



УДК 338.467.6

Гаман П. І., Дешевенко Л. П.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМ КОМПЛЕКСОМ РЕГІОНУ

У статті розглянуто проблеми поліпшення управління регіональним туристично-рекреаційним комплексом, формування конкурентоспроможної туристично-рекреаційної галузі як однієї з провідних галузей територіальної спеціалізації регіону, збереження і раціонального використання культурно-історичної та природної спадщини.

Ключові слова: туристично-рекреаційний комплекс, реінжиніринг, фінансова рентабельність, структура капіталу, конкурентоспроможність ринку, управління прибутками.

ВСТУП

Модернізація економіки України передбачає підвищення соціально-економічної ролі сфери туризму. Еволюційна динаміка економічного розвитку сформулювала ряд передумов, які зумовлюють необхідність пошуку та впровадження нових методів, технологій, інструментів у процес прийняття рішень в системі управління туристично-рекреаційним комплексом регіону.

Розвиток туристично-рекреаційного комплексу, що виявляється в тісній факторній взаємозалежності з іншими підсистемами народного



господарства і багатогалузевому характері, ініціює необхідність теоретичного дослідження та практичної реалізації процесу управління регіональним туристично-рекреаційним комплексом з урахуванням територіальних особливостей і функцій. Ефективне управління туристично-рекреаційним комплексом як територіальною системою передбачає пошук, впровадження та адаптацію до конкретних економічних умов функціонування економічної системи регіону, інноваційних інструментів і методів удосконалення процесів прийняття управлінських рішень. Беручи до уваги підвищений ступінь складності та структурного різноманіття елементів і підсистем туристично-рекреаційного комплексу як об'єкта регіонального управління в існуючих умовах невизначеності і нестійкості внутрішнього і зовнішнього середовища, виникає необхідність використання резервів, закладених у модернізації процесу управління туристично-рекреаційним комплексом.

Проблемами стану, перспектив розвитку, управління туристично-рекреаційних комплексів і пріоритетність людського фактора в туристичній галузі, від якого залежить якість туристичної діяльності і який має включати професійні й особистісні якості, присвятили свої праці М. Міллер, Р. Масюліс, Х. Де-Анджело, В. Федорченко, Дж. Уорнер, В. Кіптенко, І. Школа та ін.

Туристична привабливість, як вагома компонента розвитку туризму, залежить від туристичного потенціалу територій, спроможності туристичних підприємств, споживчих переваг туристів, учасників економічних взаємовідносин на туристичному ринку впливати на задоволення споживчих очікувань потенційних туристів і на їхнє сприйняття отриманих туристичних продуктів.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Узагальнення і роль методів управління операційними процесами туристично-рекреаційного комплексу в цілому та його окремих об'єктів на різних сегментах туристичного ринку регіону.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основною метою поліпшення регіонального туристично-рекреаційного комплексу є формування конкурентоспроможної туристично-рекреаційної галузі як однієї з провідних галузей територіальної спеціалізації регіону. Її функціонування робить значний внесок у соціально-економічний розвиток регіону за рахунок збільшення дохідної частини загальнодержавного і місцевих бюджетів, припливу інвестицій, збереження та раціонального використання культурно-історичної і природної спадщини. Важлива роль при цьому належить системі управління процесами надання послуг туристично-рекреаційного комплексу, яка регулює функції і методи даної системи, суб'єктно-об'єктні відносини комплексу, зв'язки між обслуговуючими



та інформаційними технологіями. Дані технології дозволяють ефективно координувати динамічні ситуації, властиві сфері рекреаційних послуг, адже в рамках єдиного туристично-рекреаційного комплексу можливо побудувати ефективну схему перерозподілу фінансових потоків від надрентабельних секторів (наприклад, індустрія розваг) до менш рентабельних (наприклад, засоби розміщення) в інтересах сталого економічного розвитку всього комплексу, використовуючи принципи планового бюджетування. Значення розробки подібної схеми визначається і тим, що туристично-рекреаційний комплекс забезпечує потреби у відповідних послугах не тільки туристів, а й місцевого населення, сприяючи тим самим значному поліпшенню якості життя в регіоні [2].

Організації та підприємства туристично-рекреаційного комплексу, надаючи послуги, акумулюють функції обслуговування на рівні структурних підрозділів, що утворюють ієрархію управління. Тому система управління операційними процесами туристично-рекреаційного комплексу в цілому та його окремими об'єктами повинна розглядати можливості узгодження та інтегрування обслуговуючих процесів суміжних підприємств, необхідність і резерви розширення виробничої потужності туристично-рекреаційного виробництва, підвищення продуктивності праці і поліпшення її якості. Це забезпечується взаємозв'язком виробничого, інвестиційного та інноваційного потенціалів підприємств, що входять в комплекс.

