

## СЕКЦІЯ 5 РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 338.48:330.341.1

**Бачо Р.Й.***кандидат економічних наук,  
доцент, завідувачий кафедри економіки  
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II*

### ТЕОРІЯ ПОТЕНЦІАЛІВ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ ГАЛУЗЗЮ РЕГІОНУ

У статті розглянуто теорію потенціалів у сучасному управлінні туристично-рекреаційною галуззю регіону, а саме: трактування на сучасний лад теорії потенціалів, сутність категорії «потенціал» та «потенціал туристично-рекреаційної галузі». Визначено, що потенціал туристично-рекреаційної галузі є системою, виділено притаманні йому властивості. Виявлено, що ефективними моделями управління потенціалом туризму та рекреації є збалансована система показників і економічна добавлена вартість.

**Ключові слова:** потенціал, потенціал туристично-рекреаційної галузі, збалансована система показників, економічна добавлена вартість.

#### **Бачо Р.Й. ТЕОРИЯ ПОТЕНЦИАЛОВ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ ОТРАСЛЮ РЕГИОНА**

В статье рассмотрено теорию потенциалов в современном управлении туристско-рекреационной отраслью региона, а именно: трактовка на современный лад теории потенциалов, сущность категории «потенциал» и «потенциал туристско-рекреационной отрасли». Определено, что потенциал туристско-рекреационной отрасли является системой, выделено присущие ему свойства. Вывявлено, что эффективными моделями управления потенциалом туризма и рекреации является сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость.

**Ключевые слова:** потенциал, потенциал туристско-рекреационной отрасли, сбалансированная система показателей, экономическая добавленная стоимость.

#### **Bacho R.Y. THEORY OF POTENTIALS IN MODERN MANAGEMENT TOURISM AND RECREATION BRANCH OF REGION**

The article considers the theory of potentials in the modern management of tourism and recreation industry, namely the interpretation of a modern twist potential theory, the essence of the category's potential, potential tourism and recreation industry in the region. Determined that the potential of tourism and recreation industry is a system therefore highlighted inherent properties. Revealed that efficient management of potential tourism and recreation is balanced scorecard and economic value added.

**Keywords:** potential, the potential of tourism and recreation industry, balanced scorecard, economic value added.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови туристично-рекреаційної галузі регіону характеризуються нестабільністю попиту та пропозиції, цін на турпослуги, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами. Тому однією з першочергових задач стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей галузі, тобто його потенціалу, адже наявність та ефективне управління туристично-рекреаційним потенціалом являється запорукою прибуткового функціонування та успішного розвитку туризму та рекреації.

Визначення поняття потенціалу туризму та рекреації має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки, вимірювання й управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Н.О. Барсукова та А.К. Буяльська розглядали методику оцінки туристського потенціалу території з точки зору маркетингового підходу. Автори стверджують, що розробка турпродуктів і формування продуктової стратегії являють собою найважливіші завдання туристського маркетингу, а їх рішення має ґрунтуватися на оцінці туристського потенціалу [1].

Т.І. Ткаченко, К.О. Соколова досліджували теоретичні аспекти формування туристичного потенціалу підприємства. Згідно із запропонованою схемою процес формування туристичного потенціалу підприємств включає внутрішній (можливості та спромож-

ності щодо ефективного використання та перетворення наявних на підприємстві ресурсів) та зовнішній потенціал (можливості та спроможності підприємств використовувати ринкові переваги та сприятливі умови щодо господарської діяльності) [12, с. 109].

М. Осипчук оцінювала природні та культурні ресурси у структурі туристичного потенціалу країн центральної та східної Європи. Автором виявлено кореляційний зв'язок між наявними природними і культурними ресурсами та показниками діяльності туристичної індустрії, а також загальним рівнем конкурентоспроможності туристичних дестинацій [9, с. 102-105].

