

УДК 338.48

Р.Б. Кожухівська,

*к. екон. н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

**Застосування принципів бенчмаркінгу для удосконалення системи
менеджменту інвестиційної привабливості підприємств
туристично-рекреаційного комплексу України**

Raisa Kozhukhivska,

*candidate of Sciences (Economics), Associate Professor Department of tourism and
hotel-restaurant businesses Uman State Pedagogical University named after Pavlo
Tychyna*

**Application of the Principles of Benchmarking to Improve the Management
System of the Investment Attractiveness of the Tourism Industry of Ukraine**

Анотація. У статті розглядається система вдосконалення управління інвестиційною привабливістю туристично-рекреаційного комплексу України на основі використання принципів бенчмаркінгу. Визначено місце та роль бенчмаркінгу в системі туристично-рекреаційного комплексу. Окреслено основні цілі та мету бенчмаркінгу в сфері управління інвестиціями підприємств туристично-рекреаційного комплексу на регіональному рівні. Визначено методи, які доцільно застосовувати у ході проведення бенчмаркінгу на підприємствах туристичної галузі. Охарактеризовано особливості застосування бенчмаркінгу на мікро- та макрорівні.

У статті встановлено, що зміст бенчмаркінгу полягає у виявленні факторів і методів роботи, які дозволять органам влади в регіонах України досягнути

оптимальних результатів з метою підвищення інвестиційної привабливості підприємств туристично-рекреаційного комплексу.

Узагальнено, що використання нових технологій управління інвестиційними процесами туристично-рекреаційного комплексу на сучасному етапі розвитку економіки є важливим завданням, що викликає значний інтерес у менеджерів підприємств рекреаційної та туристичної сфери.

Наведені в статті результати дослідження можуть бути використані в якості джерела інформації для побудови та удосконалення системи менеджменту інвестиційної привабливості підприємствами туристично-рекреаційного комплексу.

Ключові слова: туристично-рекреаційний комплекс, інвестиційна привабливість, бенчмаркінг, технологія бенчмаркінгу, інвестиційний процес, інвестиційний проект, інноваційний підхід, менеджмент, ефективність управління, конкурентні переваги, економіка, регіон.

Summary. The article deals with the system of improvement of investment attractiveness of the tourism industry of Ukraine on the basis of the principles of benchmarking. It determines the place and the role of benchmarking in the system of the tourist and recreational complex. The basic objectives and purpose of benchmarking in the field of investment management of businesses of the tourist and recreational complex at the regional level are also considered. The article defines the methods to be used in the course of benchmarking in tourism industry. It also features benchmarking being applied on micro and macro level.

The article determines that the content of benchmarking is to identify the factors and methods of work that will enable authorities in Ukraine's regions to achieve optimal results in order to increase the investment attractiveness of the tourist and recreational complex.

It is generalized that the use of new technologies in investment management processes of tourist and recreational complex at the present stage of economic

development is an important task that is of great interest to managers of recreation and tourism industry.

The research findings placed in the article can be used as a source of information for the formation and improvement of investment attractiveness management of businesses of the tourist and recreational industry.

Keywords: tourism and recreation complex, investment attractiveness, benchmarking, benchmarking technology, investment process, investment project, innovation approach, management, management effectiveness, competitive advantages, economy, region.

Постановка проблеми. Бенчмаркінг – порівняльний аналіз діяльності підприємств – дозволяє зрозуміти найбільш вразливі сторони підприємства порівняно з конкурентами та світовими лідерами у певній галузі та є поштовхом до удосконалення його діяльності та підвищення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим даний інструмент маркетингу набирає все більшої популярності серед українських підприємств туристично-рекреаційної сфери та потребує проведення подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у розвиток концепції та методології бенчмаркінгу здійснили зарубіжні і вітчизняні вчені: Аренков І.А. [1], Ашуєв А.М. [2], Белокоровін Е.А. [3], Ватсон Г. [4-5], Гібсон Дж. [11], Донеллі Дж. [11], Зіберт Г. [6], Іванцевич Д. [11], Кемп Р. [7], Маслов Д.Г. [3], Михайлова О.А. [8], Протасов, Д.В. [9], Харрінгтон Х. Дж. [10] та ін. У їх працях висвітлено теоретичні засади застосування бенчмаркінгу на підприємствах.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте дослідження питання щодо формування теоретико-методичної бази бенчмаркінгу адаптованої до українських умов, яка б відображала реалії української економіки, ще не досить добре висвітлено в освітній і фаховій літературі. Усе це свідчить про актуальність обраної тематики, а відтак зумовило вибір напряму дослідження.

