

УДК 338.48

*Катерина Ємельянова*

### ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КРУЇЗНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

*У статті розглянуті особливості розвитку підприємств круїзного бізнесу, визначено особливості використання системи збалансованих показників для обґрунтування стратегії розвитку підприємств круїзної сфери.*

*Ключові слова:* круїзний бізнес, збалансований розвиток, система збалансованих показників.

*В статье рассмотрены особенности развития предприятий в сфере круизного бизнеса, определены особенности использования системы сбалансированных показателей для обоснования стратегии развития предприятий круизной сферы.*

*Ключевые слова:* круизный бизнес, сбалансированное развитие, система сбалансированных показателей.

*In the article the features of the cruise sphere enterprises development in Ukraine have been studied, the model of the balanced indicators for the cruise sphere enterprises has been proposed.*

*Keywords:* cruise business, balanced development, model of the balanced indicators.

**Постановка проблеми.** Світовий круїзний туризм пройшов кілька етапів розвитку. В той самий час вітчизняний круїзний бізнес знаходиться лише на стадії свого відновлення, яку інші країни почали наприкінці 80-х років. Незважаючи на значний потенціал, розвиток круїзного бізнесу в Україні є обмеженим внаслідок техніко-економічних особливостей вітчизняної національної економіки та інфраструктури. Однак сьогодні саме круїзний бізнес є тим видом економічної діяльності, який здатний забезпечити розвиток національної економіки України. З метою розробки стратегічного плану розвитку вітчизняного круїзного бізнесу доцільним вважається використання збалансованої системи показників (ЗСП) як інструмента для формування та досягнення стратегічних цілей розвитку круїзного бізнесу.

**Аналіз і огляд останніх досліджень.** Проблемами розвитку круїзного туризму займаються як іноземні, так і вітчизняні науковці. В цілому круїзний бізнес як вид економічної діяльності розглядався В. Вінниковим, І. Голубковою, В. Жихаревою [1-3]. В російській науці авторитетними є роботи Н. Безрукової, М. Біржакова, В. Нікіфорова та ін. [4-5]. Безпосередньо особливості використання збалансованої системи показників розглядаються в роботах Р. Каплана та Д. Нортон. Адаптація цієї моделі до діяльності підприємств портової діяльності здійснена в працях О. Кібик, А. Кравченко [6].

© Ємельянова К. С., 2013

**Виділення невирішеної раніше частини загальної проблеми.** Однак зазначені автори не розглядали круїзний бізнес як вид економічної діяльності, до якого може бути адаптована збалансована система показників розвитку підприємств. Тому, **метою статті** – є дослідження особливостей процесу розвитку підприємств круїзного бізнесу з використанням можливостей збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу.** Вплив круїзного бізнесу на економіку провідних країн світу є комплексним. Так, згідно з даними Ради з міжнародних подорожей та туризму, в 2011 р. в Україні сфера подорожей та туризму забезпечила 371 000 робочих місць або 1,8 % загальної зайнятості [7]. Цей показник є недостатньо високим порівняно з іншими країнами. В країнах ЄС в 2011 р. туристична сфера забезпечила 7 281 000 робочих місць або 3,3 % загальної зайнятості. До 2022 р. планується збільшення цього показника на 1,3 %, тобто кількість робочих місць в туристичній сфері складе 8 299 000. Для деяких країн ЄС вплив туризму на сферу зайнятості наведений в табл. 1.

Таблиця 1. Вплив туризму на зайнятість по країнах світу у 2011 р.

Країна	Кількість роб. місць, шт.	Частка заг. зайнятості, %
Велика Британія	938 500	3
США	5 878 000	4,1
Франція	1 155 000	4,3
Італія	888 500	3,8
Болгарія	101 000	3,3
Румунія	184 500	2,2
Росія	954 000	1,3

Традиційно в Україні та Росії, які є промислово-орієнтованими країнами, сфера послуг займає відносно невеликий сегмент національної економіки.

Гостро постає проблема відновлення круїзного туризму в акваторії Чорного моря в цілому та в Одеському басейні, зокрема, адже для сталого розвитку регіональної та національної економіки, забезпечення економічної безпеки, підвищення зайнятості та конкурентоспроможності ключовим сегментом виступає морегосподарський комплекс. Саме він та його складова – круїзний ринок – здатні сприяти надходженню іноземних валютних та інвестиційних ресурсів, покращенню інфраструктури області та країни в цілому.

Круїзний туризм виступає одним із провідних інструментів розвитку конкурентоспроможності країни, адже він обумовлює розвиток туристичної інфраструктури, туристичної безпеки. Для визначення зазначеного показника використовують індекс конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму (ІКПТ). Деякі складові цього індексу наведені в табл. 2 [8].