Проте, на сьогоднішній день залишається багато дискусійних питань стосовно впровадження теорії потенціалів в туристично-рекреаційну сферу задля її ефективного управління, що вимагає проведення подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теорії потенціалів в сучасному управлінні туристично-рекреаційною галуззю регіону та виявлення найбільш прийнятних моделей управління потенціалом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Класична теорія потенціалу (основоположник К. Гаус) ґрунтується на вирішенні рівнянь математичної фізики – розкладання інтегралів відповідних диференціальних рівнянь у нескінченні ряди. Трактуючи розроблену в фізиці теорію потенціалів на сучасний лад

можна стверджувати, що соціально-економічні відносини власності формують своєрідне «поле власності», а пучки правоздатності, якщо використовувати фізичну термінологію, формуються шляхом «квантування» цього поля, що пронизує весь комплекс відтворювальних відносин. «Напруженість» поля соціальної взаємодії несе в собі потенціал економічного розвитку. При обчисленні потенціалу системи виступає так звана проблема інтегрованості, яка полягає у відновленні непрямої функції корисності за функціями компенсованого попиту з використанням лемми Шепарда та матриці Слуцького [4, с. 234].

Відповідно до визначення Великого економічного словника «потенціал» як економічна категорія – є наявними можливостями, ресурсами, запасами, засобами, що можуть бути використані для досягнення або здійснення будь-чого [2, с. 256].

Тлумачний словник української мови також під цим терміном розуміє «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [8, с. 792]. Усе це свідчить, що й досі домінує однобічний підхід до економічного трактування суті потенціалу – або як до сукупності ресурсів, або як до здатності випускати продукцію, або як до можливості виробничих сил досягти певного ефекту.

Т.А. Адимбаєв поділяє потенціал за категоріями на «базовий», «прихований», «збитковий» та «пересічний», а поняття потенціал визначає то як активи (прихований потенціал), то як кошти, в які перетворюється прихований потенціал, трансформуючись в базовий, то як наявність активів (пересічний потенціал), що забезпечує розвиток усіх названих потенціалів [3, с. 13] – то виходить і розвиток збиткового потенціалу. Незважаючи на недостатню систематизованість визначень, ніде, крім вказаного джерела, не виділено збитковий потенціал. Це дуже суттєва властивість носія і справедливо виділена автором. Ще раз підкреслимо, що, хоча оцінка ризику збитків робиться досить часто при купівлі об'єкту чи його експлуатації, окремо цей різновид потенціалу ще не виділявся, хоча тут треба виділяти навіть два різновиди: як властивість наносити збитки власнику, та з іншого, й не менш важливого для відповідного суб'єкту оцінки боку – наносити збитки конкуренту (що зовсім не те саме, що конкурентоспроможність, коли туристичний ринок не є насиченим).

В.Н. Авдєєнко трактує зміст категорії «потенціал» як «джерела можливостей, коштів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для рішення якого-небудь завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області» [3, с. 14]. Але ж джерело – це скоріше за все носій потенціалу, а не сам потенціал, до того ж джерело можливостей це знов таки стосується зовнішніх обмежень властивостей об'єкту.

У підручнику Н.І. Іванова «Виробничий потенціал: оновлення і використання» зустрічаються визначення потенціалу, одночасно і як «ресурсу» і як «можливостей», і як «активів або коштів» [5, с. 21]. Мабуть, більш відповідає реальності концепція, за якою потенціал «виражає реальні здатності до використання наявних ресурсів для досягнення наміченої мети» [5, с. 24].

Цікавою є запропонована Н.Т. Ігнатенком та В.П. Руденком класифікація ознак поняття «потенціал», загальнозживана у вітчизняній науковій літературі: у 42% випадків змістове значення терміна «потенціал» асоціюється із сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів, цінностей; у 18% – з потужністю виробництва (галузей народно-

го господарства), фондів, ресурсів країни, регіону; у 16% – з ресурсною, економічною, природною, регіональною характеристикою; у 8% – з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту [3, с. 27].