Формулювання цілей статті. Основними завданнями статті є дослідження особливостей використання методів бенчмаркінгу. Правильне застосування методики бенчмаркінгу надасть змогу підвищити інвестиційну привабливість підприємств туристично-рекреаційного комплексу України на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку підприємств туристично-рекреаційного комплексу (ТРК) проблема залучення інвестицій є однією з центральних для більшості суб'єктів в Україні. Рішення проблеми залучення інвестицій підприємств в умовах невисокої інвестиційної привабливості потребує розробки і впровадження в практику спеціальних ефективних технологій управління та механізмів організації інвестиційних процесів підприємств ТРК, що забезпечують досягнення стратегічних цілей інвестиційного розвитку регіонів.

Керівники підприємств ТРК не повинні обмежуватися використанням тільки традиційних методів і технологій управління. Має сенс застосування більш прогресивних інструментів, що сприяють суттєвому підвищенню ефективності управління. Визначення та розробка нових технологій управління інвестиційними процесами ТРК, на нашу думку, є в сучасних реаліях виключно важливим завданням, що викликає значний інтерес у менеджерів підприємств рекреаційної та туристичної сфери.

Більшість підходів, конкретних прийомів і технологій успішного менеджменту актуальні сьогодні не тільки для комерційних структур ТРК, а й для органів державного управління. Умови розвитку української економіки такі, що багато методів і прийомів менеджменту, які довели свою результативність в комерційному секторі, застосовуються в практиці управління. В результаті відмінності між менеджментом комерційних і державних організацій зменшуються.

Управління інвестиційними процесами підприємств ТРК, яке полягає в цілеспрямованому впливі регіональних органів влади на критерії, що підвищують надійність і ефективність інвестицій, являє комплексну проблему.

Спроби знайти власний шлях вирішення вказаної проблеми, як правило, вимагають значних витрат часу і ресурсів. Найчастіше в бізнесі найпростішим і надійним способом вирішення нового завдання є використання досвіду конкурентів або партнерів в аналогічній ситуації. Навіть якщо рішення не є оптимальним, його можна адаптувати і поліпшити, в той час як самостійний пошук виходу зі скрутною ситуації, зазвичай, є більш дороговартісним.

Практика показує, що нові прийоми і методи менеджменту, в тому числі використовувані на рівні управління підприємствами ТРК, найчастіше не є відкриттям окремих керівників або управлінських команд. Новації народжуються як результат ретельного дослідження діяльності ряду управлінських структур підприємств ТРК, їхніх помилок і успіхів. На нашу думку, порівняльний аналіз та активне залучення досвіду регулювання інвестиційних процесів ТРК в різних регіонах України дозволять розробити нові ефективні стратегії інвестиційного розвитку підприємств ТРК і тим самим прискорити їх прогрес.

Технологія менеджменту, орієнтована на виявлення і використання кращого досвіду роботи в певній галузі, називається бенчмаркінгом. В основі бенчмаркінгу лежить концепція постійного вдосконалення діяльності, яка передбачає неперервний цикл планування, координації, мотивації і оцінки дій з метою сталого поліпшення роботи організації [1].

Аналогічно тому, як будь-яка комерційна фірма, завойовує ринок, постійно використовуючи досвід інших компаній в якості відправної точки для своїх власних підходів, державні структури влади можуть використовувати бенчмаркінг як інструмент оцінки виконаної роботи в цілях запозичення передового досвіду менеджменту з інших успішно діючих структур управління. Для регіональних органів влади нагальною проблемою в сфері управління інвестиційною привабливістю підприємств ТРК є пошук раціональних методів державного регулювання інвестиційних процесів підприємств ТРК, форм прямої участі в інвестиційній діяльності підприємств ТРК, шляхів і способів підвищення ефективності інвестиційних вкладень, посилення віддачі вкладених

бюджетних коштів.