Поставлені завдання можуть бути успішно реалізовані шляхом застосування таких методів:

1. Реінжиніринг як метод підвищення ефективності діяльності підприємств туристично-рекреаційного комплексу. В основі підвищення результативності організації виробництва туристично-рекреаційних послуг лежать оптимальні управлінські рішення, що дозволяють найбільш точно визначити правильні шляхи досягнення поставлених цілей, а також склад необхідних ресурсів. Розробка інформаційних систем забезпечення прийняття рішень вимагає створення методологічних основ їхнього функціонування для точного визначення можливості надання тих чи інших видів послуг. Створювані інформаційні системи передбачають безліч вхідних інформаційних каналів, до яких належать результати маркетингових досліджень, що формують портфелі замовлень.

Реінжиніринг дозволяє здійснити значне, стрибкоподібне поліпшення діяльності господарюючих суб'єктів, забезпечити їх потрібною і достатньою інформацією щодо прийняття рішень у сфері планування і управління. Тому він виявляється необхідним при орієнтації суб'єктів економіки на радикальні зміни основних економічних показників, таких як витрати, якість, швидкість обслуговування. Реінжиніринг реалізує властивості інформаційно-



вирішальної системи виробництва туристично-рекреаційних послуг, головним змістом якої є інформаційні потоки. Роль останніх зводиться до забезпечення функціонування бізнес-процесів у заданих оптимальних режимах на основі принципу зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок у системі забезпечується шляхом аналізу якості, кількості та вартості послуг. Вихідний контроль забезпечує даний зв'язок протягом усього періоду надання послуг, що дозволяє вносити корективи в управління процесом виробництва послуги, підвищуючи його ефективність. Вихідний контроль передбачає обробку і аналіз відомостей про виконання завдань, отриманих з різних робочих місць, виявлення недостатньої інформації та зіставлення її з планом. Рішення щодо рутинних дій приймаються системою управління на основі розроблених інструкцій (методик) з надання послуг по всьому спектру обслуговування. Зовнішнє середовище, вносячи зміни у виробничі ситуації, диктує зміни схем обслуговування, ведення баз даних. Система управління складає зведені звіти для керівників вищого менеджменту з метою формування нових цілей і завдань. З часом система коректує режим функціонування як еволюційного, так і стрибкоподібного розвитку сфери послуг, дає оцінку організації виробництва послуг, процесу прийняття рішень і вибору тактичних, стратегічних цілей та засобів їхнього досягнення. Таким чином, методика реінжинірингу передбачає радикальну перебудову всього виробничого процесу на основі його проектування від початкових до кінцевих результатів з метою підвищення ефективності туристично-рекреаційного виробництва. Підприємствам туристично-рекреаційного комплексу доцільно застосовувати реінжиніринг у випадках виявлення несприятливих для їхньої діяльності тенденцій у сфері фінансування, конкурентоспроможності, прибутковості та рівня попиту. Однією з причин неефективності регіональних підприємств туристично-рекреаційного комплексу є слабкість фінансового управління, відсутність гнучких управлінських структур, що негативно позначається на загальному рівні ділової активності та стійкості економічного зростання регіону. У цих умовах управління витратами має бути орієнтоване на фіксацію змінних і постійних витрат, регламентацію постійних витрат і обов'язкове нормування змінних. Для реалізації цих завдань доцільно використовувати принципи реінжинірингу.

У підручнику В. Кіптенка «Менеджмент туризму» (2010 р.) підкреслено пріоритетність людського фактора в туристичній галузі, від якого залежить якість туристичної діяльності і який має включати професійні й особистісні якості. До професіональних якостей зараховано знання спеціальної нормативно-правової бази, світової і вітчизняної географії, діловодства, іноземних мов, готельно-ресторанної справи, економіки, права, комп'ютерного забезпечення та



інших показників, а до особистісних якостей – ентузіазм, впевненість, стійкість, щирість, порядність, доброзичливість, ініціатива, оптимізм та ін. Людський фактор вважається провідним у забезпеченні високої якості туристичних послуг, а далі – й прибутковості туристичної організації [3].

