

Стратегічний потенціал підприємств сфери туризму

У публікації систематизовані науково–теоретичні підходи терміну «потенціал» і на їхній основі аргументована думка автора стосовно дефініції «стратегічний потенціал» у сфері туризму; на основі виявлених проблем використання стратегічного потенціалу окремими підприємствами готельно–ресторанного бізнесу розроблені стратегічні заходи щодо посилення їх конкурентних переваг.

Ключові слова: потенціал, стратегічний потенціал, квадрат стратегічного потенціалу, сильні сторони і можливості.

В публикации систематизированы научно–теоретические основы термина «потенциал» и на их основе аргументирован научный подход автора к определению дефиниции «стратегический потенциал» в сфере туризма; на основе выявленных проблем использования стратегического потенциала отдельными предприятиями сферы туризма предложены стратегические направления с целью усиления их конкурентных позиций.

Ключевые слова: потенциал, стратегический потенциал, квадрат стратегического потенциала, сильные стороны и возможности.

In publications systematized naukovo–teoretichni approaches of term «potential» and on their basis the argued opinion of author in relation to definicii «strategic potential» in the field of tourism; on the basis of found out the problems of the use of strategic potential the separate enterprises of sphere of tourism are develop strategic measures on strengthening of them competitive edges.

Keywords: potential, strategic potential, a square of strategic potential, is strong sides and possibilities.

Постановка проблеми. Україна прагне ввійти у світове співтовариство країн і народів. Для цього потрібно вивчати, науково відстежувати процеси, притаманні різним народам і континентам, вбирати з них найкраще і пристосовувати для своїх конкретних національних потреб і суто національного розвитку. Відстеження світових тенденцій і закономірностей, їх зіставлення і порівняльний аналіз має не тільки академічний, але й суто практичний інтерес для нашої країни.

Роль туризму в сучасному світі визначається насамперед тим, що він є часткою соціальної сфери. Практика туристичного та готельно–ресторанного бізнесу показує, що ефективно працюють лише ті підприємства, які здійснюють комплексне стратегічне планування і управління. А успішна реалізація стратегічних напрямів їх розвитку значною мірою залежить від ефективного використання власного стратегічного потенціалу.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Вперше в економічній теорії поняття потенціалу було використане в 20–х роках минулого століття при комплексних дослідженнях продуктивних сил суспільства науковцями К.Г. Воблім (1924) і Вейцем В.(1927). Саме ж поняття «економічний потенціал» було введено пізніше Г. Струмлінім (1954), під яким він розумів загальну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства. Еволюція трактування науковцями терміна «потенціал» в економіці представлена в табл. 1 [4, с. 189].

Протягом останніх десяти років з боку науковців і практиків, вже розроблені нові підходи щодо питань формування, управління та розвитку стратегічного потенціалу підприємства, механізмів його функціонування і регулювання. Але умови трансформаційних змін економіки України потребують більш поглибленого вивчення і розробки теоретичного і практичного базису управління стратегічним потенціалом вітчизняних підприємств сфери туризму враховуючи особливості їх діяльності.

Мета статті. Враховуючи вищезазначене, автором поставлені такі цілі науково–практичного дослідження:

– узагальнити наукові визначення терміну «потенціал» і на їх основі запропонувати та обґрунтувати власну думку стосовно особливостей формування «стратегічного потенціалу» підприємств сфери туризму;

– на основі виявлених проблем в діяльності окремих підприємств сфери туризму розробити стратегічні напрямки їх розвитку в умовах конкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний потенціал тісно пов'язаний із конкурентними перевагами та динамічними здатностями, однак на відміну від конкурентних переваг, які можуть бути дуже легко втрачені, елементи стратегічного потенціалу закладають фундамент майбутнього успіху. Крім того, стратегічний потенціал характеризується особливими рисами. По–перше, він відображає ключові можливості, що дозволяють отримати певні конкурентні переваги на ринку, а вони, у свою чергу, дозволяють підприємствам сфери туризму розвивати свій бізнес і дає більш високу можливість ефективного використання ресурсів ніж у конкурентів. По–друге, він характеризує рівень практичного застосування конкурентних переваг. Конкурентні переваги більш високого порядку формують загальну економічну стратегію підприємств і забезпечують їх гнучкість та маневреність у конкурентному середовищі. По–третє, створення і посилення стратегічного потенціалу безпосередньо залежить від рівня конкурентоспроможності підприємств сфери туризму і наявності динамічних здатностей щодо успішної

Таблиця 1. Еволюція наукових підходів щодо визначення дефініції «потенціал»

