговуванням; у сфері використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових).

Якісні показники задоволення попиту туристів характеризуються двома підгрупами показників: конкурентоспроможність туристичного продукту; конкурентоспроможність обслуговування. Способи виміру показників конкурентоспроможності туристичних підприємств зображені в таблиці 1.

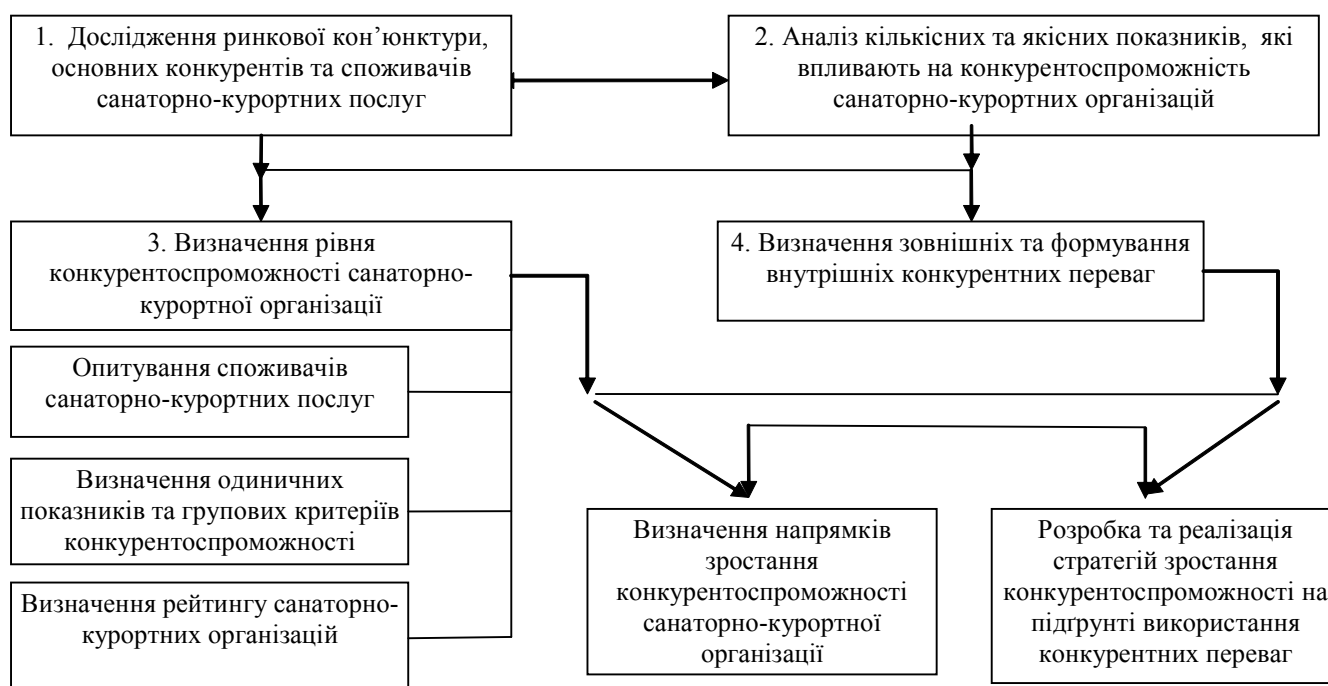


Рис. 1. Механізм управління конкурентоспроможністю санаторно-курортної організації*

*складено на основі [8], з авторськими змінами

Таблиця 1

Рекомендовані показники оцінки конкурентоспроможності санаторно-курортної організації

Показники	Характеристика показника	Метод розрахунку
1	2	3
1. У сфері реалізації		
Рентабельність послуг	Характеризує питому вагу чистого прибутку в виручці від реалізації	Кількісний метод
Собівартість 1 туро-дня	Характеризує виражені в грошовій формі витрати на один день	Кількісний метод
Вартість 1 туро-дня	Характеризує ціну, яка сплачується за придбання 1 туро-дня	Кількісний метод
2. У сфері управління персоналом		
Витрати на оплату праці	Грошова винагорода праці робітників без врахування податків та інших утримань	Кількісний метод
Питома вага ФОП у виручці від реалізації	Характеризує частку витрат на оплату праці у виручці від реалізації	Кількісний метод
Облікова чисельність працюючих	Кількість усіх працівників підприємства, прийнятих на постійну, сезонну і тимчасову роботу	Кількісний метод
Питома вага фахівців з вищою освітою	Характеризує частку фахівців з вищою освітою в обліковій чисельності працівників	Кількісний метод
Питома вага постійних працівників	Характеризує частку постійних працівників в обліковій чисельності працівників	Кількісний метод
Середня заробітна плата	Середній грошовий дохід, який одержується працівником за місяць роботи	Кількісний метод
3. У сфері управління туристичним обслуговуванням		
Обсяг реалізації послуг	Грошове вираження реалізованих послуг	Кількісний метод
Загальна сума наданих додаткових послуг	Грошове вираження додаткових послуг, наданих підприємством	Кількісний метод
Кількість скарг на послуги	Кількісне вираження скарг зі сторони туристів	Кількісний метод
4. У сфері використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових)		
Рентабельність діяльності	Характеризує прибутковість діяльності підприємства	Кількісний метод
Прибуток	Характеризує різницю між доходами від реалізації послуг і витратами на їхнє надання	Кількісний метод

