УДК.06.61

О. Дудкіна, П. Дудкін

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РЕКРЕАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА РЕГІОНУ

Регіональне бізнес-планування розглядається як функція регіонального управління. Охарактеризовано етапи розробки регіональних бізнес-планів.

Неординарні трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України, зумовлюють необхідність впровадження нових ринкових механізмів формування та регулювання розвитку рекреаційної сфери як соціально-орієнтованої, визнаної пріоритетною в концепції Державної регіональної економічної політики. Адже саме регіональний рівень є визначальним в процесі управління рекреаційним підприємництвом, а також основною формою його економіко-територіальної організації - рекреаційною зоною. Останню можна визначити як своєрідне поєднання кількісних та якісних характеристик трьох основних детермінант регіонального розвитку: території (сукупності рекреаційних ресурсів) - населення (місцевого та приїжджого) - інфраструктурного забезпечення (рекреаційного та обслуговуючого або доповнюючого його).

Вказана схема організації рекреаційного підприємництва в регіоні (рекреаційній зоні) дозволяє враховувати взаємозв'язок соціальної, економічної, науково-технічної сфер діяльності в регіоні; співставляти різноманітні траєкторії розвитку рекреаційної сфери з наявними природними, трудовими, фінансовими, інфраструктурними ресурсами; враховувати ступінь сукупного антропогенного впливу рекреаційного бізнесу на довкілля, забезпечуючи при цьому максимальне задоволення потреб населення регіону в рекреаційних послугах.

Все вище наведене свідчить на користь розробки цілісної системи управління рекреаційним підприємництвом в регіоні. Одним із основних його етапів, на наш погляд, можна вважати регіональне бізнес-планування.

Регіональне бізнес-планування слід розглядати як об'єктивну функцію регіонального управління, як систему цілеспрямованого впливу на ефективне використання природних, трудових, матеріально-фінансових ресурсів з метою задоволення потреб населення, підприємств, регіону і держави в цілому.

Основними принципами формування регіонального бізнес-плану визначено [1]:

по-перше, застосування регіональних маркетингових досліджень;

по-друге, поєднання поточних і перспективних програм соціально-економічного розвитку регіону з потребами і проблемами розвитку локальних (регіональних) ринків;

по-третє, створення адекватного організаційного механізму бізнес-планування, який би забезпечував єдність комерційних і регіональних (муніципальних) цілей, гарантував соціальну орієнтацію розвитку регіону;

по-четверте, системність і комплексність регіонального бізнес-планування, тобто врахування внутрісистемних та зовнішніх зв'язків локальних (регіональних) ринків;

по-п'яте, динамічність та наступність бізнес-планування, швидке реагування в процесі розробки регіонального бізнес-плану до зміни соціально-економічних умов та виникнення нових завдань регіонального розвитку.

Проведені дослідження рекреаційної сфери в регіоні (Тернопільській, Львівській та Івано-Франківській областях) дозволили нам визначити регіональний бізнес-план розвитку рекреаційного підприємництва як своєрідний інформаційний документ, який використовується і регіональними управлінськими структурами, і безпосередніми учасниками рекреаційного підприємництва в регіоні для прийняття адекватних управлінських рішень щодо розміщення і доцільності організації рекреаційного бізнесу в регіоні, а також координації дій учасників рекреаційної діяльності в регіоні. Цей документ служить ілюстрацією для обгрунтування інвестиційної привабливості конкретних рекреаційних регіонів (зон). Регіональний бізнес-план розвитку рекреаційного підприємництва - це спеціальний інструмент менеджменту, котрий визначає основні фактори і тенденції розвитку рекреації, аналізує зовнішнє середовище та внутрішню структуру рекреаційного процесу в регіоні, формулює основні цілі і забезпечує шляхи їх досягнення. Крім того, регіональний бізнес-план розвитку рекреаційного підприємництва можна розглядати як своєрідну візитну картку регіону для різноманітних інвесторів з приводу доцільності залучення коштів в розвиток конкретних рекреаційних зон. Кінцевою метою розробки регіональних бізнес-планів є

обгрунтування економічної і соціальної доцільності організації функціонування конкретних рекреаційних зон, або ж обгрунтування розробки впровадження певних інвестиційних регіональних програм.

Розробка регіональних бізнес-планів розвитку рекреаційного підприємництва передбачає здійснення декількох етапів.