Автор	Рік	Визначення
К.Г. Воблий	1924	Потенціал виробничих сил – потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення
В. Вейц	1927	Потенційні виробничі сили – не тільки матеріальні елементи, а також ті чи інші матеріальні умови, за яких здійснюється виробничий процес
С.Г. Струмилін	1954	Економічний потенціал – сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства
В.С. Немчинов	1967	Потенціал розширеного виробництва – ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання
О.І. Анчишкін	1973	Виробничий потенціал – сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набувають форми факторів виробництва
Н.І. Абалкін	1981	Потенціал – узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця і часу
В.М. Архангельський	1983	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі
І.М. Рєпіна	1998	Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення робіт (послуг), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
О.І. Олексюк	2001	Потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень
Думка автора	2011	Стратегічний потенціал підприємств сфери туризму – це внутрішні, зовнішні сильні сторони та можливості їх діяльності на основі мобільності, раціональності, альтернативності та ефективності використання власного, залученого, запозиченого ресурсного потенціалу і гнучкої до змін організаційної структури управління

реалізації ними конкурентної стратегії як складової загальної економічної стратегії. Отже, узагальнюючі науково-методичні підходи і особливості діяльності у сфері туризму, можна сформулювати власне бачення стосовно терміну «стратегічний потенціал», а саме. Стратегічний потенціал підприємств сфери туризму – це внутрішні, зовнішні сильні сторони та можливості їх діяльності на основі мобільності, раціональності, альтернативності та ефективності використання власного, залученого, запозиченого ресурсного потенціалу і гнучкої до змін організаційної структури управління.

Внутрішні чинники, що суттєво впливають на результат діяльності підприємств сфери туризму систематизовані у табл. 2.

На сильні сторони, можливості і загрози підприємств сфери туризму впливає безпосередньо якість як економічна категорія (табл. 3).

Для того щоб визначити стратегічний потенціал підприємств сфери туризму на практиці, слід використовувати відомі науково-методичні основи визначення конкурентоспроможності. Вихідні дані для побудови квадрату потенціалу

Таблиця 2. Внутрішні чинники впливу на суму валового прибутку

Фактор	Характеристика впливу
Обсяг реалізації послуг	Може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на суму прибутку: збільшення обсягу наданих рентабельних послуг призводить до збільшення прибутку; якщо послуги є збитковими, то при збільшенні обсягу реалізації відбувається зменшення суми прибутку
Структура послуг	Може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на суму прибутку: при зростанні частки реалізації рентабельних послуг сума прибутку збільшується; при збільшенні питомої ваги низькорентабельних або збиткових послуг – загальна сума прибутку зменшується
Собівартість послуг	Собівартість продукції і прибуток знаходяться в обернено пропорційній залежності: зниження собівартості призводить до відповідного зростання суми прибутку, і навпаки
Зміна рівня середньо-реалізаційних цін	Зіна рівня середньо реалізаційних цін і величина прибутку знаходиться у прямо пропорційній залежності: при збільшенні рівня відпускних цін сума прибутку зростає, і навпаки

Таблиця 3. Складові якості турпродукту (послуг)

3 точки зору споживачів	3 точки зору працівників
Рівень сервісу. Вартість обслуговування. Імідж. Наявність належних засобів обслуговування. Час обслуговування. Культура спілкування тощо	Належне матеріально-технічне забезпечення. Ефективність діяльності. Соціальне забезпечення працівників. Комфортні умови праці. Психологічний клімат у колективі. Можливість розвивати свої професійні здібності тощо

Таблиця 4. Дані для побудови квадрату стратегічного потенціалу

Основні категорії (група показників)	Довжина векторів		
	ГК «Прем'єр-Палац»	ГК «Козацький»	ГК «Дніпро»
Виробництво, розподіл та збут продукції (послуг)	42	53	41
Організаційна структура та процес управління	100	80	90
Маркетингова діяльність	69	74	56
Фінанси	34	28	45

окремих готельних підприємств за результатами дослідження автора, представлені у табл. 4 у вигляді матриці $(i \text{ та } j)$, де по рядках записані номери показників $(j = 1, 2, 3, \dots, n)$, а по стовпцях – назви готелів, що розглядаються $(i = 1, 2, 3, \dots, m)$.