1	2	3
5. Конкурентоспроможність туристичного продукту		
Асортимент туристичних послуг	Сукупність туристичних продуктів, їхніх різновидів	Експертна оцінка
Якість послуг	Характеризує здатність турпродукту задовільняти очікувані потреби туристів	Експертна оцінка
6. Конкурентоспроможність обслуговування		
Місце розташування	Характеризує розміщення підприємства стосовно туристично-рекреаційних ресурсів	Експертна оцінка
Кваліфікація персоналу	Характеризує способи надання послуг споживачам	Експертна оцінка
Час роботи	Характеризує календарний і астрономічний час роботи підприємства, з т.з. зручності для туристів	Експертна оцінка
Загальна інфраструктура	Характеризує сукупність шляхів сполучення, комунікацій і місцевих установ, які обслуговують санаторно-курортну організацію	Експертна оцінка
Рекламна політика	Характеризує рівень використання засобів масової інформації для просування туристичного продукту	Експертна оцінка
Імідж підприємства	Сукупність асоціацій і вражень про послуги підприємства, що складаються у свідомості людей	Експертна оцінка

Критерії і показники оцінки конкурентоспроможності санаторно-курортної організації представлено на рис. 2.

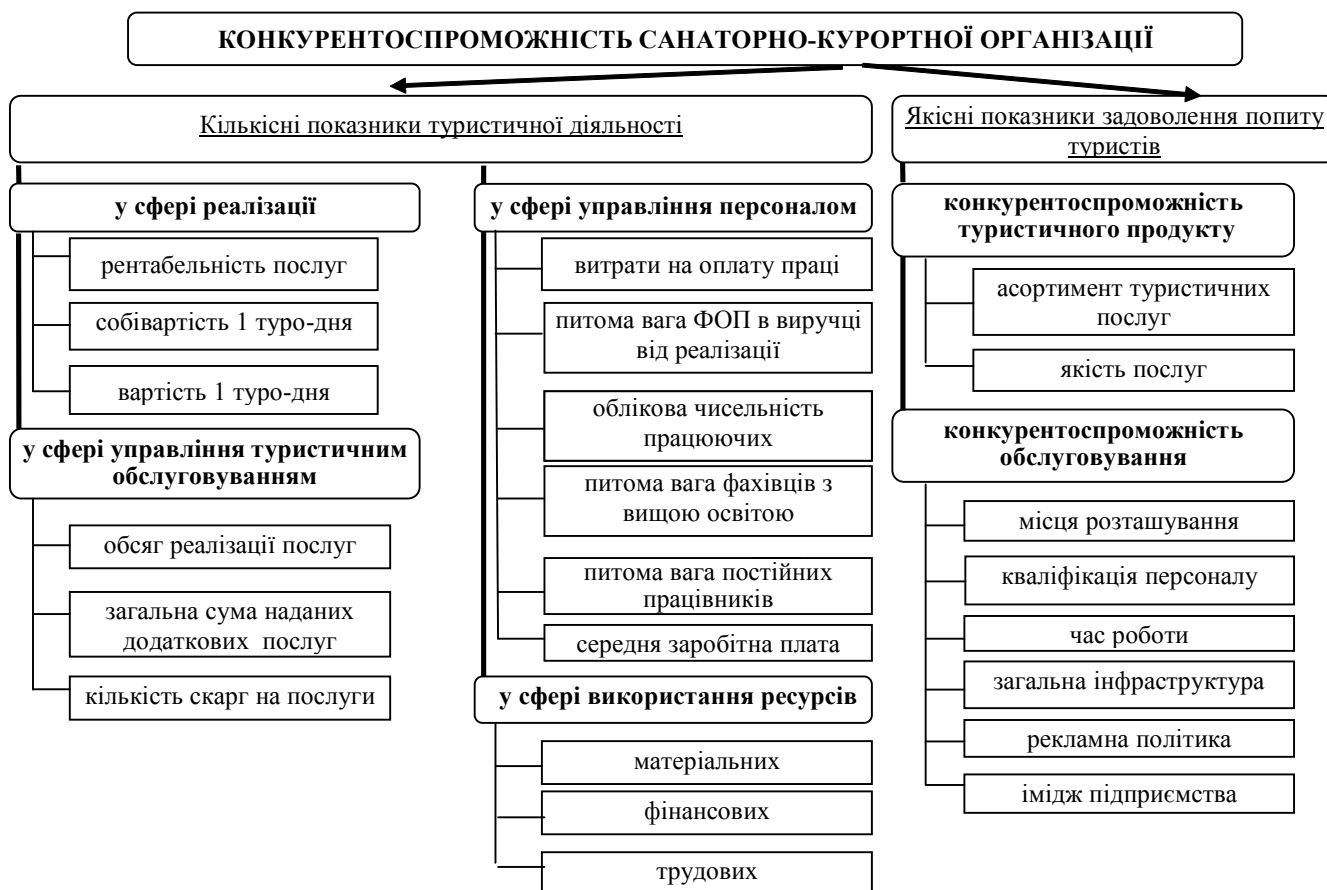


Рис. 2. Рекомендовані кількісні і якісні показники оцінки конкурентоспроможності санаторно-курортної організації [розроблено автором]

Оцінка показників конкурентоспроможності проведена на прикладі санаторно-туристичних підприємств АР Крим: спеціалізованих («Новий світ» і «Золотий пляж»), комбінованих («Ізумруд» і «Нева»), змішаних («Гірський» і «Гостиний дом») і універсальних (ТОК «Судак» і «Ореанда»).

За кількісними критеріями туристичної діяльності лідирують комбіновані підприємства, а також універсальні. За якісними критеріями задоволення туристичного попиту більш конкурентоспроможні спеціалізовані підприємства. При виборі туристичних підприємств з боку туристів, вир-