2. Метод управління прибутками підприємств туристично-рекреаційного комплексу. На поліпшення фінансових результатів діяльності туристично-рекреаційних підприємств спрямовано застосування методу управління прибутками, який може бути використаний туристично-рекреаційними підприємствами різного профілю з урахуванням їхньої специфіки. Цей метод має такі переваги: поліпшення фінансово-економічних показників підприємства за рахунок адаптації до ринку в реальному режимі часу та обліку можливих змін при відсутності чіткої сегментації споживачів; якісне коригування маркетингової політики підприємства на основі модифікації маркетингової стратегії, якщо її напрямок не відповідає перспективним змінам; ведення гнучкої цінової політики шляхом розробки різноманітних тарифів, що дозволяють найбільш повно врахувати споживчий попит; підвищення ступеня конкурентоспроможності ринку туристично-рекреаційних послуг за рахунок різноманітності цінової пропозиції, інформування клієнтів за гнучкою системою знижок і поширення цієї практики на всіх учасників ринку, незалежно від їхнього розміру і спеціалізації; підвищення рентабельності кожної послуги, що є в номенклатурі підприємства. Відзначимо, що повна система управління прибутками повинна включати ряд елементів, таких як база даних, модуль аналізу та прогнозів, модуль оптимізації, модуль діагностування, інтерфейс користувача, інтерфейс з іншими системами. Застосування моделі прибутків має забезпечувати принцип цілісності, на основі якого система в разі виявлення відхилень видає відповідне попередження менеджером, а також автоматично вносить певні зміни, що дозволяють оптимізувати фінансовий результат діяльності підприємства.

В туристичній галузі приділяється особливе значення людському фактору, бо взаємовідносини між працівником і клієнтом під час обслуговування є визначальними, зростання цін за останні десять років прямо чи побічно пов'язані зі зростанням заробітної плати працівників цієї галузі, управління трудовими ресурсами стає об'єктом все більш інтенсивного державного регулювання. Тому в туристичній індустрії основна увага приділяється процесу відбору, професійної орієнтації, підвищенню кваліфікації та іншим подібним складовим кадрового менеджменту [5].

3. Роль структури капіталу підприємств туристично-рекреаційного комплексу. В сучасних економічних умовах управління формуванням джерел фінансування діяльності підприємств



туристично-рекреаційного комплексу та обґрунтування оптимальних параметрів капіталу фірми актуалізує проблему встановлення його структурних пропорцій, що має важливий зв'язок з кінцевими результатами діяльності підприємств. Шляхом оптимізації співвідношення формованого власного і позикового капіталу забезпечується необхідний рівень фінансової рентабельності, стійка фінансова рівновага туристично-рекреаційних підприємств, встановлюється їхня ринкова вартість. На основі оптимізації структури джерел залучення капіталу забезпечується істотне підвищення рівня платоспроможності підприємств.

Структура капіталу відіграє важливу роль у формуванні ринкової вартості підприємства за допомогою регулювання середньозваженої вартості капіталу. При цьому в складі власного капіталу повинен розглядатися не тільки спочатку інвестований акціонерний, пайовий або індивідуальний капітал, що формує статутний фонд підприємства, а й накопичена його частина у формі різних резервів і фондів, а також закладений до реінвестування нерозподілений прибуток. Відповідно і позиковий капітал повинен розглядатися у всіх формах його використання, включаючи фінансовий лізинг, комерційний кредит, внутрішню кредиторську заборгованість. Ефективне формування капіталу в розрізі окремих його видів є найважливішою умовою забезпечення фінансової стійкості підприємств. Раціональна структура капіталу дозволяє знизити рівень фінансових ризиків діяльності підприємств і запобігти загрози їхнього банкрутства. Аналіз джерел формування активів туристично-рекреаційних підприємств регіону свідчить про недостатнє використання позикового капіталу в частині довгострокового і короткострокового банківських кредитів. Недоліки функціонування регіонального ринку кредитних ресурсів відбиваються на реальній практиці формування структури капіталу туристично-рекреаційних підприємств, що полягає в переважанні власного капіталу над позиковим. Це пояснюється високою вартістю кредитних ресурсів, що мають фінансово-забезпечений характер, відсутністю гнучкої фінансової політики туристично-рекреаційних підприємств і регулювання середньозваженої ціни їхнього капіталу. Оцінка генезису теорій структури капіталу показує, що найбільш прийнятною до практики фінансового менеджменту підприємств виступає компромісна концепція структури капіталу підприємства, що заснована на дослідженнях М. Міллера, Р. Масюліса, Х. Де-Анджело, Дж. Уорнера, яка включає в механізм формування структури капіталу ряд реальних умов функціонування економіки і ринку: фактор оподаткування прибутку, ризик банкрутства підприємства, повну вартість позикового капіталу, включаючи початкові витрати по його залученню. Ці чинники за своїм сумарним впливом формують певне



співвідношення рівня дохідності та ризику використання капіталу підприємства при різній його структурі [1].