Найбільш поширені трактування сутності потенціалу туристично-рекреаційної галузі регіону подаються як [10, с. 32]:

- всі приховані, нереалізовані можливості (ресурси), які є у регіоні та які можуть бути реалізовані для вирішення завдань регіональної туристсько-рекреаційної діяльності;

- сукупність природних та історико-культурних об'єктів і явищ, а також соціально-економічних і технологічних передумов для організації туристської діяльності на певній території, причому дана діяльність неодмінно повинна зводитися до дотримання базових принципів туризму;

- здатність наявних на території регіону туристських ресурсів привертати увагу туристів і забезпечувати максимально повне задоволення їхніх потреб під час подорожі.

Таким чином, в основу категорії «потенціал туристично-рекреаційної галузі» закладають наявні і нереалізовані ресурси регіону, які можуть бути використані в процесі туристично-рекреаційної діяльності для задоволення потреб споживачів.

Однією з основних характеристик туристично-рекреаційного потенціалу є те, що всі його елементи функціонують одночасно і в сукупності. Адже, неможливо здійснити належне обслуговування відповідних турів та екскурсійних програм ґрунтуючись лише на природному та історико-культурному потенціалі, необхідна ще й взаємодія соціально-економічного, технологічного, людського потенціалу. Тому доцільно вважати, що потенціал туристично-рекреаційного комплексу є системою, відповідно, йому притаманні такі властивості будь-якої системи, як цілісність, емерджентність і подільність елементів. Разом з тим туристський потенціал володіє особливими, тільки йому притаманними характеристиками: 1) структурні: взаємозв'язок і взаємозалежність елементів, взаємозамінність і взаємодоповнюваність елементів, здатність досягнення збалансованої рівноваги; 2) якісні: здатність до самовідтворення, здатність до удосконалення, гнучкість, потужність [8, с. 33].

Потенціал об'єднує в собі як просторові, так і тимчасові характеристики, тому концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин [6, с. 248]:

- по-перше, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення поняття «ресурс»;

- по-друге, він характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв»;

- по-третє, він орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку.

Таким чином, можна сказати, що модель потенціалу туристично-рекреаційної галузі регіону визначається:

1) обсягом та якістю наявних у нього ресурсів: культурно-історичних (матеріальні, духовні); природних (флористичні, фауністичні, кліматичні, орографічні, гідрологічні, бальнеологічні); соціально-

економічних (трудова, інформаційна, управлінська, матеріальна);

2) кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією;

3) можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

4) інформаційними можливостями (генерування і трансформування інформаційних ресурсів для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності);

5) інноваційними можливостями щодо оновлення матеріально-технічної бази, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

6) фінансовими можливостями залучення коштів, якщо їх бракує (здатність залучення інвестицій);

7) іншими можливостями.

У фізиці потенціал гравітаційного поля в деякій його точці дорівнює сумі потенціалів окремих мас. За аналогією в туризмі та рекреації можна, поперше, стверджувати про те, що існує як індивідуальний, так і сукупний потенціал. Якщо відображенням індивідуального потенціалу буде служити функція корисності окремого ресурсу або виробнича функція туристично-рекреаційної господарської одиниці, то сукупний потенціал може бути представлений макроекономічною виробничою функцією, як характеристикою системи в цілому. По-друге, аналогічно фізиці постає проблематика стовно існування та побудови функції суспільного добробуту на основі індивідуальних функцій корисності. Зокрема, індивідуалістична функція суспільного добробуту Бергсона-Самуельсона розглядає його як функціонал на множині індивідуальних переваг. Її окремим випадком є адитивна утилітаристська функція соціального добробуту Й. Бенгтама, що розглядає його як просту суму індивідуальних функцій корисності. «Теорема про можливість» К. Ерроу стверджує, що функція суспільного добробуту, яка задовольняє, при передумові зв'язності і рефлексивності переваг, умовам раціональності повинна бути або нав'язаною, або диктаторською [4, с. 87]. На наш погляд, використання багатого інструментарію, накопиченого фізичної теорією потенціалу, може бути дуже продуктивним, з точки зору моделювання виробничо-управлінських процесів у туристично-рекреаційній галузі.

