

УДК 658.011.455:339.137.2

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАБОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНУ

О.В. Мостенець

*Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, Україна*

*Мостенець О.В. Формування стратегічних наборів забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону.*

У статті уточнено сутність стратегії забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону як способу досягнення стійких конкурентних переваг на довготермінову перспективу, закладених у цілях розвитку, на основі конкурентного потенціалу та з урахуванням чинників зовнішнього оточення. Запропоновано матричну модель формування стратегічних наборів забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону, уточнено змістове наповнення стратегій усіх рівнів.

*Ключові слова:* конкуренція, конкурентоспроможність, рекреаційна система регіону, конкурентні переваги, стратегія

*Мостенець А.В. Формирование стратегических наборов обеспечения конкурентоспособности рекреационной системы региона.*

В статье уточнена сущность стратегии обеспечения конкурентоспособности рекреационной системы региона как способа достижения устойчивых конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу, заложенных в целях развития, на основе конкурентного потенциала и с учетом факторов внешнего окружения. Предложена матричная модель формирования стратегических наборов обеспечения конкурентоспособности рекреационной системы региона, уточнено содержательное наполнение стратегий всех уровней.

*Ключевые слова:* конкуренция, конкурентоспособность, рекреационная система региона, конкурентные преимущества, стратегия

*Mostenets O.V. Forming strategic Sets ensuring competitiveness recreation of the region.*

In the article the essence of the strategy of competitiveness recreation of the region as a way to achieve a sustainable competitive advantage in the longer term laid for development on the basis of competitive potential and considering factors external environment. A matrix model of strategic recreational kits ensure competitiveness of the region, clarified the substance of the policies of all levels.

*Keywords:* competition, competitiveness, recreational system in the region, competitive advantages, the strategy

Одним з найважливіших напрямів удосконалення територіального управління є використання стратегічного управління, що дозволяє передбачати і досягти очікуваних результатів, критерієм ефективності яких є отримання конкурентних переваг на довго термінову перспективу. Теоретичні та методологічні аспекти формування стратегій регіонального розвитку є важливим та актуальним напрямом наукових досліджень, оскільки дозволяє визначити оптимальні варіанти розвитку у практичній діяльності підприємств, установ, державних органів влади.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Різним аспектам теорії стратегічного управління в контексті забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів присвячені роботи І. Ансоффа, Дж. Блайта, Д. Джоббера, П. Дойля, Дж. Еванса, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікленда, А. Томпсона та ін. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування стратегій розвитку рекреаційних комплексів та систем регіонів представлені у працях багатьох науковців. Стратегіями підвищення конкурентоспроможності регіону займались Г. Азоев, Л. Балабанова, С. Гаркавенко, І. Ліфіц, І. Милько, В. Немцов, М. Портер, В. Геєць, Б. Данилишин, З. Герасимчук, В. Пила, Д. Стеченко, Л. Черчик та інші.

Проте методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону (РСР) потребують подальшого розвитку існуючих напрацювань з урахуванням складності такого об'єкта, суттєвих відмінностей рівня розвитку, природно-ресурсного забезпечення, інтенсивності використання рекреаційного потенціалу, специфіки формування попиту на рекреаційні послуги тощо.

У монографії [1] визначені основні підходи до формування стратегічних наборів розвитку рекреаційних комплексів регіону (цільовий, системний, функціональний, ієрархічний, процесний, ієрархічний), кожен з яких має власні переваги та особливості використання. Зокрема, цільовий підхід забезпечує орієнтацію на досягнення мети та цілей функціонування рекреаційної системи регіону; системний дозволяє врахувати інтереси та можливості усіх контрагентів рекреаційної діяльності для

забезпечення синергетичного ефекту; процесний підхід забезпечує декомпозицію напрямів діяльності та складових управління в межах складних, проте керованих процесів.

Л. Черчик використовує ієрархічну структуру стратегій, яка має три рівні: загальні, конкурентні, маркетингові. Зокрема, конкурентні стратегії базуються на конкурентних перевагах територій, так стратегія диференціації полягає у використанні унікальності рекреаційних ресурсів та послуг певного регіону, стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль на окремих сегментах ринку рекреаційних послуг [2]. І. Милько теж використала ієрархічний підхід і виділила три рівні: загальні стратегії розвитку рекреаційного комплексу; стратегії позиціонування на ринку (стратегії росту); маркетингові стратегії [1].