I етап. На основі системного аналізу природо-рекреаційного, історико-культурного, трудового, фінансового, інфраструктурного та екологічного потенціалу визначається можливість здійснення конкретних видів рекреаційної діяльності в певних регіонах (зонах). Якщо в якості основної для підприємств рекреаційної зони обраний певний вид рекреаційної діяльності (наприклад, туристична, санаторно-курортна чи відпочинкова), то при цьому необхідно вирішити ще дві проблеми:

1. Вибрати супутні види діяльності, тобто забезпечити диверсифікацію рекреаційного бізнесу. Це здійснюється для зниження фінансових ризиків. Адже наявність специфічних рис рекреаційних послуг та особливостей організації рекреаційного ринку обумовлюють високу чутливість рекреаційного бізнесу до змін об'єктивних чи т.з. форс-мажорних факторів: сезонних, економічних, інфраструктурних, геополітичних та ін. При найсприятливішій кон'юнктурі рекреаційного ринку сьогодуі-завтра ситуація на регіональному рекреаційному ринку може кардинально змінитися внаслідок дії незалежних від суб'єктів рекреаційного підприємства причин (наприклад, змін податкової чи митної політики, транспортних тарифів, зростання рівня інфляції, зниження рівня життя населення та ін.).

2. Крім того, бажано вибирати такі основні або додаткові види рекреаційної діяльності, які були б пріоритетними у регіональному розвитку на довготривалу перспективу і мали певні пільги щодо їх забезпечення на державному та регіональному рівні. Мається на увазі забезпечення надання рекреаційних послуг в рамках розробки і виконання регіональних рекреаційних програм, або шляхом видачі державних (регіональних) замовлень на певні соціально-значимі види рекреаційних послуг. Вказані особливості регулювання рекреаційного підприємництва в регіоні служать певними стабілізуючими фінансовими факторами запобігання ризикам.

II етап. Вибір розміщення (географії) рекреаційного бізнесу в регіоні, який грунтується на вивченні трудоресурсної, рекреаційної, інфраструктурної та екологічної ємності регіону; а також територіального розташування основних природорекреаційних та історико-культурних ресурсів як основних детермінант пропозиції рекреаційних послуг в регіоні.

III етап. Вивчення регіонального ринку рекреаційних послуг, що має на меті:

- обгрунтуваннння конкурентноздатності досліджуваного регіону (зони);
- сегментування рекреаційного бізнесу в даних регіонах. На цьому етапі визначаються внутріпні і зовнішні фактори, що впливають на кон'юнктуру регіонального рекреаційного ринку. За певною методикою вивчається потенційна ємність конкретних рекреаційних зон (з обов'язковим врахуванням циклічності і сезонності надання рекреаційних послуг) [2].

На основі розрахованої ємності регіонального ринку здійснюється аналіз т.з. конкурентного середовища; тобто вивчається рівень монополізованості даного ринку, вплив конкуруючих (суміжних) рекреаційних зон на формування регіонального рекреаційного ринку. При цьому аналізу'ться місцева, рекреаційна політика, рівень інфраструктурного, кадрового і фінансового забезпечення зон, цінова політика, відмінності в способах і методах надання рекреаційних послуг в окремих регіонах (зонах).

Якщо ємність ринку і рівень його концентрації дозволяє "вписатись" в екреаційний бізнес даного регіону, то управлінськими органами прийма'ться рішення про сегментацію регіонального ринку і розробку наступних етапів бізнес-плану.

Слід зазначити і таку характерну рису даного етапу як розробка позаконкурентного набору рекреаційних послуг в досліджуваному регіоні і "завоювання" цього новоствореного сегментf ринку. Це, перш за все, стосується пропонування нетрадиційних рекреаційних послуг в регіоні (елітарного, ділового,

технічного туризму і перспективних видів санаторно-курортного лікування і т.п.), а також відповідного цінового регулювання стосовно цих послуг.

IV етап. Здійснення маркетингових досліджень і розробка відповідного маркстинг-плану, який включає в себе дослідження особливостей створення і реалізації регіонального рекреаційного продукту, особливості його ціноутворення, заходи щодо рекламного та інформаційного забезпечення, формування певного позитивного "іміджу" конкретної рекреаційної зони.

Важливим є обумовлення способу реалізації регіонального рекреаційного продукту. Сюди належать: ярмарки, аукціони, виставки, конкурси, туристичні лотереї, а також розробка системи пільгової реалізації через сезонні пільги, пільги для дітей, чорнобильців, через рекламні безоплатні тури і т.д.).

V етап. Розробка плану виробництва рекреаційних послуг і контролю за їх наданням. Важливим завданням цього етапу є проведення ліцензування рекреаційних підприємств, а також створення умов для відповідної стандартизації сертифікації рекреаційних послуг. В даному випадку не обійтись без нормативно-методичного забезпечення цих процесів, що є безпосередьою функцією регіональних органів управління. Крім того, на даному етапі передбачається проведення заходів щодо страхування рекреаційного бізнесу в регіоні.

