



Ирина Юрьевна ШВЕЦ,  
кандидат экономических наук, доцент

681.3.07

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ**

Современный подход к управлению рекреационным регионом должен учитывать все нюансы, связанные с уровнем конкурентоспособности туристской услуги, так как она представляется для него соответствующей конкурентной единицей. По этой причине при определении направлений управления развитием региона следует использовать ориентированное на потребителя мышление. Экономика рекреационного региона должна производить только тот комплекс услуг, который имеет спрос. Этот комплекс услуг может являться цепью услуг, которые, с точки зрения потребителя, разделяют полную услугу на отдельные части–элементы. Кластерная система способствует повышению уровня конкурентоспособности всех элементов цепи услуг рекреации за счет синергического эффекта.

В оценке конкурентоспособности услуг, роль местоположения региона учитывается недостаточно. При проведении таких исследований определяющими должны выступать следующие моменты:

- 1) производственные связи являются результатом и формой проявления отраслевого и территориального разделения труда, обобществления производства;
- 2) виды, регулярность, ритмичность и интенсивность экономических связей полностью зависят от территориальной расположенности соответствующих предприятий (в пределах одного населенного пункта, в нескольких соседних, в одном экономическом районе или значительно удалены друг от друга);
- 3) концентрация общей интеграционной структуры не отрицает целесообразности изучения частных структур, но указывает на взаимодополняемость получаемых при этом результатов;
- 4) функционально–территориальная система как наиболее упорядоченная структура является определяющим звеном региональной экономики [1, с. 231].

Важную роль в формировании конкурентных преимуществ различных объектов могут сыграть кластерные системы.

Региональный кластер, созданный по географическому принципу – конкурентоспособная организационная форма территориально–иерархической модели производства с различными уровнями локализации, обеспечивающая максимальный хозяйственно–социальный эффект посредством минимизации налогов в сравнении с подобными отраслями [2, с. 167].

В.В. Маслаков, К.И. Зубков, В.Ю. Пленки рассматривают направления организации экономики региона на основе организационного механизма, объединяющего деятельность отдельных субъектов экономической деятельности в регионе [3]. По их мнению, экономические условия реализации корпоративного эффекта при проведении реструктуризации экономической среды региона вытекают из видения корпорации как экономического субъекта и социальной организации. От существующей модели организации бизнеса конгломератной структуры корпорация отличается широким взаимопроникновением, в первую очередь синергическим эффектом. Регион как квазикорпорация представляет собой объединение людей на основе использования самостоятельного права в целях наилучшей реализации или защиты своих коллективных интересов, принявши форму общественного союза, обладающей отчетливой целевой функцией и способностью действовать как интегральный субъект [3, с. 31]. М. Портером была представлена модель создания кластера на основе конкурентных преимуществ, принадлежащих системе, территории [4, с. 265–264].

Целью данной работы является рассмотрение стратегических направлений совершенствования управления конкурентоспособности туристических услуг.

Стратегическая цель всей кластерной системы как конкурентной единицы – обеспечение конкурентоспособности на длительный временной период. Рынки предъявляют высокие требования к турпродукции и тем самым стимулируют работу отраслей, и наоборот: конкурентоспособные отрасли заинтересованы в сохранении и увеличении количества требовательных клиентов на местах. Отрасли, получающие от туризма хорошую прибыль, формируют определенное позитивное мнение у местного населения. Население, позитивно относящееся к туризму в своей местности, является гарантией гостеприимства, что облегчает реализацию инновационных туристских проектов. Взаимодействие окружающей среды и кластерной системы, особенно отношение населения к позитивным и негативным внешним, также оказывает влияние на состояние конкурентоспособности.

Миссией развития туристского кластера Крымского региона на долгосрочную перспективу должно быть повышение качества жизни населения, доведение конкурентоспособности крымской продукции до уровня международных стандартов качества за счет внедрения современных технологий и создания стабильного и динамично развивающегося хозяйственного комплекса. Достижение этой миссии требует решения взаимосвязанных стратегических целей. Во-первых, формирования оптимальной модели специализации и структурной перестройки хозяйства Крыма с учетом его уникальных природно-климатических условий и географического положения, а также баланса трудовых ресурсов. Во-вторых, активного включения экономики региона во внешнеэкономические связи, международное разделение труда, мировой рынок, товаров, услуг, капитала. Это даст возможность интернационализации крымской экономики. В-третьих, перехода к развитым рыночным формам организации хозяйственных отношений.

Туристский кластер для повышения управляемости процессов должен иметь координирующую структуру – координационный центр. С одной стороны, его можно определить как особый вид организационной структуры управления, который берет на себя функцию координатора в туристском кластере. С другой стороны, координационный центр представляется туристским посредником, выполняющим маркетинговые функции, имеющим кооперативный характер и возможность организовать работу, как на государственном уровне, так и в частном порядке.

Одной из главных задач координационного центра является поэтапное стратегическое планирование развития туристского кластера.

Первый этап – постановка проблемы, определение круга задач по планированию, формирование группы для выполнения плановых работ, обучение кадров, издание документа (программы, приказа, распоряжения) по выполнению работы.