Відсутність механізмів обґрунтування вибору стратегії забезпечення конкурентоспроможності РСР, її реалізації, викликає об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних і практичних напрацювань, що визначає актуальність дослідження.

*Метою статті є* обґрунтування методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо розробки стратегічних наборів забезпечення конкурентоспроможності РСР.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Формування стратегічного набору здійснюється на основі стратегічного аналізу всіх чинників функціонування рекреаційної системи регіону, оцінки природно-ресурсного, рекреаційного, трудового, інвестиційного та виробничого потенціалів. Ці результати демонструють нерівномірність розвитку рекреаційних систем регіонів через відмінності у розміщенні та рівня освоєння рекреаційних ресурсів і економічної діяльності, різний рівень урбанізації, екологічного стану.

Погоджуючись з наведеними вище положеннями, будемо виходити з того, що стратегія розвитку рекреаційної системи регіону залежить від двох позицій: загальної стратегії розвитку регіону та місця в економічній структурі регіону рекреаційної сфери, яка може бути сферою спеціалізації, відноситись до пріоритетних або забезпечувати задоволення внутрішнього попиту.

Стратегію забезпечення конкурентоспроможності РСР ми розглядаємо як спосіб досягнення

стійких конкурентних переваг на довготермінову перспективу, закладених у стратегічних цілях розвитку РСР. Стратегія визначає напрям розвитку на основі конкурентного потенціалу та з урахуванням чинників зовнішнього оточення.

При формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної стратегії розвитку часто використовують матричні (портфельні) методи. Зокрема, для врахування рівня розвитку ринку можна використати матрицю І. Ансофа, що передбачає вибір з таких стратегій, залежно від типу ринку і продукту: глибокого проникнення, розширення, диверсифікації, розроблення нового продукту [3]. Оскільки в оригіналі запропоновані стратегії для підприємств, доцільно уточнити їх зміст стосовно рекреаційної системи регіону.

Конкурентні стратегії орієнтовані на забезпечення конкурентоспроможності та стійких конкурентних переваг РСР, набуття і утримання яких залежить перш за все від їх джерел. Згідно з нашим підходом, кожна з них має певне спрямування у використанні конкурентного потенціалу, відповідає наявним або бажаним конкурентним перевагам, відповідно до чого передбачає альтернативні варіанти стратегій другого рівня, які, залежно від типу ринку, конкретизують напрям розвитку РСР. Водночас, реалізація стратегій може здійснюватись з використанням такого типу конкурентної поведінки: пристосувальної (копіювання досягнень), забезпечуючої (збереження конкурентної позиції на ринку за рахунок підвищення якості продукції, використання новітніх технологій, сучасного обладнання тощо), креативної (забезпечення переваги над конкурентами за рахунок зміни кон'юнктури ринку) [4], наступальної (швидка експансія в незайняті сегменти ринку, що відтискає реальних і потенційних конкурентів), оборонної (збереження конкурентних переваг, формування бар'єрів входження в ринок, використання активних дій щодо зміцнення позицій за рахунок промоцій, формування позитивного іміджу), коопераційної (створення конкурентних переваг завдяки кооперації праці, формуванні інтеграційних об'єднань, що дозволяє знизити витрати та об'єднати зусилля для залучення більшої чисельності рекреантів).

Основні групи стратегічних альтернатив розвитку РСР, залежно від типу ринку та типу РСР, відображені в таблиці 1.

Таблиця 1. Матриця «тип ринку – тип РСР»

Тип ринку	Тип РСР	
	Сформована	Не сформована
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок / збереження конкурентної позиції або нарощування конкурентних переваг	Стратегія пристосування / надбання конкурентних переваг пристосувального типу
Новий	Стратегія випереджаючого розвитку або диверсифікації / створення нових конкурентних переваг інноваційного типу	Стратегія вузької ринкової ніші / створення конкурентних переваг у сфері вузької спеціалізації

Так, для освоєного ринку стратегія глибокого проникнення на ринок при сформованій РСР може бути реалізована за рахунок стратегій інтеграції та нарощування конкурентних переваг з використанням кожного з зазначених типів поведінкових стратегій. Завдяки стратегії інтеграції зменшується невизначеність, особливо у безосередньому оточенні; знижується рівень конкуренції; зростають можливості впровадження інновацій, зниження витрат.

