

УДК 330.322:338.48(477.8)

Л. О. Шпак,
к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, АМУ

МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНО- РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

L. Shpak,
PhD, Associate Professor of Accounting, Academy of Municipal Management

MECHANISMS OF INVESTMENT PROCESSES REGIONAL TOURIST AND RECREATIONAL COMPLEX

У статті розкриваються механізми управління інвестиційними процесами розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу за допомогою бенчмаркінгу, що полягає в постійному вдосконаленні діяльності, яка передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації і оцінки дій з метою сталого поліпшення роботи організації.

In this article the mechanisms of control of investment processes of regional tourist and recreational complex by means of benchmarking, which is constantly improved activity which involves a continuous cycle of planning, coordination, motivation and evaluation of actions aimed at sustainable improvement of the organization.

Ключові слова: регіональний туристично-рекреаційного комплекс, бенчмаркінг, інвестиційні процеси, інвестиційний клімат, інвестиційна діяльність.

Key words: regional tourism and recreation complex, benchmarking, investment processes, investment climate, investment activity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу проблема залучення інвестицій є однією з центральних для більшості вітчизняних суб'єктів. Вирішення проблеми залучення інвестицій до регіонального туристично-рекреаційного комплексу в умовах невисокої інвестиційної привабливості потребує розробки і впровадження в практику спеціальних ефективних технологій управління та механізмів організації інвестиційних процесів регіонального туристично-рекреаційного комплексу, що забезпечують досягнення стратегічних цілей інвестиційного розвитку регіонів.

МЕТА СТАТТІ

Мета цієї статті — розробити нові ефективні стратегії інвестиційного розвитку вітчизняного регіонального туристично-рекреаційного комплексу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління інвестиційними процесами розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу, що полягає в цілеспрямованому впливі регіональних органів влади на критерії, що підвищують надійність і ефективність інвестицій, є комплексною проблемою. Спроби знайти власний шлях вирішення окресленої проблеми, як правило, вимагають значних витрат часу і ре-

сурсів. Найчастіше в бізнесі найпростішим і найбільш надійним способом вирішення нового завдання є використання досвіду конкурентів або партнерів у аналогічній ситуації. Навіть якщо рішення не є оптимальним, його можна адаптувати і поліпшити, в той час як самостійний пошук виходу з ситуації зазвичай обходиться суб'єктам господарювання занадто дорого. Практика свідчить, що нові прийоми і методи менеджменту, в тому числі такі, що використовуються на рівні управління структурами регіонального туристично-рекреаційного комплексу, найчастіше не є таємницею окремих керівників або управлінських команд. Новації народжуються як результат ретельного дослідження діяльності ряду управлінських структур економічних суб'єктів регіонального туристично-рекреаційного комплексу, їх помилок і успіхів. На нашу думку, порівняльний аналіз та активне залучення досвіду регулювання інвестиційних процесів регіонального туристично-рекреаційного комплексу в інших країнах дозволять розробити нові ефективні стратегії інвестиційного розвитку вітчизняного регіонального туристично-рекреаційного комплексу, і тим самим прискорити його якісну трансформацію.

Технологія менеджменту, орієнтована на виявлення і використання кращого досвіду роботи в певній галузі, називається бенчмаркінгом.

В основі бенчмаркінгу полягає концепція постійного вдосконалення діяльності, яка передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації і оцінки дій з метою сталого поліпшення роботи організації [4].

Аналогічно тому, як будь-яка комерційна фірма завоює ринок, постійно використовуючи досвід інших компаній в якості відправної точки для своїх власних потреб, державні структури влади можуть використовувати бенчмаркінг як інструмент оцінки виконаної роботи з метою запозичення передового досвіду менеджменту з інших успішно діючих структур управління. Для регіональних органів влади нагальною проблемою у сфері управління інвестиційною привабливістю регіонального туристично-рекреаційного комплексу є пошук раціональних методів державного регулювання інвестиційних процесів, форм прямої участі у їх інвестиційній діяльності, шляхів і способів підвищення ефективності інвестиційних вкладень, посилення віддачі вкладених бюджетних засобів. Для вирішення цих завдань необхідно уважно вивчати наявний досвід і переймати прийоми і методи управління інвестиційними процесами у регіональному туристично-рекреаційному комплексі, що діють у найбільш інвестиційно привабливих країнах світу. У сучасних умовах бенчмаркінг може стати одним з прогресивних методів підвищення ефективності управління інвестиційними процесами регіонального туристично-рекреаційного комплексу.

