

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНО-ОЗДОРОВЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СИСТЕМІ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРУ

**Постановка проблеми.** Ефективне використання рекреаційно-оздоровчої території у складі господарського комплексу регіону пов'язується зі створенням та функціонуванням туристичних кластерів. Концепція управління підприємствами, які знаходяться у туристичному кластері, є новим способом бачення регіональної та міської економіки й управління ними, способом вирішення питання підвищення конкурентоспроможності рекреаційно-оздоровчої сфери, а також покращення привабливості території для потенційних клієнтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковим (зарубіжним) основам кластеризації в галузі туризму присвячені роботи М. Портера [1]. Сьогодні в Україні науковцями розроблено та запропоновано для впровадження багато різних регіональних кластерів («Кам'янець», «Південне коло» і багато інших), функціонування яких покладено до змісту Стратегій (Планів) розвитку туризму та курортів областей України. Але майже в жодній області кластери, не приносячи прибутків, тимчасово припинили функціонування.

**Невирішені частини загальної проблеми та мета статті.** До сьогоднішнього дня відсутня загальноукраїнська парадигма стосовно місцезнаходження туризму в господарському комплексі, відношення його до виробничої та невиробничої сфер діяльності, управлінського підпорядкування тощо. Різні за напрямом функціонування рекреаційно-оздоровчі підприємства підпорядковуються різним управлінням, відомствам та міністерствам, що ускладнює їх ефективне, конкурентоздатне функціонування. Тому метою статті є розробка нової схеми управління рекреаційно-оздоровчими підприємствами та функціонування їх у складі туристичного кластеру.

**Виклад основного матеріалу.** До підприємств, які належать прямо чи опосередковано до рекреаційно-оздоровчої сфери діяльності на наш погляд слід віднести підприємства різної форми власності та підпорядкування, які здійснюють діяльність щодо надання послуг рекреаційно-оздоровчої діяльності, чи дуже впливають на їх функціонування. Групування таких підприємств приведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

### Групування підприємств рекреаційно-оздоровчої сфери діяльності

Головна послуга, яка надається підприємством	Підприємство
Тимчасове проживання	Готелі, мотелі, ботелі, флотелі, агроотелі, аквітелі, лотелі, хостели і т.д.
Лікування, профілактика захворювань	Санаторії, профілакторії
Оздоровлення, відпочинок	Бази відпочинку, дома відпочинку, пансіонати, оздоровчі табори
Активний туризм	Турбази, туркомплекси, табори відпочинку, спортивні табори
Анімаційна	Клуби, концертні зали, ігрові зали, вар'єте, льодові катки, інші
Харчування	Ресторани, бари, їдальні, паби, інші
Екологічний відпочинок	Підприємства в межах заповідників, заказників, регіональних ландшафтних парках, інших охоронних зонах
Розробка, просування та реалізація путівок (турів)	Туристичні фірми, агентства, туристичні оператори
Транспорт	АТП, фірми прокату засобів пересування
Наукові дослідження	Науково-дослідницькі інститути, лабораторії

Але, не дивлячись на те, що всі з перерахованих в таблиці 1 рекреаційно-оздоровчі підприємства надають послугу, пов'язану з рекреацією та оздоровленням, вони мають спільну проблему – управління та підпорядкування. Розбіжності вертикального та горизонтального управління ними великі, гальмують спільний соціально-економічний розвиток території, де ці підприємства розміщені. Управління ускладнюється ще і різницею в їх підпорядкуванні та сфері вивчення на рівні міст, областей, загальнодержавному рівні. Як приклад наведений розподіл підприємств Миколаївської області (таблиця 2)

Таблиця 2

Управління та сфера вивчення рекреаційно-оздоровчих підприємств  
(на прикладі Миколаївської області)