По кожному показнику знаходиться найкраще значення з урахуванням коефіцієнту чутливості і проводиться ранжирування готелів, з визначенням зайнятого місця. Для кожного готельного підприємства знаходимо суму місць (P_j) , отриманих у ході ранжирування за формулою (1) [8; с. 36]:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}. \quad (1)$$

Трансформуємо отриману у ході ранжирування суму місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу готельного підприємства. При цьому квадрат стратегічного потенціалу готелю має чотири зони відповідно відділам (k) , що застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори (B) , що створюють його. Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу готельного підприємства $(Bk, \text{ де } k = 1, 2, 3, 4)$, знаходимо за допомогою формули (2) [8, с. 37]:

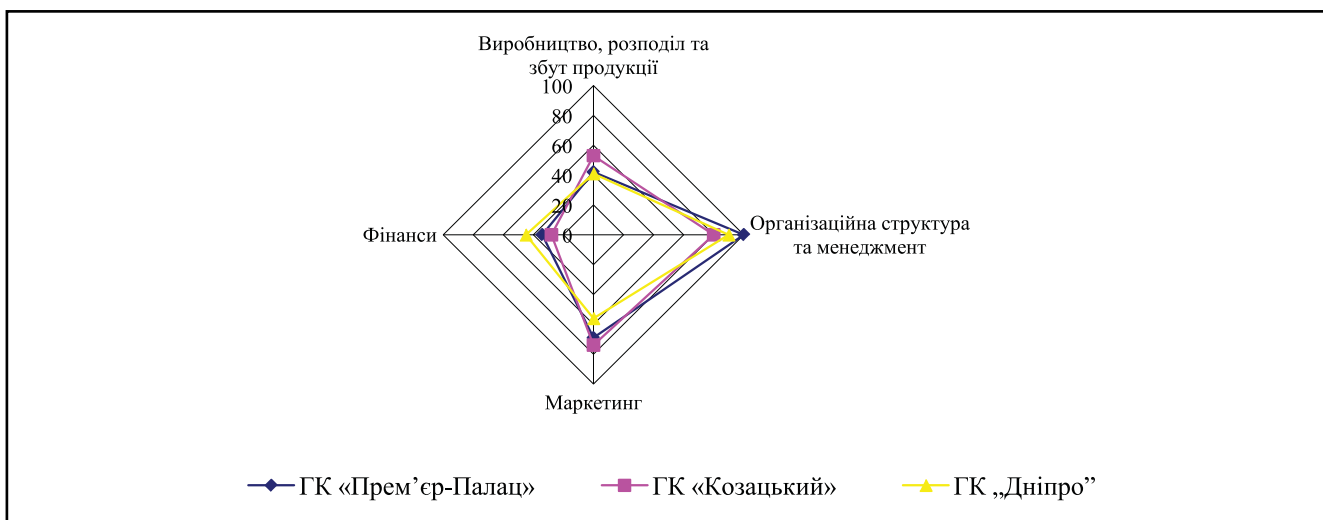
$$Bk = 100 - (P_j - n) \frac{100}{n(m-1)}. \quad (2)$$

Визначивши довжину усіх векторів, створюємо квадрат потенціалу готелів. Квадрат стратегічного потенціалу зазначених готельних підприємств представимо на рис. 1. Результати дослідження свідчать, що ВАТ «ГК «Дніпро» у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами має досить непоганий стратегічний потенціал розвитку, зокрема воно вирізняється найкращими результатами у сфері управління, що створює додаткові перспективи розвитку.

Таким чином, розвиток стратегічного потенціалу можна розглядати як функцію, яка залежить від множини аргументів. Отже, можна стверджувати, що синергетичний ефект елементів стратегічного потенціалу підприємств сфери туризму полягає у взаємозв'язку між його елементами, що приводить до досягнення значних результатів, ніж у тих випадках, коли вони ж функціонують окремо. Потенціал слід аналізувати на основі процесного підходу, що дозволяє розмістити в межах єдиного проміжку часу такі події: ідентифікація можливості; оцінка ймовірності її реалізації; визначення оптимального для підприємства результату; управління реалізацією запланованого; оцінка рівня використання виявлених можливостей.

Результати аналізу діяльності ряду підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу протягом останніх п'яти років свідчать, що існує ряд причин неефективного поділу праці: неадекватні організаційна структура управління; філософія культури ведення бізнесу; технологія прийняття рішень; система мотивації персоналу; нераціональне використання менеджерами робочого часу; невідповідний рівень кваліфікації (компетенції) менеджерів; низька якість послуг. Ці причини мають стати базою, на основі якої слід розробляти заходи щодо покращення системи організації процесу управління діяльністю у туристичному і готельно-ресторанному бізнесі.

