

Малік М.Й.,  
Забуранна Л.В.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО АГРАРНОГО ТУРИЗМУ

*В статті досліджено сутність розвитку суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері, а також розроблений цілісний концептуальний механізм управління їх розвитком, який сприятиме вирішенню комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних і оперативних завдань формування та обслуговування туристичних потоків, що дозволить досягти поставлених цілей організацій.*

**Ключові слова:** розвиток суб'єктів підприємництва, управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері, туризм, концептуальний механізм управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері.

### ВСТУП

Зміни в економічних умовах господарювання, пов'язані з ринковою трансформацією економіки, визначили необхідність вдосконалення всієї системи управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері. Сучасний стан і процеси розвитку туристичного бізнесу засвідчують, що цей сегмент ринкової економіки має обнадійливі перспективи. З цією метою необхідно здійснювати ефективне управління розвитком суб'єктів підприємництва в сфері сільського аграрного туризму. Проблеми створення дієвого механізму управління цим процесом потребують вирішення вже тривалий період часу. Однак, зважаючи на актуальність цих проблем в Україні, питання управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері залишаються недостатньо розробленими, що і обумовило актуальність наукової статті.

Загальні питання управління розвитком підприємств та його специфікою в туристичній сфері розглянуті у наукових працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених, а саме: П.В. Єгоров, Н.І. Кабушкін, Є.І. Каропова, Р. Каплан, В.А. Квартальнов, Д. Нортон, Л.В. Потрашкова та інших. В той же час, наукові публікації не відображають комплексно проблему управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва саме в аграрній сфері, а вирішують лише окремі питання. Недостатня вивченість даної сфери стримує розвиток як теорії, так і практики здійснення туристичної діяльності, оскільки якісний рівень розвитку суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері зумовлюється ступенем ефективності управління, розв'язанням тактичних і стратегічних завдань на макро- та мікрорівнях.

Метою даної статті є дослідження сутності розвитку суб'єктів підприємництва в сфері сільського аграрного туризму, а також розробка цілісного концептуального механізму їх управління, який сприятиме вирішенню комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних і оперативних завдань формування та обслуговування туристичних потоків, що дозволить досягти поставлених цілей.

### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У науковій літературі з управління поняття «розвиток» здебільшого ототожнюють із певними категоріями: еволюцією, зростанням, прогресом, процесом досягнення основної мети суб'єкту підприємництва. Карлофф Б. розглядав поняття «розвиток» через посилення позиції підприємства на ринку, розширення кола споживачів продукції (робіт, послуг), створення нових сфер бізнесу, збільшення обсягу збуту продукції, гармонійна взаємодія з навколишнім середовищем [5]. Визначення «розвиток» за М. Портером, – це «певного роду стратегія підприємства» [8]. Таким чином, розвиток підприємства розглядається як динамічний процес якісних змін із метою задоволення потреб клієнтів.

Узагальнюючи різні думки, під «розвитком суб'єктів підприємництва в сфері сільського аграрного туризму» ми розуміємо закономірні процеси, які ведуть до змін напрямів діяльності, збільшення потенціалу суб'єктів підприємництва, змін організаційної структури, поліпшення якості послуг і рівня задоволення потреб споживачів. Розвиток може йти як по лінії прогресу, так і регресу і мати еволюційну чи революційну форму.

Дослідники також по-різному визначають поняття «управління розвитком». Так, Г.Г. Савіна під управлінням розвитком розуміє швидкі зміни соціально-економічних характеристик зовнішнього середовища, які є головними чинниками стратегічної рівноваги, забезпечення адекватним механізмом адаптації систем [10]. Управління розвитком системи передбачає здатність підтримки складовими (підсистемами) цілісного стану, нарощування її потенційних переваг, здійснення пошуку напрямів

приспосовуватися до умов середовища. Системи такого роду найскладніші для управління, оскільки для його вдалої реалізації необхідно, щоб дії ґрунтувалися на аналізі результатів, які очікуються в майбутньому [7]. Л.В. Потрашкова розглядає категорію управління розвитком підприємств як вихідний елемент концепції управління гнучким розвитком, механізмом здійснення якого є внутрішньоорганізаційні зміни, спрямовані на адаптацію діяльності підприємств до умов ринку. При цьому управління розвитком підприємств розглядається як синонім управління конкурентоспроможністю, оскільки розвиток є засобом досягнення конкурентоспроможності та прибутковості [9].