Підприємство	Управління	
	Обласне	Загальнодержавне
Готелі, мотелі, ботелі, флотелі, агроотелі, кемпінги і інші заклади тимчасового розміщення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління промисловості та розвитку інфраструктури;</li> <li>- Управління регіонального розвитку, містобудування та архітектури;</li> <li>- Управління ЖКХ;</li> <li>- Управління капбудівництва;</li> <li>- Управління з питань зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, європейської інтеграції, туризму і курортів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міністерство інфраструктури;</li> <li>- Міністерство економічного розвитку і торгівлі;</li> <li>- Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ</li> </ul>
Санаторії, профілакторії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління промисловості та розвитку інфраструктури;</li> <li>- Управління регіонального розвитку, містобудування та архітектури;</li> <li>- Управління охорони здоров'я;</li> <li>- Управління капбудівництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міністерство інфраструктури;</li> <li>- Міністерство охорони здоров'я;</li> <li>- Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ</li> </ul>
Бази відпочинку, дома відпочинку, пансіонати, оздоровчі табори	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управління промисловості та розвитку інфраструктури;</li> <li>- Управління регіонального розвитку, містобудування та архітектури;</li> <li>- Управління ЖКХ;</li> <li>- Управління капбудівництва;</li> <li>- Управління з питань зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, європейської інтеграції, туризму і курортів;</li> <li>- Управління охорони здоров'я</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міністерство інфраструктури;</li> <li>- Міністерство охорони здоров'я;</li> <li>- Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ;</li> <li>- Міністерство освіти і науки, молоді та спорту</li> </ul>
Турбази, туркомплекси, табори відпочинку, спортивні табори	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управління промисловості та розвитку інфраструктури;</li> <li>- Управління регіонального розвитку, містобудування та архітектури;</li> <li>- Управління ЖКХ;</li> <li>- Управління капбудівництва;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міністерство інфраструктури;</li> <li>- Міністерство охорони здоров'я;</li> <li>- Міністерство регіонального розвитку,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління з питань зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, європейської інтеграції, туризму і курортів;</li> <li>- Управління охорони здоров'я;</li> <li>- Управління у справах ФК та спорту</li> </ul>	<p>будівництва та ЖКГ; Міністерство культури</p>
<p>Клуби, концертні зали, ігрові зали, вар'єте, льодові катки, інші</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління промисловості та розвитку інфраструктури;</li> <li>- Управління регіонального розвитку, містобудування та архітектури;</li> <li>- Управління ЖКХ;</li> <li>- Управління капбудівництва;</li> <li>- Управління з питань зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, європейської інтеграції, туризму і курортів;</li> <li>- Управління культури;</li> <li>- Управління у справах сім'ї та молоді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міністерство інфраструктури;</li> <li>- Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ;</li> <li>- Міністерство культури;</li> <li>- Міністерство освіти і науки, молоді та спорту</li> </ul>
<p>Ресторани, бари, їдальні, паби, інші</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління економіки;</li> <li>- Управління промисловості та розвитку інфраструктури;</li> <li>- Управління регіонального розвитку, містобудування та архітектури;</li> <li>- Управління ЖКХ;</li> <li>- Управління капбудівництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міністерство економічного розвитку і торгівлі;</li> <li>- Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ</li> </ul>
<p>Підприємства в межах заповідників, заказників, регіональних ландшафтних парках, інших охоронних зонах</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління економіки;</li> <li>- Управління промисловості та розвитку інфраструктури;</li> <li>- Управління регіонального розвитку, містобудування та архітектури;</li> <li>- Управління ЖКХ;</li> <li>- Управління капбудівництва;</li> <li>- Управління з питань зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, європейської інтеграції, туризму і курортів;</li> <li>- Управління культури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міністерство екології та природних ресурсів;</li> <li>- Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ;</li> <li>- Міністерство освіти і науки, молоді та спорту</li> </ul>
<p>Туристичні фірми, агентства, туристичні оператори</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління економіки;</li> <li>- Управління з питань зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, європейської інтеграції, туризму і курортів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міністерство інфраструктури;</li> <li>- Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ;</li> <li>- Міністерство культури;</li> <li>- Міністерство освіти і науки, молоді та спорту</li> </ul>