На сьогодні існує багато методик оцінки туристсько-рекреаційного потенціалу [7]:

– методика оцінки туристського потенціалу території А.В. Дроздова орієнтована на застосування в умовах особливо охоронюваних природних територій – національних парків і передбачає оцінювання природних та культурних ландшафтів, коштів та умов здійснення турів (програм, екскурсій);

– методика запропонована Е.Ю. Колбовським передбачає оцінювання наявності привабливих об'єктів історичної спадщини, унікальних природних об'єктів та об'єктів, пов'язаних з культурним ландшафтом; місць, обраних населенням для відпочинку самостійно;

– методика оцінки Ю.А. Худеньких ґрунтується на бальній оцінці природного, історико-культурного та соціально-економічного потенціалу територій.

Узагальнюючи вище наведені методики для ефективного управління потенціалом регіону необхідно застосувати наступні параметри його оцінки:

– наявність та ступінь використання індивідуальних потенціалів, оцінка структури потенціалу;

– кількісна оцінка сукупного потенціалу дестинації;

– оцінка перспективних можливостей використання потенціалів.

В останні роки найбільш популярними моделями управління потенціалом туристично-рекреаційного комплексу є збалансована система показників (ЗСП) і економічна добавлена вартість (EVA). Вказані моделі мають свої переваги і недоліки. Нейтралізація останніх полягає в досягненні синергії при об'єднанні ЗСП і EVA. Розглянемо зміст обох моделей.

ЗСП – це система стратегічного управління галуззю на основі виміру і оцінки ключових показників, які враховують всі існуючі аспекти її діяльності. Вона з'явилася в 1992 р. Її авторами є американські науковці Роберт Каплан та Девід Нортон.

ЗСП – це інструмент управління потенціалом туристично-рекреаційної галузі, заснований на трансформації стратегії в терміни чітких завдань і показників, що вимірюють ефективність рішення даних завдань [11, с. 396]. Методика ЗСП націлює на визначення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями і завданнями кожного рівня управління (державного, регіонального, місцевого), показуючи, яких результатів треба досягти кожному рівню, щоб став реальним кінцевий результат – зросли обсяги збуту турпродуктів, величина прибутку, рівень обслуговування, кількість туристів та екскурсантів тощо. Особлива увага приділяється ключовим факторам успіху.

Причинно-наслідкові зв'язки між фінансовими показниками й ключовими факторами успіху будуються за допомогою гіпотез і припущень, які перевіряються після досягнення (недосягнення) заданих кількісних індикаторів. Далі в процесі оцінки ефективності управління потенціалом фіксуються досягнення і виявляються допущені помилки, на основі чого в управлінський процес вносяться відповідні корективи.

Впровадження ЗСП здебільшого стикається з труднощами, викликаними складністю встановлення причинно-наслідкових зв'язків між діями виконавців та фінансовими результатами й надмірною кількістю показників, які використовуються для такої оцінки. Згідно даних дослідження, проведеного Американським центром продуктивності і якості, менеджери можуть ефективно управляти одночасно не більш ніж десятьма показниками [11, с. 376]. Визначити, наскільки ефективно застосовується ЗСП, можна за динамікою поліпшення тих аспектів діяльності, які оцінюються за допомогою цієї системи. Зазвичай розрив між реальними й заданими результатами повинен скорочуватися на 50% кожні дев'ять місяців. Якщо цей показник істотно нижче, це означає, що ЗСП застосовується неефективно. Причиною цього може бути або її надмірна перевантаженість.

Традиційна структура ЗСП має один суттєвий недолік фактично відсутній кінцевий орієнтир або базовий показник, який дозволяє виміряти успішність реалізації стратегії, ефективність функціонування туристично-рекреаційної галузі. Цей недолік можна усунути шляхом включення в структуру ЗСП економічної добавленої вартості EVA. Показник EVA, який з'явився на початку 1990-х років і визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю використаного для його отримання власного капіталу галузі. Перевага ЗСП полягає в її цілісності і системності, вона не потребує спеціальних знань в га-

лузі фінансів і прикладної економіки. EVA має іншу перевагу – математичну точність. Об'єднуючи позитивні сторони обох моделей, можна отримати більш ефективну структуру. Включення EVA в структуру ЗСП дозволяє виправити із недоліків останньої – недостатнє фокусування на певному базовому показнику, який відображає сутність успішності функціонування (рис. 1).