ішальним фактором для більшості з них є загальна інфраструктура підприємств. При виборі універсальних підприємств, туристи звертають увагу на їхню рекламну політику та імідж. Підсумком діагностики конкурентних переваг є побудова профілю полярності підприємств конкурентів. Проведений вище аналіз виявив лідерство комбінованих туристичних підприємств, що займаються розвитком двох-трьох видів туризму по більшості показників конкурентоспроможності. Для підвищення своєї конкурентоспроможності спеціалізованим туристичним підприємствам не слід обмежуватися наданням послуг тільки з одного виду туризму, для них було б доцільним розвивати два-три види туризму, тобто переходити в розряд комбінованих. Змішаним й універсальним туристичним підприємствам, навпаки, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності доцільно сконцентруватися на розвитку декількох пріоритетних видів туризму, інші ж види туризму можна пропонувати як додаткові послуги. Розвиток пріоритетних видів туризму і пропозиція інших видів як додаткових послуг, є, свого роду, диверсифікованістю діяльності для туристичних підприємств. Концентрація на декількох видах туризму, дозволить туристичним підприємствам істотно підвищити конкурентоспроможність по них, а додаткові види туризму, що будуть ними пропонуватися, можуть стати ще одним мотивом, що спонукає туристів відвідати змішане чи універсальне туристичне підприємство.

Оцінка кількісних показників конкурентоспроможності туристичної організації та якісних показників задоволення попиту туристів дозволяє визначити зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. Після визначення конкурентних переваг обирають напрямки зростання конкурентоспроможності санаторно-курортної організації. Зростання конкурентоспроможності санаторно-курортної організації можливо завдяки розробці та реалізації стратегій на підґрунті використання конкурентних переваг. Вибір стратегії - центральний момент стратегічного управління. Попередні етапи стратегічного управління при усій своїй значущості лише створюють фундамент для формування стратегії.

Процес стратегічного вибору складається із стадій розробки і аналізу (оцінки) стратегії.

На першій стадії (розробка стратегічних альтернатив) створюються стратегії, що дозволяють добитися конкурентоспроможності санаторію і досягти поставлених цілей. При цьому важливо розробити як можна більше число можливих альтернативних стратегій, що дозволить істотно розширити стратегічний вибір і не пропустити потенційно кращий варіант.