Таблиця 2. Динаміка індексу конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму України

Показник	2008	2009	2010
Місце у загальному рейтингу ІКПТ	78	77	77
ІКПТ	3,9	3,8	3,8
Субіндекс «Структура регулювання сфери подорожей та туризму»	4	4,5	4,7
Субіндекс «Бізнес-середовище та інфраструктура»	3,2	3,2	3,4
Субіндекс «Людські, культурні та природні ресурси»	4,4	4,4	3,5

Як видно, ІКПТ України протягом трьох років залишився на незмінному рівні, що свідчить про відсутність ефективних стратегій розвитку туризму в країні та її знаходження поза світовими туристичними процесами. Одним із інструментів вирішення зазначеної проблеми є розвиток круїзного туризму як однієї з найперспективніших форм міжнародного туризму.

Безсумнівним є те, що провідною ланкою туристичної діяльності є підприємства туристичної сфери. В круїзному бізнесі такими підприємствами є, в першу чергу, оператори круїзного бізнесу та компанії-судновласники. Особливістю функціонування цієї сфери є те, що вона об'єднує інтереси значної кількості учасників круїзного бізнесу, серед яких є компанії-судновласники, туристичні оператори, страхові компанії тощо. Крім того, учасниками процесу надання круїзних послуг є не лише підприємці, але і споживачі круїзних послуг, а також робітники, зайняті в сфері круїзного бізнесу, та державні органи, що регулюють підприємницьку діяльність в цій сфері.

Круїзний бізнес як вид економічної діяльності повинен аналізуватися за допомогою кількісних та якісних показників, що можливо за умови використання сукупності цих показників дозволяє ЗСП.

Вперше розроблена представниками американської економічної школи Д. Нортоном та Р. Капланом на початку 90-х рр. ця система дає можливість дослідити функціонування сфери економічної діяльності з точки зору чотирьох елементів: клієнтська, фінансова та інноваційна складові, внутрішня складова розвитку бізнес-процесів. Більш того, вона дозволяє скоординувати місію, цілі та критерії оцінки ефективності розвитку круїзного бізнесу.

Всі складові ЗСП тісним чином пов'язані між собою. Досягнення бажаних показників однієї з них призведе до поступового покращення інших складових [9-10].

Таким чином, враховуючи те, що ЗСП дозволяє оцінити стан сфери економічної діяльності комплексно, доцільним є її впровадження в сфері круїзного бізнесу в Україні. Однак карта збалансованих показників здебільшого концентрує увагу на окремих складових, але водночас зменшує вплив таких факторів, як робітники, постачальники, регулятивні органи. Тому вона має бути розширена задля використання в дослідженнях круїзного бізнесу в Україні (табл. 3).

Основним адаптованим до українського круїзного ринку показником ефективності є показник рентабельності, який розраховується як відношення чистого прибутку до собівартості виробництва послуги.

В цілому туристичний бізнес є одним із видів господарської діяльності, який має високу рентабельність. Безперечно, розвиток туристичної індустрії вимагає інвестиційних витрат, але ця діяльність виявляється менш капіталомісткою, ніж в інших секторах національної економіки.

Іншою особливістю є те, що круїзна послуга є комплексною за своїм характером, тому круїзний бізнес поєднує види економічної діяльності, які не є рентабельними.

## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

*Таблиця 3. Збалансована система показників ефективності круїзного бізнесу*

Круїзний бізнес	Цілі	Показники
Фінансова складова	Досягнення показників рентабельності на середньому або вище середньому рівні у вітчизняній туристичній сфері, забезпечення зростання обсягів круїзних перевезень. Збільшення доходів державного бюджету від підприємств круїзного бізнесу	Рентабельність круїзної послуги, %  Частка наповнення бюджету підприємствами круїзного бізнесу, %
Клієнтська складова	Максимальне задоволення потреб клієнтів. З урахуванням того, що попит на круїзні послуги є еластичним, необхідно враховувати цінову чутливість на них. Підтримка іміджу українського локального сегмента на світовому круїзному ринку	Частка послуг, яка пропонується постійним клієнтам, % Кількість нових клієнтів, чол. Частка витрат домогосподарств на туристичні цілі, %
Робітники	Проведення збалансованої кадрової політики. Впровадження етики ведення круїзного бізнесу	Витрати на підготовку кадрів, грн Плинність кадрів, чол. Середня заробітна платня в галузі, грн Коефіцієнт окупності витрат на навчання персоналу
Інноваційна складова	Впровадження інноваційної моделі управління круїзним бізнесом. Створення транспортно-туристичного кластеру як інноваційної форми організації круїзного бізнесу	Кількість автоматизованих систем управління, од. Частка оновлених об'єктів флоту, од. Кількість впроваджених інноваційних розробок, од.
Внутрішні господарські процеси	Забезпечення ефективної організації діяльності вітчизняної сфери круїзного бізнесу. Удосконалення інформаційних баз даних в сфері круїзного бізнесу. Формування високотехнологічної транспортної інфраструктури	Питомі витрати виробництва круїзної послуги, грн. Обсяги інвестицій в круїзний бізнес, грн
Регулятивні органи	Впровадження ефективного механізму управління круїзним бізнесом	Державні інвестиції в круїзний бізнес, грн Кількість нових законів, підзаконних актів в сфері круїзного бізнесу, од

Таким чином, адаптована до умов функціонування круїзного бізнесу ЗСП є ефективним інструментом для розробки стратегії його збалансованого розвитку (рис. 1).