На мікрорівні технологія бенчмаркінгу досить добре відома і широко застосовується в діяльності економічних формувань регіонального туристично-рекреаційного комплексу, на макрорівні — практично не використовується. В силу своєї високої ефективності ця технологія менеджменту заслуговує того, аби на системній основі впроваджувати її в практику вітчизняного державного управління, у тому числі у моделі розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу. У сфері управління інвестиційними процесами регіональ-

ного туристично-рекреаційного комплексу система бенчмаркінгу може допомогти органам влади у різних регіонах України обмінюватися інформацією про досвід вирішення проблем поліпшення інвестиційного клімату і підвищення інвестиційної привабливості регіонального туристично-рекреаційного комплексу; оцінювати і порівнювати показники ефективності та результативності інвестиційної діяльності досліджуваного регіонального туристично-рекреаційного комплексу з показниками найбільш інвестиційно привабливих туристично-рекреаційних комплексів. У свою чергу, це створює умови для постановки чітких реалістичних цілей інвестиційного розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу і пошуку оптимальних шляхів їх досягнення.

Таким чином, в сучасних умовах бенчмаркінг може стати тією управлінською технологією, яка дозволить формалізувати передачу і адаптацію передового управлінського досвіду у сфері державного регулювання інвестиційних процесів у рамках побудови моделі розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу.

Перевагою даної технології є те, що в процесі пошуку кращої практики використовуються способи зіставлення об'єктів не тільки з кількісної сторони. Бенчмаркінг порівнює якісну природу досліджуваних об'єктів [5]. Основний зміст бенчмаркінгу полягає в тому, щоб виявити фактори і методи роботи, які дозволили органам влади в інших сферах економіки досягти хороших результатів у плані підвищення інвестиційної привабливості. Для використання технології бенчмаркінгу абсолютно не обов'язково виявляти і орієнтуватися на кращий досвід управління інвестиційними процесами регіонального туристично-рекреаційного комплексу. При цьому бенчмаркінг не повинен орієнтуватися на проведення окремих заходів, якщо вони не дозволяють досягти очікуваного довгострокового ефекту щодо інтенсифікації розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу. Тільки системний підхід і реалізація відповідних програм можуть зменшити ризик втрати часу і коштів.

Результати бенчмаркінгу у сфері управління інвестиційними процесами регіонального туристично-рекреаційного комплексу повинні проявитися в наступних ознаках якісного розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу:

- підвищенні інвестиційної привабливості регіонального туристично-рекреаційного комплексу;
- здійснення порівняльної оцінки позицій регіонального туристично-рекреаційного комплексу на загальнодержавному інвестиційному ринку ТРК;
- виявлення стратегічного конкурентної переваги регіонального туристично-рекреаційного комплексу;
- збільшення рівня компетенції апарату управління в плані регулювання інвестиційних процесів регіонального туристично-рекреаційного комплексу.

Технологія бенчмаркінгу є оптимальною для визначення того, наскільки управління інвестиційними процесами окремо взятого регіонального туристично-рекреаційного комплексу є ефективним в порівнянні з іншими регіональними туристично-рекреаційними комплексами. Зіставивши ряд показників, у тому числі і фінансових, можна визначити власні слабкі та сильні сторо-



Рис. 1. Сучасний механізм управління регіональним туристично-рекреаційним комплексом

ни, позначити напрями, які вимагають розвитку, і шляхи вирішення проблем. Крім того, порівнюючи власну діяльність регіонального туристично-рекреаційного комплексу з роботою в інших сферах економіки, можна вчасно замінити і виправити прорахунки, а іноді й зовсім уникнути їх, вирішити проблемні ситуації, перейняти ефективні методи регулювання інвестиційної діяльності регіонального туристично-рекреаційного комплексу, знайти шляхи оптимізації роботи персоналу управлінських структур, способи зниження бюджетних інвестиційних витрат [2].