Слід зазначити, що в економічній літературі немає єдиних підходів до поняття «управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері». Управління розвитком підприємств туристичного бізнесу Н.І. Кабушкин розглядає як процес, що складається із серії взаємозалежних безперервних дій [4]. В.А. Квартальнов, розглядаючи питання управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва, робить акцент на потреби і попит клієнтів, прагнення до підвищення економічної ефективності діяльності суб'єктів туристичного підприємництва, прагнення до збільшення його господарської самостійності, врахування стану і тенденції туристичного ринку [6]. П.В. Єгоров, Є.І. Карпова вважають управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва цілеспрямованим процесом кількісних змін стану суб'єкту малого бізнесу та результатів діяльності, якісних змін їх внутрішнього стану і структури, що виникають під впливом на них певних факторів [2].

Стосовно до суб'єктів туристичного підприємництва, які функціонують в аграрній сфері, враховуючи специфіку їх діяльності, управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва припускає використання і координацію ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) з метою досягнення поставлених цілей і можливостей поліпшення їх господарської діяльності. Дане визначення дає змогу охопити всі аспекти діяльності суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері. Таким чином, управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері можна трактувати як взаємозв'язок правових, організаційних, фінансово-економічних умов механізму управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва. У свою чергу механізм передбачає мету, постановку завдання, визначення принципів, методичного підходу, методів реалізації управлінських рішень, функцій і інструментів управління з визначенням моделі розвитку на довгостроковий і поточний період, виявлення можливостей для поліпшення господарської діяльності, за рахунок впровадження нових підходів до підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва та залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Стримувальними причинами в розвитку суб'єктів туристичного підприємництва, що займаються внутрішнім туризмом є постійна реорганізація органів центральної виконавчої влади та відсутність системного підходу до процесів управління діяльністю суб'єктів господарювання, невисокі доходи населення та низький рівень сервісу, невпевненість туристів в отриманні якісних послуг, невідпрацьований механізм ціноутворення в приватному секторі розміщення туристів, недовіра до надійності суб'єктів туристичного підприємництва, відсутність відкритої інформації, недостатнє використання інвестиційних можливостей, інформаційно-рекламної діяльності та ін. Успішне управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва в аграрній сфері можливе на основі розробки цілісної концептуальної моделі управління, яка сприятиме вирішенню комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних і оперативних завдань формування й обслуговування туристичних потоків, що дасть змогу досягти поставлених цілей [1]. Концептуальну модель управління розвитком суб'єктів підприємництва сферисільського аграрного туризму, розроблену автором, наведено на рис. 1.8 [3].

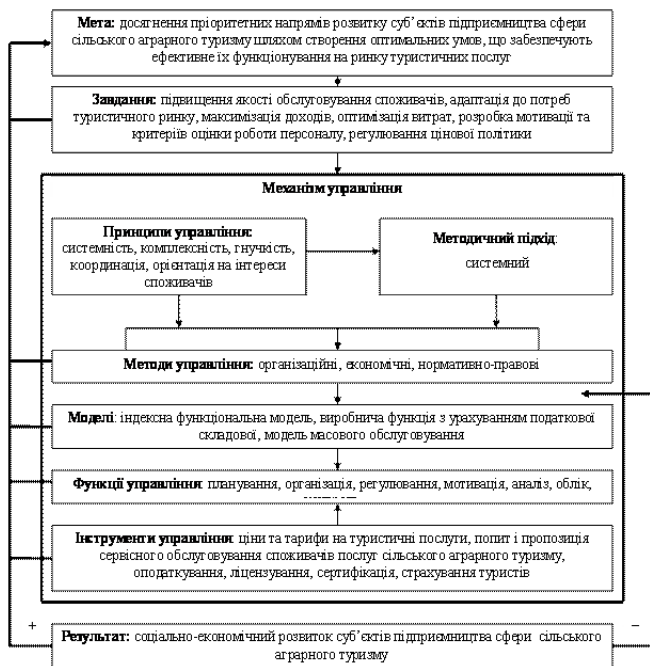


Рис. 1. Схема концептуальної моделі управління розвитком суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму\*  
\* Розроблено автором.

**Рис. 1. Схема концептуальної моделі управління розвитком суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму\***  
\* Розроблено автором.