Для ефективного впровадження стратегії збалансованого розвитку круїзного бізнесу в Україні необхідною є реалізація таких заходів:

1) подолання інформаційного вакууму за рахунок організації та участі у конференціях, виставках, створення та поширення Інтернет – сайтів, пов'язаних з круїзним туризмом;

2) розвиток співпраці та реалізація спільних проектів між різними портами Чорного моря. Крім того, потрібна більш тісна співпраця з портами Туреччини, які щорічно приймають в декілька разів більше круїзних лайнерів ніж порти країн BASPA. Доцільним було б також формування туристичного кластеру на базі Одеського морського торговельного порту;

3) надання нового змісту круїзному туристичному продукту, його диверсифікація за напрямом море-ріка та море-залізничний транспорт;

4) підтримка з боку держави, в тому числі законодавча, фінансова, організаційна. Покращення роботи місцевих органів влади з просування туристичного бренду м. Одеси, його інвестиційної привабливості. До того ж спеціалізовані установи повинні сумлінно відстежувати екологічну ситуацію в рекреаційних зонах та підтримувати її на належному рівні;

5) розвиток інфраструктури, що потребує комплексних зусиль з боку держави, портових адміністрацій, підприємств, що виробляють суміжні продукти, реконструкція пам'яток архітектури, переорієнтація медичних установ, створення площ для паркування, реконструкція доріг, портових терміналів тощо.



Рис. 1. Стратегія збалансованого розвитку круїзного бізнесу в Україні

Реалізація вищезазначених заходів сприятиме розвитку круїзного туризму в Чорному морі. На цій підставі можливим буде подальше відродження вітчизняного круїзного судноплавства та суднобудування в регіоні.

**Висновки.** Таким чином, маючи значний потенціал розвитку, український круїзний бізнес знаходиться на стадії поступового відродження. Тому вкрай актуальною є розробка стратегічних програм його збалансованого розвитку на довгострокову перспективу. Дослідження стану розвитку круїзного бізнесу в звітному періоді може бути проведене за допомогою ЗСП. Ця система дозволяє оцінити проблеми функціонування круїзного ринку та розробити стратегічний план їх усунення.

Разом з тим використання ЗСП в сфері круїзного бізнесу є досить ускладненим, адже він поєднує різні види економічної діяльності, аналіз яких повинен проводитися на основі інтегральних показників. Більш того, до недоліків ЗСП належить те, що вона залишає поза увагою такі важливі складові, як постачальники, регулятивні органи, робітники, профспілки тощо.

Запропонована модель системи є значно розширеною порівняно з класичною ЗСП, що сприяє повнішому охопленню різних аспектів круїзного бізнесу.

Використання розширеної ЗСП в круїзному бізнесі дозволить:

- 1) конкретизувати стратегічні цілі та завдання розвитку вітчизняного круїзного бізнесу;
- 2) проводити моніторинг локального круїзного ринку;
- 3) створити засади для збалансованого розвитку круїзного бізнесу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Винников В.* Экономика предприятия морского транспорта (экономика морских перевозок): учебник для вузов водного транспорта / В. В. Винников; 2-е изд., перераб. и доп. – Одесса: Латстар, 2001. – 416 с.
2. *Голубкова И. А.* Система оценки эффективности решений в круизном бизнесе / И. А. Голубкова // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей. – Вип. 35. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – С. 250-253.
3. *Жихарева В. В.* Экономика морского транспорта: учебник / Жихарева В. В., Котлубай А. М., Кирик О. Н. и др. – Харьков: БУРУН КНИГА, 2012. – 480 с.
4. *Безрукова Н. Л.* Круизный рынок. Современное состояние и развитие / Н.Л. Безрукова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 160 с.
5. *Биржаков М. Б.* Индустрия туризма: Перевозки / М. Б. Биржаков, В. И. Никифоров. – М.: Герда, 2007. – 658 с.
6. *Кравченко А. В.* Развитие бизнес-процессов в портовой деятельности / А. В. Кравченко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. праць. – Одеса: ОНМУ. – 2008. – Вип. 28. – С.53-64.
7. *World Travel and Tourism Council* [Electronic data] // Internet site of World Travel and Tourism Council. – Mode of access: <http://www.wttc.org/>.
8. *Яхно Т. П.* Пріоритетні напрями розвитку туристичних послуг в Україні // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 45–51.
9. *Нили Э.* Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
10. *Фелпс Б.* Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.