У господарській практиці виділяються кілька типів бенчмаркінгу:

- внутрішній бенчмаркінг — порівняння аналогічних процесів, характеру і якості роботи аналогічних підрозділів у середині окремих економічних формувань регіонального туристично-рекреаційного комплексу;

- конкурентний бенчмаркінг — порівняння діяльності регіонального туристично-рекреаційного комплексу, якості їх роботи з найсильнішим зовнішнім конкурентом (або кількома конкурентами);

- функціональний бенчмаркінг — порівняння діяльності регіонального туристично-рекреаційного комплексу з іншими організаціями, які виконують аналогічні функції, але не є прямими конкурентами;

- бенчмаркінг процесів — порівняння діяльності регіонального туристично-рекреаційного комплексу з іншими організаціями, що діють в інших галузях, але використовують один той же бізнес-процес.

У деяких джерелах виділяється ще й консультативний бенчмаркінг. Його особливість полягає в тому, що спеціально створена консультативна служба займається збором і аналізом необхідної інформації [3].

В управлінні інвестиційними процесами регіонального туристично-рекреаційного комплексу, на наш погляд, найбільш доцільно використання функціонального бенчмаркінгу в поєднанні з консультативним. Консультативним бенчмаркінгом може займатися спеціально організований орган, наприклад, Консультативна (координаційна) рада інвестиційного розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу, яка здійснюватиме безпосереднє управління інвестиційною діяльністю регіонального туристично-рекреаційного комплексу.

Основними функціями консультативної ради інвестиційного розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу можуть бути:

- відбір перспективних інвестиційних проектів для реалізації у регіональному туристично-рекреаційному комплексі;

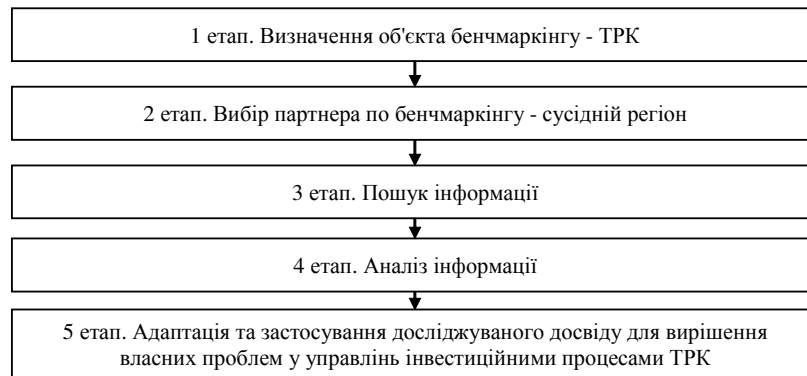


Рис. 2. Етапи бенчмаркінгу в управлінні інвестиційними процесами регіонального ТРК

- пошук і залучення партнерів для їх реалізації;
- організація прямих ділових контактів;
- сприяння розробці та реалізації проектів ділового співробітництва, створенню спільних економічних формувань регіонального туристично-рекреаційного комплексу із зарубіжними партнерами та інвесторами.

Створення Консультативної ради інвестиційного розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу повинно здійснюватися з урахуванням проблем, що стоять перед регіональними туристично-рекреаційними комплексами. У Консультативній раді інвестиційного розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу у системі управління виділяють три основні структурні блоки — аналіз і планування, організація і регулювання, контроль та моніторинг. Структурна схема управління інвестиційною привабливістю регіонального туристично-рекреаційного комплексу представлена на рисунку 1.

Отже, залучення зовнішніх джерел інвестицій до регіонального туристично-рекреаційного комплексу, а отже, його інтенсивний розвиток, в сучасних умовах неможливі без активізації зусиль регіональних владних структур, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості та зниження інвестиційного ризику в країні. Потрібно впровадження спеціальних механізмів, процедур і функцій, що представляють собою послідовність організаційних дій управлінських структур з просування стратегічних цілей інвестиційного розвитку регіонів України.

Пошук нових, нестандартних методів та інструментів управління інвестиційними процесами регіонального туристично-рекреаційного комплексу призводить до необхідності використання сучасних технологій менеджменту, що застосовуються в комерційному середовищі. У бенчмаркінгу інвестиційних процесів регіонального туристично-рекреаційного комплексу можна виділити кілька етапів (рис. 2).