Доцільність і ефективність управлінських рішень, пов'язаних з використанням і формуванням активів підприємств регіонального туристично-рекреаційного комплексу, а також їхніх джерел знаходить відображення в системі оціночних показників фінансової стійкості та самофінансування туристично-рекреаційного комплексу.

Розширення рамок застосування принципу самофінансування, що означає забезпечення фінансовими ресурсами за рахунок таких власних джерел, як амортизаційні відрахування і прибуток, дозволяє удосконалювати організацію туристично-рекреаційного виробництва, в тому числі проводити оновлення основних засобів і структурування активів при гнучкому реагуванні на потреби ринку туристично-рекреаційних послуг, що актуалізує необхідність розширення процесів відтворення основних засобів на основі активізації інвестиційної політики регіонального туристично-рекреаційного комплексу. Підвищення результативності організації та управління регіонального туристично-рекреаційного комплексу має посилювати його бюджетоутворюючу роль на муніципальному і регіональному рівні, що може вплинути і регіональну галузеву спеціалізацію. Організація туристично-рекреаційного виробництва регіону вимагає серйозного централізованого втручання з боку держави в господарський механізм розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу. Це знаходить підтвердження в необхідності забезпечення тих соціально-економічних процесів, які пов'язані: з підтриманням умов життєдіяльності рекреаційних підприємств на базі правової реалізації економічних рішень; з проведенням стабілізаційних заходів (регулювання темпів економічного розвитку підгалузей туристично-рекреаційного комплексу, заохочення прогресивних зрушень у регіональній структурі туристично-рекреаційного комплексу); із здійсненням соціально-орієнтованого перерозподілу ресурсів (забезпечення надання рекреаційних послуг населенню з невисоким рівнем доходів). Удосконалення системи управління туристично-рекреаційного комплексу регіону, координація організаційно-економічних функцій туристично-рекреаційної галузі з урахуванням використання економічних методів управління дозволяє вирішувати ряд взаємопов'язаних завдань. До них належить надання населенню регіону якісних рекреаційних послуг в необхідній номенклатурі, отримання прибутку як основного внутрішнього джерела фінансування підприємств, забезпечення позитивного впливу туристично-рекреаційної галузі та її інфраструктури на підвищення потенціалу економіки регіону [4].



ВИСНОВКИ

Туристична привабливість регіону розкриває вагому роль туризму у національній економіці, впливає на розвиток туристично-рекреаційного комплексу, є основою посилення конкурентних позицій туристичних фірм і наданих туристичних послуг на різних сегментах туристичного ринку з метою досягнення лідерства через диференціацію туристичної пропозиції, унікальність регіонального туристичного потенціалу.

Як наслідок, відбувається комплексоутворення специфічної структури економіки на основі системоутворюючої ролі туризму. У цих умовах підвищення рейтингових позицій туристичної привабливості регіону є одним з важливих соціально-економічних завдань розвитку, необхідною умовою забезпечення розвитку туризму та успішної інтеграції у світовий туристичний ринок. У цьому аспекті актуальним є дослідження туристичної привабливості як мультипоказника, в якому акумульовано сукупність показників туристичного потенціалу, що створює основу для його ефективного використання обумовлює формування попиту на регіональні туристичні продукти.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк І. А. Управління формуванням капіталу / І. А. Бланк. – К. : Ніка-центр, 2000. – С. 45.
2. Гаман П. І. Особливості функціонування механізму державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні / П. І. Гаман // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2008. – № 2. – С. 39–44.
3. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : посібник / В. К. Кіптенко. – К. : Знання, 2010. – 502 с.
4. Федорченко В. К. Теоретичні і методологічні засади підготовки фахівців для сфери туризму : монографія / В. К. Федорченко ; [за ред. Н. Г. Ничколо]. – К. : Слово, 2004. – 472 с.
5. Школа І. М. Менеджмент туризму / І. М. Школа, О. П. Корольчук. – Чернівці : Книги ХХІ ст., 2011. – 464 с.

Дата надходження до редакції – 15.09.2014 р.

¹ Рецензент – д. е. н., доцент Ус Г. О.