При цьому інтеграція може здійснюватись у таких формах:

- регресивна (зворотна вертикальна інтеграція), спрямована на розвиток рекреаційної сфери регіону, а отже РСР, за рахунок встановлення контролю за використанням рекреаційних ресурсів за призначенням, наданням та збереженням статусу рекреаційних територій, договірне регулювання відносин з підприємствами загальної та спеціальної інфраструктури РСР, які є постачальниками супутніх товарів та послуг;
- прогресивна (пряма вертикальна інтеграція), яка передбачає об'єднання, пряме поглинання або встановлення контролю над тими суб'єктами господарювання, які є проміжними ланками при наданні рекреаційних послуг;
- горизонтальна, що передбачає взаємодію (об'єднання) з закладами, які випускають аналогічну продукцію, надають аналогічні послуги на одному ринку;
- діагональна інтеграція передбачає об'єднання з несуміжними підприємствами, з якими існує неявний зв'язок.

При несформованій РСР доцільна стратегія надбання конкурентних переваг за рахунок інтенсифікації, копіювання досягнень (приспосувальної стратегії), диференціації та фокусування. Основним типом поведінки є наступальний.

Диверсифікація в межах РСР полягає в урізноманітненні рекреаційних послуг і напрямів діяльності та входження в нові сектори ринку. Стратегія диверсифікації дозволяє досягти збільшення фінансової синергії; стабілізувати доходи, знизивши ризики; збільшити кредитні можливості за рахунок розширення сфер вкладання інвестицій; забезпечити зростання завдяки комплексному використанню рекреаційного потенціалу регіону, що, з іншого боку, дозволить набути нові конкурентні переваги.

Стратегія диверсифікації може мати такі форми:

- концентрична, яка здійснюється на основі наявного рекреаційного потенціалу шляхом впровадження нових видів послуг. В цьому випадку діюче рекреаційне господарство зберігається, а нові послуги розробляються та надаються, виходячи з вже існуючих можливостей;
- горизонтальна диверсифікація забезпечить розвиток РСР за рахунок освоєння нових видів

послуг, зазвичай, супутніх основним, проте на основі нових технологій;

- конгломеративна диверсифікація передбачає формування нових туристичних та рекреаційних продуктів, технологічно не пов'язаних з існуючими, на нових для РСР ринках.

Для нового ринку при сформованій РСР може бути реалізована стратегія диверсифікації за рахунок розвитку (зростання) нових або слаборозвинутих сегментів РСР шляхом створення конкурентних переваг з використанням коопераційного та креативного типів поведінкових стратегій.

Розвиток (зростання) може бути двох типів: інноваційний і модернізуючий. Інноваційний тип пов'язаний з необхідністю використання існуючого потенціалу, на основі якого є можливість створення нових напрямів діяльності, що дозволить до певної міри переорієнтувати, урізноманітнивши РСР. Це вимагає значних інвестицій, потужних маркетингових заходів, умов для створення нових бізнесів та інших структурних змін. Модернізуючий тип доцільно використовувати при можливості іншого напрямку (шляху) використання рекреаційного потенціалу РСР або суттєвого покращення якісних показників його елементів.

При несформованій РСР доцільно зосередити зусилля на найбільш перспективних з позиції рекреаційного попиту видах діяльності, найбільш атрактивних рекреаційних ресурсах і застосувати стратегію фокусування на вузьких сегментах ринку з використанням креативної поведінки, яка полягає у забезпеченні переваги над конкурентами за рахунок зміни кон'юнктури ринку. Останній підхід передбачає агресивну конкурентну поведінку, пов'язану з формуванням нових сегментів ринку шляхом створення нового рекреаційного продукту та формуючи потреби споживача, забезпечуючи лідерство на майбутніх ринках, які ще не існують і які потрібно створювати, виходячи з особливостей РСР та її потенціалу (сформувати продукт, який матиме унікальну цінність, що дозволить перетворити його на довготермінову стратегію [2]).

Окремим блоком вважаємо за доцільне виділити маркетингові стратегії, які покликані забезпечити позиціонування та просування рекреаційного продукту, атракцій та ресурсів РСР. Зазначимо, що в існуючих напрацюваннях в цьому плані [1, 2, 5], маркетингові стратегії розглядаються як функціональні і відносяться до третього ієрархічного рівня. Вони досить детально описані, проте уточнимо сутність тих, які найбільшою мірою сприяють забезпеченню конкурентоспроможності РСР.