Облік і аналіз чинників, стохастичність зовнішнього середовища, мультиваріантно створених структур підтримки суб'єктів туристичного підприємництва, ресурсних джерел, необхідність ситуаційного підходу зумовлює потребу розробки механізму управління розвитком суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму. Насамперед, слід визначити цільові орієнтири управління розвитком суб'єктів туристичного підприємництва. Цілі та завдання управління розвитком можуть бути досягнуті за рахунок умілого й ефективного впливу суб'єкта управління на відповідні об'єкти шляхом реалізації певних взаємопов'язаних функцій управління. Управління розвитком суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму має ґрунтуватися на принципах системності в розробці методів управління, комплексності управління функціональними сферами й елементами інфраструктури туризму, гнучкості та адаптації до зовнішніх впливів, координації процесів підтримки суб'єктів туристичного підприємництва, багатofункціональності, орієнтації на цінності та пріоритет інтересів споживачів, врахування чинника часу, ефективності системи.

Системність у розробці механізму управління передбачає врахування всіх передумов і обмежень розвитку суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму. Комплексність управління розвитком передбачає розгляд діяльності цих суб'єктів туристичного підприємництва сукупно із розвитком сполучених галузей (транспорт, індустрія гостинності, будівельна промисловість, сільське господарство, лісове, водне господарство, харчова та легка промисловість та ін).

Гнучкість (адаптивність) передбачає врахування чинника невизначеності, що впливає на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму, і реалізується розробкою механізмів, що дають змогу прогнозувати тенденції зміни стану зовнішнього середовища, та можливості визначення адекватних їм впливів.

Координація процесів підтримки суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму (баланс інтересів, партнерства) припускає досягнення узгодженості між інтересами різних структур, суспільними групами, споживачами туристичних послуг з економічними вигодами на рівні територій (дестинацій). Орієнтація на цінності та пріоритет інтересів споживачів послуг сільського аграрного туризму, що забезпечує високу якість за прийнятну ціну та можлива лише за умови дотримання рівня світових стандартів.

Ефективність визначається сукупністю витрат суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму з управління матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками та потоками послуг. Економічна вигода в діяльності суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму орієнтується на одержання прибутку, що можливо при створенні якісного конкурентоспроможного туристичного продукту.

Методологічною основою розробки концепції управління розвитком суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму є системний підхід. Доцільність використання цього підходу пояснюється тим, що розв'язання окремих завдань не забезпечує можливості підвищити економічну ефективність всієї діяльності. Для ефективного функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва

сфери сільського аграрного туризму необхідно залучити адміністративні, економічні та нормативно-правові методи управління. Адміністративні методи розглядаються як засіб прямого впливу на процес створення туристичних послуг і роботу менеджерів суб'єктів туристичного підприємництва, що дає змогу координувати виконання ними функцій і вирішувати загальні завдання. Вони мають прямий вплив на керований об'єкт через накази, розпорядження, вказівки, рекомендації, пропозиції, забезпечують організаційну чіткість і дисципліну праці. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів суб'єкту туристичного підприємництва, зміні системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів усіх учасників трудового процесу. В економічних методах виділяють соціально-психологічні, які впливають на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудовому колективі. Вони дають змогу враховувати мотиви діяльності та потреби робітників, бачити перспективи зміни конкретної ситуації, приймати оптимальні управлінські рішення.

Основна роль відводиться нормативно-правовим методам, за допомогою яких здійснюються всі регулівні дії. Функціонування тієї чи іншої форми державного регулювання, будь-то ліцензування, кредитування або цінова політика, регламентується відповідними нормативно-правовими актами. Слід зазначити, що наша країна має достатньо сформовану правову основу функціонування туристичного ринку, але цього недостатньо для розвитку різних видів туризму за сучасного рівня вимог. Аналіз чинної нормативно-правової бази, що регулює розвиток суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму в Україні, свідчить про те, що, незважаючи на наявне законодавство в галузі туризму, правова база в даному питанні потребує подальшого цілеспрямованого розвитку й удосконалення. Однак, через відсутність на державному рівні чіткої стратегії розвитку сільського аграрного туризму, як виду економічної діяльності, законодавчий процес є безсистемним і суперечливим. Як наслідок, законодавство, що регулює економічні відносини в сільському аграрному туризмі, непослідовне, хаотичне і нестабільне. Головним напрямом удосконалення законодавства у галузі даного виду туризму має бути опрацювання системи нормативно-правових актів, які б розвивали і доповнювали положення чинних основ законодавства України з урахуванням змін в економічній сфері.

Для реалізації механізму управління розвитком суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму запропоновані до використання індексна функціональна модель, виробнича функція з урахуванням податкової складової і модель масового обслуговування. Сукупність управлінських дій на будь-якому рівні є певним переліком функцій складових замкнутого управлінського циклу, який передбачає прийняття управлінських рішень, їх реалізацію і контроль.