Для вирішення вказаних завдань необхідно уважно вивчати існуючий досвід і переймати прийоми і методи управління інвестиційними процесами підприємств ТРК, що діють в найбільш інвестиційно привабливих регіонах України. В сучасних умовах бенчмаркінг може стати одним з прогресивних методів підвищення ефективності управління інвестиційними процесами підприємств ТРК.

Існують певні особливості застосування бенчмаркінгу на різних рівнях:

- на рівні управління підприємством ТРК (мікрорівні) – це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій на ринку;
- на рівні управління регіональним ТРК (макрорівні) – це інструмент, який використовується для зіставлення ефективності державної політики ТРК (зокрема, регіональної інвестиційної політики ТРК, що впливає на інвестиційну привабливість ТРК регіону).

На мікрорівні технологія бенчмаркінгу добре відома і широко застосовується в діяльності підприємств ТРК, але на макрорівні – практично не використовується. У зв'язку з її високою ефективністю ця технологія менеджменту заслуговує на те, щоб на системній основі впроваджувати її у практику державного управління, в тому числі для підприємств ТРК.

У сфері управління інвестиційними процесами підприємств ТРК система бенчмаркінгу може допомогти органам влади в різних регіонах України обмінюватися інформацією про досвід вирішення проблем поліпшення інвестиційного клімату та підвищення інвестиційної привабливості підприємств ТРК; оцінювати і порівнювати показники ефективності та результативності інвестиційної діяльності підприємств ТРК з показниками найбільш інвестиційно привабливих туристсько-рекреаційних комплексів. В свою чергу, це створює умови для постановки чітких реалістичних цілей інвестиційного розвитку підприємств ТРК і пошуку оптимальних шляхів їх досягнення.

Таким чином, в сучасних умовах бенчмаркінг може стати тією управлінською технологією, яка дозволить формалізувати передачу та адаптацію передового управлінського досвіду в сфері державного регулювання інвестиційних процесів підприємств ТРК. Перевагою даної технології є те, що в процесі пошуку кращої практики використовуються способи порівняння об'єктів не тільки з кількісної сторони.

Бенчмаркінг порівнює якісну природу досліджуваних об'єктів. Це є особливо актуальним для інвестиційної сфери, оскільки саме поняття «інвестиційний клімат» і пов'язані з ним «інвестиційний потенціал» та «інвестиційний ризик» носять скоріше якісний, ніж кількісний характер [2, с.10].

Головний зміст бенчмаркінгу полягає в тому, щоб виявити фактори і методи роботи, які дозволили органам влади в інших регіонах України досягнути оптимальних результатів з метою підвищення інвестиційної привабливості підприємств ТРК. Для використання технології бенчмаркінгу зовсім не обов'язково виявляти і орієнтуватися на кращий досвід управління інвестиційними процесами підприємств ТРК, досить використовувати досвід управління, який за тими чи іншими параметрами виявився більш досконалий і на цій основі здійснювати вдосконалення власної діяльності. У процесі проведення такої діяльності бенчмаркінг не повинен орієнтуватися на проведення окремих заходів, так як вони не дозволяють досягти очікуваного довгострокового ефекту. Тільки системний підхід і реалізація відповідних програм можуть зменшити ризик втрати часу і коштів. Отже, бенчмаркінг у сфері управління інвестиціями підприємств ТРК набуває характеру безперервного процесу постійних удосконалень, оскільки кожен раз після впровадження тих чи інших нововведень здійснюється новий пошук кращого досвіду управління.

Основною метою бенчмаркінгу в сфері управління інвестиціями підприємств ТРК, на наш погляд, є:

– оцінка рівня інвестиційної привабливості підприємств ТРК і виявлення слабких місць в плані інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику підприємств ТРК;

– усвідомлення необхідних змін з боку всіх членів команди управління;

– відбір ідей для кардинального підвищення інвестиційної привабливості підприємств ТРК;

– виявлення ефективних прийомів і методів управління інвестиційними процесами підприємств ТРК;

– розробка інноваційних підходів до вдосконалення процесу управління інвестиційною привабливістю підприємств ТРК;

– визначення довгострокових цільових показників якості та ефективності управління інвестиційними процесами підприємств ТРК.