Второй этап – выявление проблемы повышения конкурентоспособности регионального туристского продукта и формирование задач:

- маркетинговые исследования рынка, потребителя, конкурентов, выявление факторов макро- и микросреды, влияющих на конкурентоспособность региона, сегментация рынка;
- определение тенденций технико-экономического развития и производства на 3–5 (10) лет, оценка влияния на окружающую среду и экономику;
- создание дополнительных стимулов для привлечения инвестиций;
- совершенствование механизмов управления корпоративными правами, усиление защиты прав малого и среднего бизнеса;
- повышение инвестиционной привлекательности объектов приватизации, оживление инвестиционной деятельности;
- создание электронного реестра инвестиционных и инновационных предложений (проектов) и площадок;
- расширение внешних связей автономии на основе заключения договоров о сотрудничестве и через торгово-промышленную палату.

Третий этап – поиск информации. На данном уровне необходимо установить требования к информации, установить ее источники, определить каналы получения, оформить доступ к информации.

Четвертый этап – обработка информации, то есть проверка полноты, достоверности.

Пятый этап – выявление возможности ресурсного обеспечения. Здесь требуется анализ условий реализации целей, прогнозирование потребностей в различных видах ресурсов и т.д.

Шестой этап – иерархия целей. На данном уровне необходимо провести построение дерева целей, разработать организационный проект его обеспечения. Наконец, седьмой этап – формулирование плановых заданий и восьмой – оформление плановых документов, реализация решений, учет и контроль выполнения плановых заданий.

Координационный центр, формирующий туристскую политику, должен создать выгодные для туризма рамочные условия и стимулировать его развитие в туристском кластере. Координационный

центр должен включать в себя государственные структуры и частные объединения, которые осуществляют свою деятельность на двух уровнях: региональном и муниципальном. «Многоуровневое управление предпочтительнее централизованного подхода по многим техническим, экономическим и эксплуатационным причинам» [5, с. 28].

Государственный координационный центр регионального уровня осуществляет стратегическое планирование развития региона, создает программы поддержки предприятий туристского кластера в соответствии с национальными государственными интересами и согласует их законодательной и налоговой базой Украины. На муниципальном уровне координационный центр призван заниматься формированием местной инфраструктуры, рекламой, обслуживанием гостей, посредническими услугами по расселению туристов.

Для того, чтобы унифицированная модель распределения полномочий между уровнями управления стала возможной, необходимо найти компромисс между ними. Такой компромисс должен быть оформлен путем подписания договоров. При достижении компромисса можно говорить о конкретной модели распределения полномочий между уровнями управления кластера.

В зависимости от уровня задачи менеджмента решаются по-разному. Уровни координационного центра рассматриваются по иерархии: региональный над муниципальным.

В функции муниципального туристского координационного центра входят: организация информационного бюро для туристов; исследование рынка; ознакомление вышестоящего государственного координационного центра с проблемами туризма; формирование положительного имиджа для туристского кластера; консультация по вопросам рынка; программа обучения и квалификации кадров; система бронирования мест в гостиницах, на транспорте; представительство интересов на вышестоящем уровне; общее участие в ярмарках; формирование положительного образа курорта в СМИ на местном уровне; помощь в ведении финансовой отчетности предприятия.

От государственного координационного центра требуется формирование имиджа всего рекреационного региона туристского кластера; проведение маркетинга на перспективных рынках спроса; представительство муниципального координационного центра на важнейших туристских рынках; организация и участие в международных туристских ярмарках; привлечение кредитных, инвестиционных ресурсов. При распределении функций между различными уровнями координационного центра необходимо, чтобы между ними было налажено ориентированное на выполнение общих задач сотрудничество.

Масштабность поставленных целей определяет необходимые для их достижения время и ресурсы. При благоприятных условиях их можно достичь в течение десятилетия, при наличии значительных капиталовложений в рекреационный комплекс АР Крым Предполагаемый срок структурной перестройки хозяйственного комплекса рекреации и сопутствующих отраслей можно разбить на этапы, в каждом из которых будут решаться свои задачи, направленные на стабилизацию и подъем экономики крымского региона.

Структурная перестройка хозяйственного комплекса рекреации и сопутствующих отраслей возможна только на основе планомерного развития.

Выполнение мероприятий по созданию туристского кластера может быть обеспечено за счет средств бюджета АР Крым, местных бюджетов, собственных средств заинтересованных предприятий и организаций области, кредитов банков, средств иностранных инвесторов, других источников.