Реалізація системного підходу щодо ефективного управління співпрацею на підприємствах сфери туризму, забезпечує гармонію між стратегічним та імплементаційним рівнями. Крім того, втіленню системного підходу у практичну діяльність зазначених підприємств сприяє детальний опис процесів на технологічно-виконавському (з обґрунтуванням принципів функціонування системи управління тоталь-



Квадрат стратегічного потенціалу окремих готельних підприємств

ною якістю) та інженерно–технологічному (з аргументацією набору модулів, що мають спільну бізнес–логіку та інтегровані в інформаційне середовище підприємства на основі об'єднаної бази даних) рівнях.

Туристичний ринок України функціонує в умовах заострення конфлікту між законами різних рівнів: з одного боку, на діяльність цього ринку (як і будь–якого іншого) впливають об'єктивні економічні закони, з іншого – межі свободи вільного ринку визначаються суб'єктивними законами вітчизняної нормативно–правової бази. Практичний досвід підказує, що управління успішне за умови постійного дотримання таких дій:

1. Формування головної мети діяльності підприємств сфери туризму відповідно їх місії, а також на її основі формулювання цілей розвитку бізнесу.

2. Пристосування економічної стратегії до змін в економіці та умов бізнесу.

3. Збереження пріоритетних, конкурентоспроможних напрямків та розробка і реалізація нових сфер бізнесу і форм діяльності, що випереджають конкуренцію.

4. Оцінка альтернативних варіантів розвитку нової діяльності, заснована більш на фактичних результатах аналізу ринку, ніж на особистій думці.

Формулювання цілей розвитку. Відбивається в рішеннях керівництва підприємств сфери туризму, компенсаційних зусиллях, визначеннях по перебуванню фінансових ресурсів, а також у їхній оцінці придатності дочірніх підприємств і структурних ланок управління.

Усвідомлення необхідності зміни стратегії. Для будь–якої галузі, а для сфери туризму особливо, економічна конкуренція, технологічні зміни, політика держави мають тенденцію до постійної мінливості. Туристичний продукт (послуга) невидимо проходить по своєму життєвому циклі починаючи з періоду виникнення до повної реалізації, а іноді зазнає і періоди збитків. Базова туристська пропозиція у виді турів, маршрутів, послуг гостинності та програм має свої власні характеристики і стадії життєвого циклу. Різні типи циклів очевидні в сфері туристичного споживання (сніданок–ліжко, пансіон, напівпансіон, послуга) і т.п.

Усвідомлення нових сфер бізнесу. Не всі підприємства туристичного та готельно–ресторанного бізнесу, що втілюють у практику нові сфери бізнесу досягають успіху. Насправді, багато з них фактично зіштовхується зі зниженням економічної ефективності. Таке розчарування майже завжди приходить тому, що керівництво не врахувало такі вирішальні моменти: привабливість за економічними характеристиками і життєздатність конкретної сфери бізнесу; реально не оцінили ринкових і технологічних зусиль щодо освоєння нових сфер бізнесу.

Альтернативні варіанти нової діяльності. Підприємства сфери туризму мають організувати прямий продаж власного турпродукту (послуги) споживачам, організувати продажі через турагентства або використовувати декілька каналів збуту. Побудова збутового каналу за принципом верти-

кальної маркетингової системи не є єдиною можливим реальним варіантом. Одним із феноменів, властивих каналам розподілу в туризмі, стала готовність двох або більше підприємств поєднувати зусилля у спільному освоєнні маркетингових можливостей. Таке спільне співробітництво може здійснюватися як на постійній, так і на тимчасовій основі.

Крім того, зазначимо, що використання стратегічного підходу до визначення стратегічного потенціалу підприємств сфери туризму має базуватись на певних завданнях: необхідно виявити причинно–наслідкові зв'язки потенціалу з іншими категоріями та їх конкретними проявами у практиці, при чому перехід від однієї категорії до іншої має бути чітко визначений; потрібно розглядати стратегічний потенціал як частину єдиної системи економічних категорій теорії управління, чітко визначивши його роль та місце; доцільно визначити специфічні риси стратегічного потенціалу підприємства сфери туризму, що характеризують його глибинний зміст та відокремлюють від інших суміжних понять (слід наголосити на однозначності трактовок термінів; необхідно встановити тісний зв'язок поняття «стратегічний потенціал» з практичною діяльністю, його відповідність змісту конкретних видів управлінської діяльності).

Серед напрямів розвитку та підвищення ефективності використання основних фондів як основної складової активів підприємств сфери туризму щільне місце мають займати заходи, що спрямовані на поліпшення їх екстенсивного використання. Поряд із технічними і організаційними факторами важливу роль в підвищенні ефективності використання основних фондів мають відігравати чинники матеріального стимулювання працівників у сфері туризму. Мова йде про те, що процес управління на підприємстві має включати гнучкі до змін механізми матеріального стимулювання працівників, діяльність яких сприяє виявленню резервів та підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу.