АТП, фірми прокату засобів пересування	- Управління економіки	- Міністерство економічного розвитку і торгівлі; - Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ
Науково-дослідницькі інститути, лабораторії	- Управління освіти і науки; - Управління культури; - Управління у справах сім'ї та молоді	- Міністерство охорони здоров'я; - Міністерство освіти і науки, молоді та спорту; Міністерство екології та ПР

Дані таблиці 1 недосконалі. Це пов'язано зі змінами владних структур.

З метою ефективного рекреаційно-оздоровчих підприємств в Україні нами запропоновано обрати в туристичному кластері центром його функціонування не територію як першочергову складову, а підприємство (їх поєднання), яке спеціалізується на наданні рекреаційно-оздоровчих послуг.

Найбільш сприятливими організаційно-правовими формами подібного утворення могли б стати підприємства в приморських містах, на території зі спеціальним режимом господарювання, офшорних зонах, екологічних тощо. Очевидно, вибір конкретних форм господарсько-правового використання та організаційно-управлінської моделі підприємств будуть залежати від ступеня освоєння рекреаційного регіону, масштабів території, соціально-економічної значимості кластеру тощо. Розробляючи подібного роду кластери, лобюючи їхнє впровадження в інтересах жителів міст і селищ, не слід зневажати внутрішнім потенціалом ринкового розвитку території, здатності управління територією до генерації синергетичного ефекту, викликаного дією міського рекреаційного кластеру та об'єднанням кластерів у межах регіональної економіки. В останньому випадку роль координатора в розвитку кластера підприємств і виробництв може прийняти на себе мерія міст, асоціація промисловців і підприємців, координаційні ради підприємців і міської влади, інші форми. Приклад моделі управління кластером наведена на рисунку 1.

Об'єктом управління в регіональних економічних системах є економічні відносини, що можна уявити як систему, що формують одну з можливих моделей організації суспільного виробництва на певній території. Такі відносини виникають між безліччю окремих учасників суспільного виробництва, утворюючи тим самим різні їх види - від виробничих до культурно-етнічних. Очевидно, що створити повну модель таких відносин неможливо, тому необхідний вибір остаточного, оптимального варіанта, що дає змогу управляти певними процесами в регіоні.



Рис. 1. Модель управління регіональним рекреаційно-оздоровчим кластером

Саме механізм управління з його принципами, блоками функціонування, елементами та органами управління покликаний впорядковувати максимально можливу кількість таких відносин у системі управління.

Суб'єктами системи управління є не тільки органи управління, юридичні, фізичні особи, громадські організації, що займаються будь-якою діяльністю в рамках певної території, кластера, але безпосередньо власне економічний регіон. І тут механізм управління підприємством забезпечує відтворення або зміну характеристик процесу економічних відносин між окремими суб'єктами господарювання. Отже, механізм управління підприємством в системі кластера можна уявити як певну систему, що повинна забезпечувати постійний управлінський вплив, спрямований на одержання певних результатів динамічного характеру процесів відтворення на даній території.

Концепція формування кластерів, центром управління якого є підприємство, базується на принципах і системному підході, використання яких дає можливість прийняття якісних управлінських рішень. Система складається з двох елементів: 1) зовнішнього оточення, що включає вхід і вихід підприємства, зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок; 2) внутрішньої структури - сукупності взаємозв'язків між учасниками кластера, центром управління якого є рекреаційно-оздоровче підприємство.