На другій стадії (аналіз/оцінка стратегій) аналізуються альтернативи у рамках вибраної стратегії організації і виробляється їх оцінка з точки зору досягнення головних цілей і місії при існуючих обмежених можливостях їх реалізації.

Як правило, жодна організація не може мати переваги перед конкурентами за всіма характеристиками туристичного продукту, що впливає на переваги споживачів. У зв'язку з цим потрібне вироблення стратегії, здатної забезпечити конкурентну перевагу в довгостроковому аспекті.

Одним з етапів стратегічного управління є «постановка завдань». Роль цього кроку в загальному процесі стратегічного управління слід посилити. Йдеться про те, що при необхідності внесення коректив у стратегічну поведінку, що не вимагають перегляду місії і проведення аналізу внутрішнього середовища, процес управління доцільно обмежити постановкою додаткових завдань.

Етап «розробка планів», а також етап «проведення структурних змін» дозволяють відповісти на питання: за допомогою яких ресурсів, ким, коли і яким чином можуть бути виконані цілі організації?

Наступним кроком є безпосередньо «реалізація» вибраної стратегії. Цей етап є найбільш складним і поглинає велику частину часу процесу стратегічного управління. Кількість внутрішньоорганізаційних змін, необхідних для впровадження стратегії в дію, залежить, передусім, від розміру наміченого стратегічного зрушення, а також від того, наскільки розходяться вимоги вибраної стратегії з повсякденною практикою діяльності організації. «Мотивація» є важливим моментом, який спонукає персонал організації працювати енергійніше у напрямі поставлених цілей.

Оцінка і контроль виконання стратегій є логічно останнім процесом, здійснюваним в стратегічному управлінні. Згідно з існуючими принципами, основні цілі контролю полягають в забезпеченні єдності рішення і виконання, попередженні помилок і недоробок, своєчасному виявленні відхилень від цього напрямку, ефективному досягненні поставлених завдань у встановлені терміни.

Головною ж метою контролю слід назвати виявлення внутрішніх резервів, що дозволяють поліпшити діючу систему ухвалення рішень і пошук шляхів підвищення ефективності управління підприємством у цілому.

Запропонований механізм управління конкурентоспроможністю санаторно-курортних організацій дозволяє вирішити два основні завдання управління конкурентоспроможністю: надання конкурентоздатних послуг; завоювання і закріплення певної частки ринку в конкретний проміжок часу.

Управління при цьому повинне будуватися на принципах цільової сумісності, безперервності і надійності, планованості, пропорційності, динамізму, науковості і обґрунтованості рішень, що приймаються, сумісності особистих, колективних і державних інтересів в управлінні, а також безперервного стратегічного управління і максимального віддзеркалення специфічних умов господарювання організації в стратегії конкурентоспроможності. При розробці механізму управління конкурентоспроможністю необхідно також брати до уваги і враховувати зміну соціальних, політичних, демографічних, екологічних і інших умов.

ВИСНОВКИ

Таким чином, управління конкурентоспроможністю санаторно-курортної організації припускає: стратегічне бачення керівником перспектив, засобів і методів їх досягнення і необхідних для цього ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових); вибір цільових ринків і їх сегментів: облік вимог потенційних клієнтів, виявлення пріоритетних потреб клієнтів, незадоволених потреб і так далі; виявлення ринкового потенціалу свого санаторно-курортного продукту, його конкурентних переваг і недоліків; оцінку конкурентів і рівня їх конкурентоспроможності на основі запропонованих показників оцінки; оцінку своїх можливостей і власного потенціалу розвитку конкурентоспроможності.

Розробка методів та підходів до оцінки потенціалу розвитку конкурентоспроможності санаторно-курортної організації буде напрямком подальших досліджень наукового завдання формування механізму управління конкурентоспроможністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. Конкурентоспроможність вітчизняного промислового виробництва та проблеми вступу України до світової організації торгівлі / О. Амоша, Л. Збаразька // Вісник Тернопольської академії народного господарства. — 2002. — № 8-2. — С. 70-73.
2. Воронкова А.Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А.Е. Воронкова // Економіст. — 2007. — №8(250). — С.14-18.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
4. Кулибанова В.В. Маркетинг сервисных услуг / В.В. Кулибанова. — СПб.: Вектор, 2006. — 192 с.
5. Портер М. Конкуренция [пер. с англ.] / М. Портер. — М. : Вильямс, 2005. — 608 с.
6. Портер М. Международная конкуренция [пер. с англ.] / под ред. В.Д. Шетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 356 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р.А. Фатхутдинов; 2-е издание, переработанное и дополненное. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
8. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тамдем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. — 384 с.