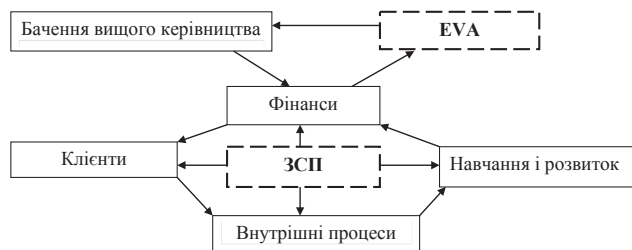


Рис. 1. Загальна схема об'єднання EVA і ЗСП

Джерело [11, с. 401]

Проведений аналіз розвитку сучасних моделей управління потенціалом туризму та рекреації дозволяє рекомендувати ЗСП і EVA як критерій оптимізації структури потенціалу й одночасно як показник, який характеризує ефективність його функціонування, оскільки їх поєднання забезпечує врахування величини доходів, які генерує капітал у процесі функціонування; базується на фактичній прибутковості галузі. Крім того, на основі показника EVA можна визначити туристичні продукти рентабельність яких є меншою від вартості інвестицій, і тим самим розробити заходи щодо підвищення ефективності управління активами.

**Висновки з проведеного дослідження.** Дослідження теорії потенціалів в управлінні туристично-рекреаційною галуззю регіону дало змогу зробити наступні висновки:

– потенціал туристично-рекреаційної галузі – це сукупність природних, культурно-історичних, соціально-економічних і технологічних передумов для організації туристсько-рекреаційної діяльності на даній території;

– потенціал туризму та рекреації є системою, відповідно, йому притаманні загальні властивості будь-якої системи (цілісність, емерджентність, подільність елементів) та специфічні властивості обумовлені його особливостями (структурні і якісні);

– забезпечити ефективне управління потенціалом туристично-рекреаційної галузі можна за рахунок впровадження ЗСП і EVA, що являються критерієм оптимізації структури потенціалу й одночасно показниками ефективності функціонування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Барсукова О.Н. Маркетинговая оценка туристского потенциала (на примере туристского центра г. Тобольска) / О.Н. Барсукова, А.К. Буяльская // Управление экономическими системами: электронный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs44-442012/item/1502-2012-08-22-08-57-48>
2. Большой экономический словарь. / [сост.: Т.Д. Костенко та ін.]. – М.: Книжный мир, 2003. – 256 с.
3. Бритченко І.Г. Управління потенціалом підприємства: конспект лекцій / І.Г. Бритченко – Донецьк: ДонГУЕТ, 2005. – 112 с.
4. Экономические проблемы инновационного развития / Экон. ф-т МГУ; под ред. К.А. Хубиева. – М.: ТЕИС, 2009. – 398 с.
5. Іванов Н.І. Виробничий потенціал: оновлення й використання / Н.І. Іванов. – К., 2004. – 160 с.
6. Краснокутська Л.А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальн. посіб [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.А. Краснокутська. – К.: ЦУЛ, 2005. – 352 с.
7. Методики оценки туристского потенциала территорий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://studopedia.org/1-101280.html>
8. Новый тлумачний словник української мови. У чотирьох томах. Том 4-К: Аконіт, 1998. – 941 с.
9. Осипчук М. Оцінка природних та культурних ресурсів у структурі туристичного потенціалу країн Центральної та Східної Європи / М. Осипчук // Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 1 (66). – С. 94-106.
10. Святохо Н.В. Концептуальные основы исследования туристского потенциала региона / Н.В. Святохо // Экономика и управление. – 2007. – № 2. – С. 30-35.
11. Сучасні концепції менеджменту: навчальн. посіб. [за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової]. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
12. Ткаченко Т.І. Теоретичні аспекти формування туристичного потенціалу підприємств / Ткаченко Т.І., Соколова К.О. // Вісник Маріупольського державного університету Серія: Економіка. – 2011. – Випуск 1. – С. 107-112.