Перший етап передбачає визначення об'єкта бенчмаркінгу. Виявляються потреби регіональних органів влади у поліпшенні інвестиційного клімату регіонального туристично-рекреаційного комплексу, підвищенні його інвестиційної привабливості. Попередньо здійснюються моніторинг та оцінка стану управління інвестиційними процесами в регіональному туристично-рекреаційному комплексі для ідентифікації проблем (областей вдосконалення). У ході моніторингу встановлюється відповідність стану інвестиційних процесів стратегічним цілям розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу; виявляються проблеми; актуалізується нормативна документація; визначаються цільові показ-

ники поліпшення, що характеризують стан інвестиційної діяльності регіонального туристично-рекреаційного комплексу, до якого слід прагнути в майбутньому. Далі проводиться оцінка ефективності управління інвестиційними процесами регіонального туристично-рекреаційного комплексу, виділяються і вивчаються основні показники, що характеризують результат управління, за якими будуть проводитися оцінка та аналіз результативності бенчмаркінга.

Основними напрямками бенчмаркінгового аналізу в сфері управління інвестиційними процесами регіонального туристично-рекреаційного комплексу є: цілі, завдання, заходи інвестиційної політики регіонального туристично-рекреаційного комплексу; процес взаємодії і взаємини безпосередніх учасників інвестиційного ринку суб'єктів регіонального туристично-рекреаційного комплексу (інвесторів і реципієнтів) з органами державної влади, органами місцевого самоврядування; організація інвестиційних процесів, що реалізуються через інвестиційну діяльність економічних формувань регіонального туристично-рекреаційного комплексу і господарські зв'язки між ними; система нормативних правових актів, що регламентують інвестиційну діяльність регіонального туристично-рекреаційного комплексу; форми державної підтримки інвестиційної діяльності регіонального туристично-рекреаційного комплексу, що використовуються в Україні, податкові пільги, надані для суб'єктів інвестиційного ринку регіонального туристично-рекреаційного комплексу; джерела інвестиційних ресурсів і освоєння інвестицій; рівень проектного сервісу в державі (надання маркетингових, консалтингових, лізингових та інших послуг суб'єктам інвестиційного ринку); можливість страхування інвестиційної діяльності економічних суб'єктів регіонального туристично-рекреаційного комплексу; рівень інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності регіонального туристично-рекреаційного комплексу; контроль цільового використання бюджетних коштів, що спрямовуються на цілі інвестування; використовувані критерії оцінки соціально-економічної ефективності інвестиційної діяльності регіонального туристично-рекреаційного комплексу; оцінка соціально-економічної ефективності інвестиційної діяльності та реалізації інвестиційної стратегії регіонального туристично-рекреаційного комплексу. Крім того, на даному етапі формується команда бенчмаркінгу, в склад якої повинні включатися фахівці Консультативної ради інвестиційного розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу.

На другому етапі відбувається вибір партнера з бенчмаркінгу. Визначається тип бенчмаркінгу; проводиться ідентифікація кандидатів у партнери — регіонів, успіхи яких в управлінні інвестиційними процесами ТРК простежуються досить яскраво, встановлюються більш тісні контакти з владними структурами даних регіонів.

Інформаційною базою для проектування моделі комплексного розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу можуть бути: 1) думки експертів і фахівців у галузі регулювання інвестиційних процесів; 2) звіти про підсумки інвестиційної діяльності економічних формувань регіонального туристично-рекреаційного комплексу в окремих регіонах України; 3) рейтинг інвестиційної привабливості регіонів України тощо. Пошук кращої практики управління інвестиційними процесами регіонального туристично-рекреаційного комплексу доцільно здійснювати на підставі аналізу: рівнів і динаміки інвестиційного ризику та інвестиційного потенціалу регіонального туристично-рекреаційного комплексу; динаміки загального обсягу інвестицій до регіонального туристично-рекреаційного комплексу з усіх джерел, зокрема — іноземних інвестицій; структури інвестицій за джерелами фінансування; оновлення основних фондів економічних формувань регіонального туристично-рекреаційного комплексу; обсягу інвестицій в цілому, іноземних інвестицій і величини основних фондів, що припадають на одного жителя регіону, тощо. Дані показники, що характеризують інвестиційні процеси регіонального туристично-рекреаційного комплексу, дозволяють зіставити позиції різних регіональних туристично-рекреаційних комплексів і виділити найбільш інвестиційно привабливий із них.