Результати бенчмаркінгу в сфері управління інвестиційними процесами підприємств ТРК повинні проявитися у наступному:

– підвищення інвестиційної привабливості підприємств ТРК;

– здійснення порівняльної оцінки позицій підприємств ТРК на загальнодержавному інвестиційному ринку ТРК;

– виявлення стратегічного конкурентної переваги ТРК;

– збільшення рівня компетенції апарату управління в плані регулювання інвестиційних процесів підприємств ТРК.

Отже, технологія бенчмаркінгу є оптимальною для визначення того, наскільки управління інвестиційними процесами підприємств ТРК є ефективним в порівнянні з іншими ТРК. Зіставивши ряд показників, у тому числі і фінансових, можна визначити власні слабкі та сильні сторони, позначити напрями, які вимагають розвитку, та шляхи вирішення проблем. Крім того, порівнюючи власну діяльність ТРК з роботою в інших регіонах України, можна вчасно замінити і виправити прорахунки, а іноді й зовсім уникнути їх, вирішити проблемні ситуації, що виникають, перейняти ефективні методи регулювання інвестиційної діяльності підприємств ТРК, знайти шляхи

оптимізації роботи персоналу управлінських структур, способи зниження бюджетних інвестиційних витрат [3, с.35].

У господарській практиці виділяються кілька типів бенчмаркінгу:

– внутрішній бенчмаркінг – порівняння аналогічних процесів, характеру і якості роботи аналогічних підрозділів усередині підприємств ТРК. В даному випадку можна легко організувати обмін інформацією, але знаходження значних відмінностей малоймовірно;

– конкурентний бенчмаркінг – порівняння діяльності підприємств ТРК, якості їх роботи з найсильнішим зовнішнім конкурентом (або декількома конкурентами). При даному типі бенчмаркінгу існує певна складність в отриманні необхідної інформації;

– функціональний бенчмаркінг – порівняння діяльності підприємств ТРК з іншими організаціями, які виконують аналогічні функції, але не є прямими конкурентами. Отримання необхідної інформації при такому типі бенчмаркінгу значно простіше, ніж в попередньому випадку;

– бенчмаркінг процесів – порівняння діяльності підприємств ТРК з іншими організаціями, що діють в інших галузях, але використовують один 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 [4, с.29].

В управлінні інвестиційними процесами підприємств ТРК, на наш погляд, найбільш доцільно використання функціонального бенчмаркінгу в поєднанні з консультативним. Консультативним бенчмаркінгом може займатися спеціально організована «Консультативна (координаційна) рада інвестиційного розвитку ТРК» при Державному агентстві України з туризму та курортів, яка здійснюватиме безпосереднє управління інвестиційною діяльністю підприємств ТРК під керівництвом голови Державного агентства України з туризму та курортів. До складу даної ради входять заступник голови Державного агентства

України з туризму та курортів, депутати, голови сільських поселень, керівники великих підприємств ТРК, голови громадських організацій.

Основними функціями консультативної ради інвестиційного розвитку ТРК можуть бути:

- відбір перспективних інвестиційних проектів підприємств ТРК;
- пошук і залучення партнерів для реалізації інвестиційних проектів;
- організація прямих ділових контактів;
- сприяння розробці та реалізації проектів ділової співпраці, створенню спільних підприємств ТРК;
- організація спеціалізованих інвестиційних виставок і ярмарків підприємств ТРК;
- проведення конференцій, семінарів, симпозіумів;
- організація навчання підприємців та менеджерів тощо.

Створення Консультативної ради інвестиційного розвитку ТРК має здійснюватися з урахуванням проблем, що постають перед підприємствами туристично-рекреаційного комплексу. В Консультативній раді інвестиційного розвитку підприємств ТРК в системі управління виділяють три основні складові структурні блоки:

- аналіз і планування,
- організація і регулювання,
- контроль і моніторинг.