Функції управління розвитком суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму слід розглядати як взаємопов'язані та взаємообумовлені складові єдиного управлінського процесу з впливом на керований об'єкт.

У спеціальній літературі розглядаються різні підходи до визначення кількості функцій управління, що пояснюється багатоаспектністю процесу управління. Аналізуючи різні погляди на кількісне та якісне визначення функцій управління, доцільно визначити склад і специфічний характер функцій управління розвитком суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму в Україні. У туристичному бізнесі, як і в інших видах діяльності, здійснюються функції планування, регулювання, організації, мотивації, обліку, аналізу і контролю.

Планування діяльності є найбільш важливою функцією у діяльності суб'єктів туристичного підприємництва, оскільки сутність її полягає в науковому обґрунтуванні майбутніх соціально-економічних цілей розвитку. Результатом процесу планування є бізнес-плани, в яких знаходять відображення прийняті управлінські рішення, наводяться обґрунтовані розрахунки та економічна оцінка витрат і ресурсів, кінцевих результатів. Будь-який план має бути реальним, життєздатним і гнучким до внутрішніх і зовнішніх змін ринкової системи та її оточення. Процес планування можна розділити на дві складові частини: розробка стратегії (стратегічне планування) і визначення тактики реалізації обраної стратегії (оперативне планування).

Стратегічне планування націлене на розробку певних стратегічних рішень і виконує роль інструмента реалізації політики суб'єкту підприємництва сфери сільського аграрного туризму. Стратегічне планування реалізується у складанні бюджетів – продажу туристичних продуктів, продажу додаткових послуг, кадрових і прямих витрат, дебіторської заборгованості, виплати заробітної плати і т.д. Робота зі складання бюджету суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму включає в себе розроблення прогнозу та бюджету продажів туристичного продукту (послуг), визначення очікуваного обсягу туристичної діяльності, розрахунок витрат, пов'язаних із наданням і реалізацією туристичних послуг, розрахунок і аналіз грошових потоків, складання фінансових звітів.

Тактичне планування охоплює короткостроковий період і є результатом діяльності середньої і нижчої управлінської ланки. Особливість планування на суб'єктах підприємництва сфери сільського аграрного туризму пов'язана з територіальним простором (дестинацією), що становить інтерес для туристичної діяльності та має специфічні характеристики (туристичні ресурси). Під дестинацією слід розуміти територію туристично привабливу, що стимулює відповідний інтерес, а, отже, розвиток туристичного бізнесу.

Регулювання та організація як функції управління полягають в упорядкуванні технологічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму. Вони націлені на формування ефективної організаційної структури

апарату управління, підбір і підготовку кадрів. Організаційний процес структурує роботу і формує відповідні підрозділи з огляду на розмір суб'єкту туристичного підприємства, цілі, застосовувані технології та персонал. Створення туристичного продукту (послуги) включає в себе вирішення організаційних, технічних, технологічних аспектів туристичної діяльності, проведення переговорів із постачальниками послуг і партнерами по бізнесу, укладення контрактів, організаційно-правове та договірне забезпечення туристичної діяльності, розробку і проведення рекламних заходів із метою розширення збуту туристичного продукту і послуг, розвиток корпоративної й агентської мережі, захоплення максимальної частки ринку, розвиток нових напрямів бізнесу, використання сучасних комп'ютерних технологій в туристичному бізнесі. Враховуючи специфіку діяльності суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму, функції регулювання й організації дають змогу розподіляти компетенції та управляти діловими відносинами.

Функція мотивація в діяльності суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму розглядається у двох аспектах – як мотивація подорожей і мотивація трудових відносин працівників суб'єкту підприємства. Мотивації людей в подорожах можуть бути різними. Фізичні мотивації – відпочинок, лікування, спорт; психологічні – необхідність зміни обстановки, нові враження; міжособистісні – відвідування друзів, знайомих, родичів; культурні – мистецтво, релігія; престижні мотивації – особистісне визнання, розвиток. Мотиви поїздки можна розглядати як причини, за відсутності яких поїздка не відбудеться. Інформація про мотиви поїздки необхідна для того, щоб сегментувати туристичний ринок і визначити цільові ринки, що покладено в основу розробки моделі управління туристичними потоками та детально буде досліджено у четвертому розділі. Мотивацію трудових відносин на рівні суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму можна розглядати як сукупність стимулів для персоналу (економічних і моральних), створення умов для активної та результативної діяльності, прояву творчого потенціалу працівників, підвищення професійної кваліфікації персоналу, можливості кар'єрного росту.