І як наслідок, поліпшення інтенсивного та екстенсивного використання основних засобів підприємствами сфери туризму безпосередньо позначається на зниженні собівартості турпродукту (послуг) за рахунок економії на умовно–постійних витратах, що в кінцевому випадку це дає змогу збільшити прибуток та забезпечити зростання ефективності діяльності. Крім того, слід зазначити, що одним з ефективних напрямків розвитку основних фондів є цільове фінансування, або капітальні вкладення спрямованні саме на їх розвиток.

Висновки

1. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств сфери туризму дозволяє констатувати, що за останні десять років в Україні активно розвиваються ринкові економічні відносини; структура більшості галузевих ринків стабілізувалася; встановилися більш–менш чіткі взаємовідносини з державними органами; накопичилася ретроспективна інформація, на підставі якої можна будувати достатньо коректні прогнози і плани.

2. Більшість підприємств сфери туризму часто сполучають різні види стратегії, щоб розробити програми розвитку на кілька років. Досягти ефективних результатів діяльності нелегко, а збереження їх – ще більш важка проблема.

3. З метою прискорення темпів зростання національної економіки за рахунок доходів отриманих від ефективного використання стратегічного потенціалу підприємствами сфери туризму досить актуальними є такі заходи: розробка механізму детінізації економіки із застосуванням перехресних перевірок; розробка і впровадження критеріїв визначення ефективності використання бюджетних коштів та спрямування їх частки у розбудову індустрії туризму; впровадження дієвих механізмів захисту прав власності, розвитку конкурентних ринків товарів (турпродуктів, послуг), капіталів, ресурсів з посиленням ролі малого і середнього підприємництва; здійснення грошово-кредитної політики, яка б мотивувала до заощадження та інвестування у сферу туризму, що, як правило, спостерігається при невисокому рівні інфляції та оптимальному курсі національної валюти.

4. Виконання підприємствами сфери туризму стратегічних рішень стосовно досягнення конкурентних переваг має здійснюватись у такій послідовності: по-перше, встановлення пріоритету серед адміністративних завдань, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізувати підприємство. Це стосується насамперед стратегічного потенціалу (розподіл ресурсів; встановлення організаційних відносин; створення допоміжних систем); по-друге, встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині підприємства для того, щоб зорієнтувати його діяльність на здійснення обраної стратегії. Крім того, має бути досягнута відповідність між організаційно-управлінською структурою; системою мотивування та стимулювання; системою якості продукції(послуг); нормами та правилами поведінки на ринку; системою підвищення кваліфікація робітників та менеджерів тощо. По-третє, це вибір та

узгодження з економічною стратегією підприємства та науково-практичними і методичними підходами щодо управління якістю діяльності.

Все вищезазначене має вирішуватися за допомогою організаційних змін. Оскільки саме вони є стрижнем ефективної реалізації економічної стратегії розвитку підприємств сфери туризму, а застосування альтернативних варіантів розвитку неможливе без раціонального та ефективного утворення і використання стратегічного потенціалу.

Література

1. Авдеенко В.И., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1995. – 208 с.
2. Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединений. – Л.: ЛГУ, 1984. – 160 с.
3. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки [Текст]. – 2008. – №7(85). – С. 71–76.
4. Бузько І.Р., Дмитренко І.Є. Сущенко О.А. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств. Монографія. – Алчевськ: вид-во ДГМІ, 2002. – 216 с.
5. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства [Текст]: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
6. Григораш О.В. Управління потенціалом підприємства [Текст] // Матеріали II Міжнародної научно-практичної конференції 27 мая. Прага. «Научный прогресс на рубеже тысячелетий – 2010» – С. 29–32.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
8. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.
9. www.ukrstat.gov.ua

О.В. КОРОТКЕВИЧ,
к.е.н., с.н.с., Інститут економіки та прогнозування НАН України
Н.М. ТРОЦЬ,
аспірант

Амортизація у вимірах податкового обліку та при формуванні фінансових результатів роботи підприємств

У статті проаналізовано нормативно-правові акти, які регулюють формування амортизації в економіці України, та їхній вплив на податкові зобов'язання підприємств.

Ключові слова: амортизаційні відрахування, податкова амортизація, фінансові результати діяльності підприємств.

В статье проанализированы нормативно-правовые акты, регулирующие формирование амортизации в экономике Украины, и их влияние на налоговые обязательства предприятий.