На третьому етапі здійснюється пошук інформації. Збирається інформація про діяльність всіх партнерів з бенчмаркінгу. Напрями аналізу: система нормативних правових актів, що регламентують інвестиційну діяльність суб'єктів господарювання ТРК; форми державної підтримки інвестиційної діяльності ТРК, що використовуються в регіоні; податкові пільги, надані суб'єктам інвестиційного ринку; цілі, завдання, основні напрями, заходи інвестиційної стратегії і політики розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу.

На четвертому етапі проводиться аналіз інформації. Отримана інформація класифікується, систематизується, обирається метод аналізу. Встановлюється система показників, що включає основні фактори успіху, індикатори результативності та інші необхідні характеристики процесу, оцінюється рівень досягнення цілей.

На п'ятому етапі відбуваються адаптація і застосування вивченого досвіду для вирішення власних проблем. Розробляється детальний календарний план (програма) впровадження заходів, спрямованих на поліпшення процесу управління інвестиціями регіонального туристично-рекреаційного комплексу, розподіляються ролі в реалізації окремих заходів програми, призначаються відповідальні особи за реалізацію програми удосконалень, визначаються процедури контролю змін. Реалізація кожного етапу календарного плану систематично оцінюється і аналізується. Підсумком даного етапу є досягнення ефективності змінюваних процесів. Результати адаптивних заходів повинні бути стандартизовані, кращий досвід узагальнено, інтегровано в загаль-

ну систему управління та поширено по всіх регіональних туристично-рекреаційних комплексах. Узагальнена інформація та пропозиції можуть використовуватися керівництвом також і при аналізі стану управління регіоном в цілому [1].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосування даних етапів дозволить: реалізувати якісно нові підходи до процесів і процедур управління соціально-економічним розвитком регіонального туристично-рекреаційного комплексу; побудувати мобільну функціональну структуру виконавчої влади, орієнтовану на реалізацію конкурентних переваг конкретного регіонального туристично-рекреаційного комплексу. Таким чином, в управлінні інвестиційними процесами у рамках побудови моделі розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу, бенчмаркінг може мати місце як систематичний процес пошуку кращої практики, інноваційних ідей та високоефективного виконання управлінських процедур, використання яких веде до підвищення інвестиційної привабливості регіонального туристично-рекреаційного комплексу і посиленню його інвестиційної активності.

Література:

1. Баумгартен Л.В. Використання бенчмаркінгу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності туристських фірм / Л.В. Баумгартен // Маркетинг — 2010. — № 1. — С. 63—73.
2. Клейменова Г.В. Сутність і види бенчмаркінгу як сучасного методу управління бізнесом / Г.В. Клейменова, З.Г. Сиплива // Фінанси і кредит. — 2006. — № 33. — С. 68—74.
3. Михайлова Е.А. Основи бенчмаркінгу / Е.А. Михайлова // Менеджмент. — 2008. — № 1. — С. 134—140.
4. Райдер Р. Бенчмаркінг як інструмент визначення стратегії та підвищення прибутку / Р. Райдер. — М.: РІА Стандарти та якість, 2007 — 248 с.
5. Староверова Г.С. Економічна оцінка інвестицій: навч. посібник / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведєв, І.В. Сорокіна. — М.: КНОРУС, 2006. — 312 с.

References:

1. Baumgarten, L. (2007), Use benchmarking to improve the efficiency and competitiveness of tourism enterprises activity, L. Baumgarten, Marketing in Russia and abroad, pp. 63—73.
2. Kleymenova, G.V. (2006) Nature and types of benchmarking as a modern method of business management, G.V. Kleymenova, Z.G. Siplivaya, Finance and credit, pp. 68—74.
3. Mikhailova, E.A. (2008) Basics benchmarking, E.A. Mikhailova, Management in Russia and abroad, pp. 134—140.
4. Ryder, R. (2007) Benchmarking as a tool to determine the strategy and increase profits, R. Ryder, Standards and Qualit, pp. 248.
5. Staroverova, G.S. (2006) Economic evaluation of investment, Textbook, G.S. Staroverova, A.Y. Medvedev, I.V. Sorokin, pp. 312.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2013 р.