Контроль, аналіз і координація, як функції управління, мають на меті оцінювання успішності управлінських рішень. Функція контролю забезпечується ефективним інформаційним супроводом управління та своєчасною діагностикою позиції суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму на ринку. Проведення аналізу повинно передбачати вибір напрямів розвитку суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму, оцінку ефективності управління ризиками. Комплексна реалізація перерахованих функцій управління забезпечує взаємодію і взаємозв'язок усіх елементів системи.

Для досягнення цілей та оцінки результатів управління розвитком суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму можна використовувати інструменти ціноутворення (ціни і тарифи на туристичні послуги), попит і пропозицію сервісного обслуговування туристів, оподаткування, ліцензування, сертифікація, страхування туристів

Процес розвитку суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму передбачає й управління ресурсним, інформаційним, технічним, рекламним забезпеченням, управлінням маркетинговою діяльністю, кадровим потенціалом, фінансовими ризиками.

Управління ресурсним, інформаційним, технічним, рекламним забезпеченням створює передумови пристосування ресурсів, відповідно до туристичних потреб, зробити їх доступнішими та комфортнішими. Сукупність природних і створених людиною об'єктів викликає інтерес і мотивацію до подорожі. Саме ресурси визначають специфіку управління розвитком суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму на конкретній території. Чим більшою різноманітністю туристичних ресурсів, придатних для розвитку туризму, характеризується територія, тим більше вона має можливостей для залучення туристів і збільшення тривалості перебування їх у регіоні.

Взаємодія елементів механізму управління розвитком суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму проявляється через вплив один на одного. Зв'язки можуть бути як прямими, так і зворотними. Завдяки зворотним зв'язкам забезпечується реалізація процесів цілеспрямованої діяльності та управління. Зв'язки перетворюють механізм із простого набору компонентів в єдине ціле і разом визначають їхній склад і структуру. Визначення цілі управління розвитком суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму дає змогу сформулювати завдання для її досягнення. Сукупність завдань дозволяє вибрати суб'єкт, здатний їх вирішити, а також позначити об'єкти, а також опції. Сукупність управлінських дій на будь-якому рівні зводиться до певного переліку функцій, складових замкнутий управлінський цикл, який включає прийняття управлінських рішень, реалізацію рішення і контроль.

## **ВИСНОВКИ**

Таким чином, обґрунтовано необхідність системного підходу до управління розвитком суб'єктів підприємства в сфері сільського аграрного туризму. Концептуальною позицією є визначення механізму управління як сукупності підсистем, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємодії, що впливають на ефективність діяльності суб'єктів підприємства сфери сільського аграрного туризму. Системний підхід дозволяє оперативно отримувати інформацію про діяльність суб'єкту підприємства сфери сільського аграрного туризму, сприяти збільшенню конкурентної переваги на ринку, оцінювати економічне зростання і визначити пріоритети розвитку.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дядечко Л. П. Процесно-системний підхід до формування туристичних потоків / Л. П. Дядечко, В. С. Шимкова // Вісник ДІТБ. – 2006. – № 10. – С. 205-210.
2. Егоров П. В. Управление развитием предприятий малого бизнеса: монография. / П. В. Егоров, Е. И. Карпова. – Донецк: Лебедь, 2004. – 324 с.
3. Забуранна Л. В. Концепція управління розвитком туристичних підприємств / Л. В. Забуранна // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка : збірник наукових праць. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. – №3 (11).- С. 162-169.
4. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: учебное пособие. / Н. И. Кабушкин. – Минск: БГЭУ, 2000. – 409 с.
5. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф : [пер. с англ. / под ред. В.А. Приписнов]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
6. Квартальнов В. А. Менеджмент туризма. / В. А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 336 с.
7. Лафта Дж. К. Теория организации: учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Велби, Проспект, 2006. – 416 с.
8. Портер М. Конкуренция. / М. Портер – М.: Вільямс, 2000. – 623с.
9. Потрашкова Л. В. Моделювання управління розвитком підприємства: Автореф. Дис... канд. екон. наук. – Х.: ХДЕУ, 2002. – 20 с.
10. Савіна Г. Г. Методологія та практика вдосконалення управління соціально-економічним розвитком підприємств легкої промисловості: Автореф. Дис...д-ра екон. наук. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2005. – 33 с.

*Одержано 04.03.2013р.*

---

© **Малік Микола Йосипович**, д.е.н., професор, академік НААН, завідувач відділення соціально-економічних проблем розвитку сільських територій ННЦ «Інститут аграрної економіки»  
**Забуранна Леся Валентинівна**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені проф. Й.С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України