Залучення зовнішніх джерел інвестицій підприємствами ТРК регіонів в сучасних умовах неможливо без активізації зусиль регіональних владних структур, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості і зниження інвестиційного ризику в Україні. Потрібне впровадження спеціальних механізмів, процедур і функцій, що становлять послідовність організаційних дій управлінських структур з просування стратегічних цілей інвестиційного розвитку регіонів.

Пошук нових, нестандартних методів та інструментів управління інвестиційними процесами підприємств ТРК зумовлює необхідність

використання сучасних технологій менеджменту, які застосовуватимуться в комерційному середовищі. В бенчмаркінгу інвестиційних процесів підприємств ТРК на регіональному рівні можна виділити кілька етапів (рис. 1).

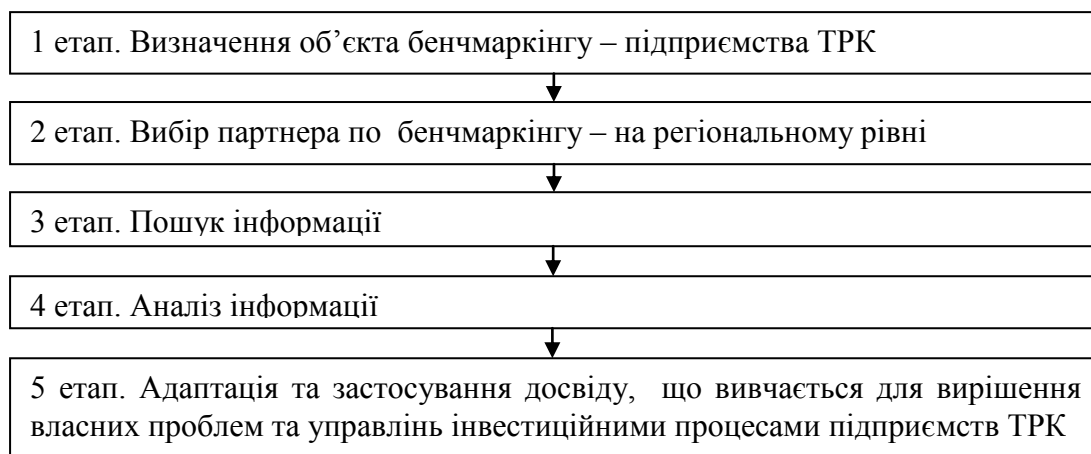


Рис. 1. Етапи бенчмаркінгу в управлінні інвестиційними процесами підприємств туристично-рекреаційного комплексу, побудовано автором.

Застосування зазначених етапів дасть змогу:

- реалізувати якісно нові підходи до процесів і процедур управління соціально-економічним розвитком підприємств ТРК в регіонах України;
- побудувати мобільну функціональну структуру виконавчої влади, орієнтовану на реалізацію конкурентних переваг підприємств ТРК.

Висновки. В сучасних умовах бенчмаркінг може стати одним з прогресивних методів підвищення ефективності управління інвестиційними процесами підприємств ТРК, однак при використанні даного методу встановлення конкурентних переваг та підвищення досвіду роботи в туристично-рекреаційній галузі, слід враховувати певні особливості його застосування на мікро- та макрорівні.

Використовуючи в системі менеджменту принципи бенчмаркінгу підприємства туристичної та рекреаційної сфери матимуть змогу вчасно замінити і виправити прорахунки, а іноді й зовсім уникнути їх, вирішити проблемні ситуації, що виникають, перейняти ефективні методи регулювання інвестиційної діяльності підприємств ТРК, знайти шляхи оптимізації роботи персоналу управлінських структур, способи зниження бюджетних інвестиційних витрат тощо.

Таким чином, в управлінні інвестиційними процесами підприємств ТРК бенчмаркінг може реалізовуватися як систематичний процес пошуку кращої практики, інноваційних ідей та високоефективного виконання управлінських процедур, використання яких надасть змогу підвищити інвестиційну привабливість підприємств ТРК на регіональному рівні й посиленню їхньої інвестиційної активності.