Зокрема, маркетинг іміджу, на нашу думку, на відміну від існуючих підходів, включає такі напрями позиціонування РСР: поміркованих цін на рекреаційні послуги, низьких супутніх витрат; цінних унікальних спеціальних ресурсів; високо-розвинутої інфраструктури, доступності; комале-

кності послуг. Така стратегія не вимагає суттєвих змін, формування нових атракцій, а передбачає концентрацію зусиль на активізації промоцій існуючих рекреаційних ресурсів, територій, послуг, продуктів, які мають суттєві переваги та відмінності від інших. Основний інструмент маркетингу іміджу – інформація, комунікації, промоція, які демонструють відкритість РСР для рекреантів і туристів, дозволяють краще її пізнати, впевнитись в існуючих у нього перевагах [1].

Промоція рекреаційної системи регіону розглядається нами не лише в контексті рекламування її переваг для рекреантів, а з метою залучення інвесторів, підприємців. Тому питаннями промоції РСР повинні займатись певні структури місцевої влади та самоврядування. Успіх промоції залежить від її професійного проведення, що вимагає розробки ефективних схем, методик, а також кваліфікованих фахівців, які спеціалізуються на регіональному маркетингу.

Залежно від вибраної конкурентної стратегії, модель конкурентної поведінки підкріплюється відповідним типом маркетингу:

- інтенсивний маркетинг, який доцільно використовувати в умовах поганої поінформованості про рекреаційні атракції регіону, особливо, якщо це унікальні ресурси або послуги, за які споживачі готові платити високу ціну. Тому є сенс забезпечення конкурентоспроможності за рахунок формування прихильності споживача, знайшовши для цього відповідну мотивацію (елітність, винятковість, престижність, суттєвий оздоровчий або лікувальний ефект тощо);
- вибіркоче проникнення використовується, якщо мала місткість ринку, конкуренція невисока, рекреаційна послуга (ресурс) відома, а споживачі готові платити високу ціну завдяки високій ефективності (наприклад – послуги спеціалізованих санаторіїв, технології,

мінеральні води та грязі яких забезпечують високий лікувальний ефект);

- пасивний маркетинг застосовується при незначній інтенсивності конкуренції, високій місткості ринку та поінформованості споживачів, які не схильні платити високу ціну за послуги, тому не доцільно особливо витрачатись на маркетингові заходи. Така стратегія прийнятна для відпочинкового сегменту, особливо короткотермінового;

- широке проникнення на ринок доцільне при великій місткості, поганій обізнаності про послуги, високих цінах (часто неприйнятних для більшості споживачів), жорсткій конкуренції. Вона підходить для несформованих рекреаційних систем, коли рекреаційні ресурси ще мало освоєні, погано розвинена інфраструктура, погана транспортна доступність до рекреаційних об'єктів. Тому витрати на освоєння, маркетинг, створення рекреаційного продукту та умов для доїзду будуть великі.

Обґрунтовані стратегічні набори забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону мають високий рівень припущення, проте можуть стати орієнтиром для прикладних розробок.

### Висновки

Таким чином, у статті узагальнено наукові підходи до формування конкурентних стратегій, запропоновано матричну модель формування стратегічних наборів забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. На основі ієрархічного підходу уточнено, які стратегії нижчих рівнів дозволяють реалізувати конкурентну стратегію.

Перспективою для подальших досліджень є формування методичних підходів до вибору стратегічних наборів для репрезентативних рекреаційних систем регіонів України з урахуванням їх конкурентного потенціалу або рівня конкурентоспроможності.

### Список літератури:

1. Черчик Л. М. Механізм формування та регулювання міжгалузевих зв'язків у рекреаційному комплексі регіону / Л. М. Черчик, І. П. Милько. – Луцьк : Луцький НТУ, 2012. – 160 с.
2. Черчик Л. М. Формування ринкових відносин у рекреаційному природокористуванні : монографія / Л. М. Черчик. – Луцьк : ЛДТУ, 2006. – 352 с.
3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 255 с.
4. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
5. Гудзь М. В. Потенціал приморської курортно-рекреаційної території: стан і перспективи використання : монографія / М. В. Гудзь. – Донецьк : Юго-Восток, 2010. – 352 с.

Надано до редакції 16.01.2015

Мостенець Олександр Володимирович / Oleksandr V. Mostenets  
*Larysa\_CH@mail.ru*

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Формування стратегічних наборів забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону [Електронний ресурс] / О.В. Мостенець // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 1 (17). – С. 220-224. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>*