Регулювання системи управління рекреаційно-оздоровчим підприємством в системі кластера забезпечує таку його діяльність, при якій досягається заданий стан. Головне завдання полягає у встановленні заданого стану функціонування системи, передбаченого плануванням. Складність управління залежить насамперед від кількості змін у системі та її оточення. Сутність управління рекреаційно-оздоровчим підприємством кластера розглядається як комплекс процесів організації управління, власне управління та інформації. Організація управління повинна формуватися відповідно до визначеної мети та об'єкта, тому її ефективність значною мірою залежить від чіткості формулювання цілей управління. Система управління будується за такими групами принципів: базові, зв'язки системи із зовнішнім середовищем кластера, методологія цілеспрямованості,

функціонування та розвиток системи. Дотримання цих принципів сприяє тому, що ускладнення об'єктів управління, їх зв'язку і взаємодії з об'єктами зовнішнього середовища не є факторами стримування, оскільки наявність у складі механізму управління відповідних ланок дає змогу вирішувати проблеми, що виникають. Системний характер використання елементів продуктивних сил у кластері передбачає вирішення існуючих проблем на основі застосування окремих елементів механізму управління його організацією у складі цільових груп. Останні повинні формувати умови для діяльності органів управління, усувати невідповідності в економічному просторі регіону, вирішувати регіональні, локальні проблеми, підтримувати і створювати конкурентні переваги як основу сталого розвитку.

До першої цільової групи віднесено питання вибору основних пріоритетів розвитку підприємства з врахуванням умов як зовнішнього, так і внутрішнього ринку, основної спеціалізації кластера та наявності конкурентних переваг цього підприємства. Другу групу утворюють законодавча інструктивна база та системи державних органів управління, які регулюють діяльність соціально-економічного простору кластера. Третя цільова група об'єднує систему економічних, адміністративних механізмів, інструментів регулювання діяльності кластера. Створення та розвиток такої системи управління, яка спирається на визначені цільові групи, забезпечать планомірний розвиток кластера.

Вибір конкурентоспроможного й ефективного варіанта стратегії управління рекреаційно-оздоровчим підприємством в системі кластера повинен базуватися на методі ієрархій. На основі побудови дерева цілей можливо створити систему управління рекреаційно-оздоровчим підприємством на різних його ієрархічних рівнях. Методика оцінки ефективності діяльності підприємства повинна базуватися на уніфікованій системі критеріїв, що мають відповідати наступним вимогам: охоплення процесів на всіх стадіях життєвого циклу; формування на перспективу на основі ретроспективного аналізу його діяльності; орієнтація на показники конкурентоспроможності конкретних туристичних продуктів на конкретних ринках за конкретний період; найважливіші критерії повинні виражатися абсолютними, відносними та питомими величинами; проектування остаточних критеріїв на основі різноманітних розрахунків із визначенням ступеня ризику й усталеності фінансової діяльності, з використанням достатнього та якісного обсягу інформації, що характеризує технічні, організаційні, екологічні, економічні й соціальні аспекти діяльності туристичного кластера.

Альтернативні варіанти рішень повинні відповідати восьми чинникам: часу, якості, масштабу, опанованості об'єкта у виробництві, методам одержання інформації, умовам застосування об'єкта, інфляції, ризику (насамперед технологічного і комерційного) і непевності. Критерієм прийняття управлінського рішення є економічний і соціальний ефекти. Туристичний кластер для підвищення управління процесами повинен мати координуючу структуру, координаційний центр, який бере на себе відповідальність за виконання кооперативних завдань.

Безвідносно до рівнів управління координаційного центру туристичного кластера (муніципального, регіонального) усі його функції можна сформулювати таким чином: розробка і виконання місцевої рекреаційно-оздоровчої регіональної політики; об'єднана політика, що враховує ринкові умови; забезпечення загальних інтересів у транспортному сполученні; формування самосвідомості; організація культурного, фольклорного, суспільного і спортивного життя; керівництво діяльністю бюро; обговорення пропозицій, вказівок і скарг, що відносяться до рекреаційно-оздоровчої діяльності; виконання завдань формування і координації туристичної пропозиції; експлуатація курортних і туристичних споруд; налагодження і зміцнення зв'язків із керуючими готельними підприємствами, транспортними і туристичними організаціями, різними об'єднаннями, пресою, радіо, телебаченням, організаціями всіх форм власності. При розподілі функцій між різними рівнями необхідне налагоджене співробітництво, орієнтоване на виконання загальних завдань.