Список використаних джерел:

1. Аренков, И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения [Электронный ресурс] / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. – 2012. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.
2. Ашуев, А.М. Інформаційне забезпечення зовнішнього бенчмаркінгу /А.М. Ашуев // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 9. – С. 6-13.
3. Белокоровин, Э. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса /Э. Белокоровин, Д. Маслов // Управление компанией. – 2011. – № 1. – С. 32-38.
4. Ватсон, Грегори Х. Бенчмаркинг в примерах /Грегори Х. Ватсон// Деловое совершенство. – 2006. – № 8. – С. 28-32.
5. Ватсон, Грегори Х. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий /Грегори Х. Ватсон// Деловое совершенство. – 2006. – № 9. – С. 27-31.
6. Зиберт, Г. Бенчмаркинг. Руководство для практиков: [пер с нем.] /Г. Зиберт, Ш. Кемп; под. ред. Г.П. Манжосова. – М.: КИА-центр, 2006. – 148 с.
7. Кемп, Р. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технология поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов : [пер. с англ.] / Р. Кемп ; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
8. Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга / Е.А. Михайлова. – М.: Юристъ, 2002. – 247 с.
9. Протасов, Д.В. Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации: монография /Д.В. Протасов. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та., 2009. – 80 с.

10. Харрингтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.

11. Fundamentals of Management /James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich. – [8 edition]. – Homewood: Irwin, 1992. – 840 p.

References:

1. Arenkov, I.A. Benchmarking i marketinovie reshenia (Benchmarking and marketing decisions) [Electronic resource] / I.A. Arenkov, Ye.H. Bahiev. – 2012. – Access mode: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>.

2. Ashuev, A.M. Informatsiynye zabespechennia zovnishnogo benchmarkingu (Guaranteeing of outer benchmarking) /A.M. Ashuev // Aktualni problemi ekonomiki (Actual Problems of Economics). – 2013. – № 9. – P. 6-13.

3. Belokorovin, E. Benchmarking – bolshie vozmozhnosti maloho biznesa/ (Benchmarking – great possibilities for small business) / E. Belokorovin, D. Maslov // Upravlenie kompaniei (Company Management). – 2011. – № 1. – P. 32-38.

4. Watson, Gregory X. Benchmarking v primerax (Benchmarking in patterns) /Gregory X. Watson // Delovoe sovershenstvo (Business Perfection). – 2006. – № 8. – P. 28-32.

5. Watson, Gregory X. Stratehicheskii benchmarking stimuliruet pazvitie predpriatii (Strategic benchmarking stimulates businesses development) / Gregory X. Watson // Delovoe sovershenstvo (Business Perfection). – 2006. – № 9. – P. 27-31.

6. Zibert, G. Benchmarking. Rukovodstvo dlia praktikov (Benchmarking. Instruction for practitioners) : [ts. from ger.] /G. Zibert, Sh. Kemp; for editorial H.P. Manzhosov. – M. : KIA-centre, 2006. – 148 p.

7. Kemp, R. Benchmarking biznes-protsesov: tehnologii poiska i vnedreniia lychshih metodov raboti vashih konkurentov (Benchmarking of business-processes: technologies of search and implementation the best working methods of your competitors): [ts. from eng.] /R. Kemp; for editorial O.B. Maksimova. – Dnepropetrovsk : Balance-Club. 2004. – 416 p.

8. Michailova, E.A. Osnovi benchmarkinga (Benchmarking Fundamentals) /E.A. Michailova. – M. : Yurist. 2002. – 247 p.

9. Protasov, D.V. Teoriia i praktika primeneniia tehnolohii benchmarkinha dlia uluchsheniia kachestva deiatelnosti orhanizatsii (Theory and practice of benchmarking technology application for increasing the quality of organization activity) : monograph /D. Protasov. – Tambov: Editorial house Tambov state technological university. 2009. – 80 p.

10. Harington, H.G. Benchmarkinh v luchshem vide! 20 shagov k uspekhu (Benchmarking in the best view! 20 steps to success) /H.G. Harington. – SpB.: Piter. 2004. – 176 p.

11. Fundamentals of Management /James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich. – [8 edition]. – Homewood : Irwin, 1992. – 840 p.