Инвестирование проектов может происходить при помощи следующих инструментов финансирования:

1. Банковские кредиты: при текущих ставках – 10–19 % годовых, наличие положительной кредитной истории, стойкий залог, имущественные гарантии, срок кредитования от 1 до 5 лет, комиссии за выдачу кредита от 1 до 5 %, страхование от 0,05 до 5%.
2. Лизинг как оперативный, так и финансовый: валовые затраты предприятия, ставки от 10 до 20 %, комиссия от 1 до 10 %; залогом выступает объект лизинга, при невозможности демонтажа нужны финансовые гарантии; срок от 1 до 7 лет, страхование от 0,05 до 5 %.
3. Создание предприятий на основе концессии: по регламенту создания этих предприятий в срок действия договора концессионер должен развивать предприятие, обновлять основные средства, улучшать производство, создавать новые рабочие места и прочее.
4. Муниципальные займы: облигации имеют определенный срок обращения (до 3–х лет); при выпуске формируется процент доходности, в зависимости от состояния бюджета местного совета; при формировании рейтинга компаниями андеррайтерами предлагается размер суммы, на которую есть возможность выпустить облигации, срок обращения, проценты.
5. Создание фондов инвестирования: возможность работы, как с украинскими, так и с иностранными

инвесторами; срок инвестирования от 1 до 10 лет; по соглашению с инвесторами участие в корпоративном управлении предприятием, увеличение капитализации предприятия, целевое финансирование, полный контроль за выполнением поставленных задач; проценты за пользование финансовыми средствами 0,05–3 % годовых; размеры инвестиций от 10 до 300 млн. грн.

Создание институтов общего инвестирования обеспечит надлежащие условия для деятельности инвесторов. Будет создана прозрачная система реализации прав всех участников кластера путем совершенствования системы корпоративного управления. Увеличение инвестиционных ресурсов предполагается достичь, в частности, путем эффективного использования государственных инвестиций, увеличения объемов долгосрочного кредитования реального сектора экономики, иностранных инвестиций. Масштабы инвестиционной деятельности предполагается существенно увеличить, в частности, за счет интенсивного применения долгосрочного кредитования реального сектора экономики региона, активизации привлечения иностранных инвестиций, эффективного использования бюджетных инвестиций. Применение концессионных механизмов будет оказывать содействие привлечению инвесторов к модернизации объектов инфраструктуры, а интенсивное инвестирование научно-технической и инновационной сферы – массовому созданию новых высокопроизводительных рабочих мест.

Значительное увеличение объемов привлечения средств населения как инвестиций в основной капитал будет достигнуто за счет развития небанковских финансовых учреждений, системы страхования вкладов, внедрения механизмов ипотечного кредитования.

Обеспечение комплексного подхода к формированию благоприятного инвестиционного климата в Крыму, активизация инвестиционной деятельности в регионе даст возможность достичь в 2012 г. прогнозного объема капитальных инвестиций за счет всех источников финансирования в сумме 7500,0 млн. грн. (рис. 1).

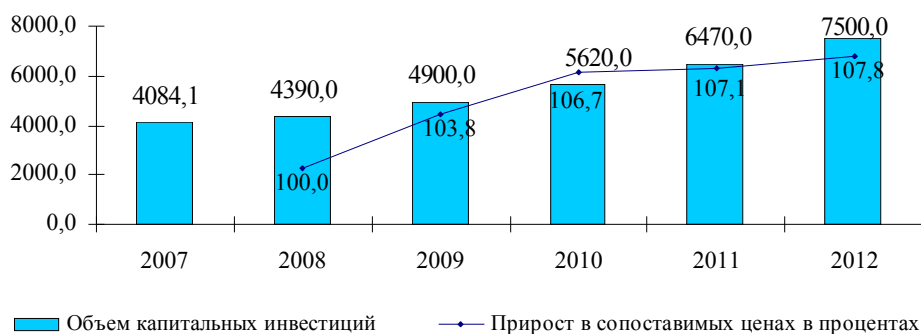


Рис. 1. Прогноз инвестиционной деятельности туристского кластера за период с 2007 по 2012 гг. (млн. грн.)

Поступление прямых иностранных инвестиций за период с 2007 г. по 2012 г. ожидается в размере 1060,0 млн.долл., прирост прямых иностранных инвестиций по сравнению с периодом до 2007 г. планируется в 2,3 раза. Ожидается активизация инвестиций в предприятия санаторно-курортной отрасли, гостиничного комплекса, в развитие транспортной инфраструктуры, пищевой отрасли и строительства.

В статье рассмотрены стратегические направления управления конкурентоспособностью туристских услуг на основе кластерной модели. Туристский кластер должен осуществлять свою деятельность в целях создания ценности для потребителя и всех участников кластера. Регулирующим механизмом должен стать двухуровневый координационный центр. Структурная перестройка хозяйственного комплекса рекреации и сопутствующих отраслей возможно только на основе планомерного развития.

#### Литература

1. Василенко В.Н. Архитектура регионального экономического пространства: Монография / НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 311 с.
2. Чужиков В. Кластеры як об'єкт державного регулювання // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 2001. – №4. – С. 160–167.
3. Маслаков В.В., Зубков К.И., Пленки В.Ю. Модель региональной квазикорпорации // Регион: экономика и социология. – 2000. – № 2. – С. 17–36.
4. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. – 495 с.
5. Месарович М., Мако Д., Такаха И. Теория иерархических многоуровневых систем / Пер. с англ.; Под ред. И.Ф. Шахнова. – М.: Изд-во «Мир», 1973. – 344 с.