Отже, знаходження підприємства в центрі управління кластеру є однією, з привабливих форм організації рекреаційно-оздоровчої діяльності, особливо в умовах становлення ринкових механізмів господарювання, оскільки об'єднує на добровільних і взаємовигідних засадах суб'єктів економічної діяльності, що дозволяє їм успішно конкурувати на ринках різних рівнів; кластерні технології сприяють налагодженню взаєморозуміння між управлінськими структурами підприємства і бізнесовими колами у процесі вирішення соціально-економічних проблем певного регіону; рекреаційно-оздоровча галузь - приваблива сфера вкладання інвестицій, яка даватиме повнішу віддачу за умови створення регіональних рекреаційних кластерів; регіон має реальні шанси перетворитись в один з піонерних регіонів запровадження кластерних технологій у сфері рекреації та туризму [2].

Якщо говорити про інвестиційну привабливість регіонів, то саме завдяки рекреаційно-оздоровчим підприємствам кластери стануть потенційно привабливими для іноземних інвесторів. Кластерна територіальна організація економіки регіону сприятиме розвитку спеціалізації, збільшенню масштабів і покращанню якості виробництва, залученню резервів, активізації економічного оточення, зменшенню витрат на виробництво, загальному підвищенню економічної ефективності, отриманню синергетичного ефекту. Крім того, така система буде зацікавлена в охороні навколишнього середовища, що важливо для привабливості рекреаційних зон, а тому нормальний екологічний стан регіону буде одним із пріоритетів.

Таким чином, рекреаційно-оздоровчі підприємства, які функціонують в системі кластерів, є однією з привабливих форм організації рекреаційно-оздоровчої діяльності, особливо в умовах становлення ринкових механізмів господарювання, оскільки об'єднує на добровільних і взаємовигідних засадах суб'єкти економічної діяльності, що дозволяє їм успішно конкурувати на ринках різних рівнів; кластерні технології сприяють налагодженню взаєморозуміння між управлінськими структурами і бізнесовими колами у процесі вирішення соціально-економічних проблем певного регіону.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, для України, яка прагне до європейської інтеграції, проблему конкурентоспроможності рекреаційно-оздоровчої галузі на світовому ринку можна розв'язати за допомогою використання в системі кластерної моделі нової системи управління діяльністю рекреаційно-оздоровчих підприємств, які є ядром кластеру і управляються не різними державними структурами влади, а підпорядковуються у вертикальній і горизонтальній ієрархії та підпорядковуються безпосередньо виконавчому директору та Раді директорів кластеру в залежності від того, дійсні члени кластеру ці підприємства, чи ні.

#### **Анотація**

В статті розглянуто особливості управління рекреаційно-оздоровчими підприємствами, які входять до складу кластеру та проблеми управління таким утворенням.

**Ключові слова:** рекреаційно-оздоровче підприємство, туристичний кластер.

#### **Аннотация**

В статье рассмотрены особенности управления рекреационно-оздоровительными предприятиями, которые входят в систему кластера и проблемы управления таким образованием.

**Ключевые слова:** рекреационно-оздоровительное предприятие, туристический кластер.

**Annotation**

The article deals with the management peculiarities of recreational-and-sanitary enterprises those are included into the cluster system and their management problems.

**Key words:** recreational-and-sanitary enterprise, tourist cluster.

**Список використаних джерел:**

1. Іванов А.М. Використання кластерної моделі виходу території з депресивного стану (на прикладі міста Очакова) / А.М. Іванов // // III Міжнародна науково - практична конференція [«Міжнародний вектор туризму: сьогодні, майбуття»], (Луганськ: Знання, 2008). - С. 126.