VI етап. Розробка заходів щодо кадрового забезпечення рекреаційного підприємництва, що поряд з ресурсним, інфраструктурним, фінансовим, технологічним і методичним забезпеченням є основною умовою формування моделі рекреаційного підприємництва в регіоні. Висока трудомісткість рекреаційних послуг, обов'язкове врахування індивідуальних запитів споживачів, необхідність забезпечення позитивного іміджу надання рекреаційних послуг в регіоні висувають підвищені вимоги щодо професійних, кваліфікаційних характеристик персоналу рекреаційних підприємств (організацій). Підготовка і перепідготовка кадрів може здійснюватись як спеціалізованими навчальними закладами, так і спеціально-організованими"бізнес-інкубаторами" при провідних рекреаційних підприємствах даної зони (регіону). Необхідною умовою функціонування регіональних рекреаційних комплексів є достатнє їх забезпечення персоналом в т.з. "пікові сезони". Для цього в регіоні слід створювати банк даних про персонал певної кваліфікації, з яким рекреаційні підприємства вступають в відносини лише на певний період (сезон). Для прикладу, це можуть бути водії власних транспортних засобів, власники індвідуального житлового фонду, гіди, екскурсоводи, які залучаються до рекреаційного підприємництва в регіоні лише на певний період.

VII етап. Для середніх і крупних рекреаційних підприємств, що функціонують в регіоні (зоні) доцільним є розробка і такого розділу бізнес-плану, як "Управління ризиками". Адже рекреаційна зона, як специфічне економікотериторіальне утворення, знаходиться під впливом навколишнього середовища, в якому постійно відбуваються зміни: геополітичні, фінансові, технологічні.

Дія вказаних змін (мутацій) створює навколо регіональної рекреаційної системи специфічний "трикутник ризику " [3].

Так, геополітичні мутації, викликані змінами політичної ситуації, вимагають розробки заходів щодо створення позитивного "іміджу" досліджуваного рекреаційного регіону (зокрема, відсутність етнічних чи національних конфліктів, досить високий рівень готовності місцевого населення до здійснення рекреаційного підприємництва та ін.).

Фінансові зміни (мутації) породжують виникнення ризику вартості, або ризику затрат, що виникає внаслідок непередбачуваного зростання орендної плати за приміщення, витрат на комунальні послуги для рекреаційних підприємств. Ці ризики виникають також і через неочікувані зміни в кредитній політиці (необґрунтоване підвищення процентних ставок, зміни в умовах інвестування). Значний вплив мають інфляційні стрибки (очікувані і непередбачувані), зміни в курсах валют (особливо для підприємств, що займаються іноземним туризмом).

Специфічний вплив на виникнення ризиків у рекреаційній сфері мають технологічні зміни. Так, поява нових видів рекреаційних послуг передбачає

впровадження інновацій, застосування нових технологій надання послуг, що призводить до виникнення технологічного ризику. Збої в системі отримання та обробки інформації, що пояснюються недосконалістю сучасної схеми інформаційного забезпечення, призводять до т.з. інформаційного ризику.

Найбільш відчутним є специфічний екологічний ризик, що значно знижує попит на рекреаційні послуги внаслідок загрози забруднення навколишнього середовища. Це положення є особливо актуальним для тих рекреаційних зон, у яких рекреаційні об'єкти розміщені поряд з промисловими підприємствами. Або ж коли суб'єкти рекреаційного та інших видів підприємництва претендують у своїй діяльності на використання одних і тих же природніх ресурсів (землі, вод, лісів і т.п.).

Для конкретних рекреаційних підприємств, розміщених в досліджуваних зонах, ризики можуть виникати і внаслідок дії таких негативних факторів як:

- загроза банкрутства; санкції податкових служб; пені, штрафи і неустойки за невиконання угод і контрактів;
- санкцій санепідемнагляду, пожежної охорони, служб охрони довкілля, державтоінспекції; санкції митного комітету, антимонопольного комітету та інших державних інститутів.

Для запобігання ризикам в регіональному бізнес-плані передбачається комплекс профілактичних і прогнозних заходів, а саме:

- створення комп'ютерного банку даних кон'юнктурної, фінансової, нормативно-правової інформації щодо рекреаційної сфери;
- організація спеціальних юридичних і маркетингових служб;
- аудиторська перевірка контрактів, угод, які укладаються з підприємствами (організаціями) рекреаційного регіону (зони).

VIII етап. Організаційне планування передбачає обгрунтування статусу рекреаційної зони; вибір організаційних форм підприємств рекреаційної сфери; визначення способів і засобів координації їх діяльності з метою вироблення і ефективної реалізації "регіонального рекреаційного продукту".

Розроблений за пропонованою схемою бізнес-план зможе стати своєрідною інформаційною базою для регіональних органів управління, підприємницьких структур різних форм власності і підпорядкування, потенційних інвесторів щодо доцільності створення і розміщення рекреаційного бізнесу в конкретних рекреаційних зонах регіону.

Summary. The regional business - planning is considered as function of regional management. Characteristic of stages of development of regional business - scheduled.

Література:

1. Євдокименко Є.К. Регіональна політика розвитку туризму. Чернівці: Прут, 1995.- 32 с.
2. Мельник А.Ф. Організаційно-економічний механізм розвитку територіального комплексу послуг. Тернопіль: Збруч, 1997.- 151 с.
3. П'ятницька Г.Т. Економічне регулювання розвитку туристичної галузі України. - Автореф. дис. к.е.н. - К: 1996.- 15 с.