

якого дедалі зростає. Водночас вони дадуть можливість зменшити вплив сільськогосподарського виробництва на навколишнє середовище.

#### Джерела та література

1. Долішній М. І. Регіональна соціально-економічна політика і розвиток аграрного сектора економіки // Соціально-економічні дослідження в перехідний період: Щорічник наук. праць. – Вип. 25: Перспективи розвитку аграрних реформ / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів, 2001. – С. 30–33.
2. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. – К.: Ін-т екон. прогнозів НАН України, 2000. – 342 с.
3. Шпичак О. М. Теоретичні основи еквівалентного обміну в агропромисловому комплексі // Економіка АПК. – 2000. – № 9. – С. 3–10.

**Миронова Т.Л., Загорюлькин А.Н.**

### ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Актуальность темы.** Динамичный процесс социальных преобразований в Украине и реформирование рыночных отношений предполагают необходимость поиска и выбора оптимальных путей для развития национальной экономики. Туризм сегодня является одним из важнейших направлений государственной политики по подъему экономики страны. Роль туризма возросла с вхождением Украины в состав Всемирной туристической организации. По данным ВТО общий объем туристических услуг нашего государства составляет 8.2 млрд. грн в год, из них 3.2 млрд. грн. поступают в бюджет в виде налогов и обязательных платежей.

Туристический комплекс Автономной Республики Крым в настоящее время приобрел существенную тенденцию к росту обусловленную возрастанием спроса на туристические услуги предприятий со стороны потребителей. Это проявляется в динамике численности отдыхающих в 1996–2004 годы (рис.1).

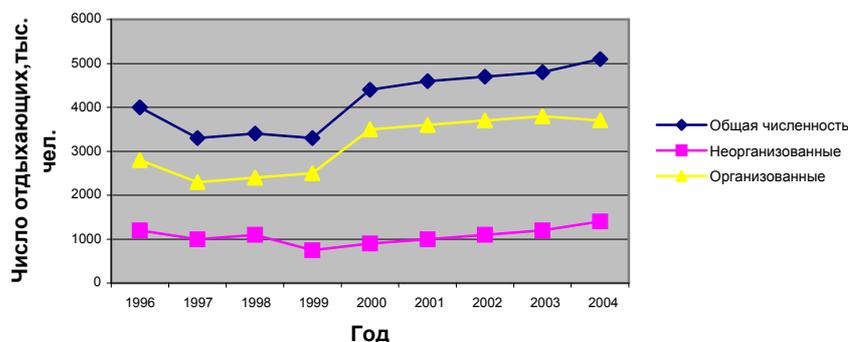


Рис.1. Динаміка численності відпочиваючих в Криму в 1996–2005 гг.

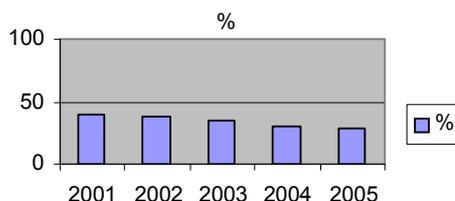


Рис.2. Доля збиткових підприємств індустрії туризму Криму в 2001–2005 гг.

Однако анализ управления индустрией туризма в республике указывает на низкий уровень развития предприятий, отражающий неспособность руководства добиться стабильного подъема экономики субъектов хозяйствования.

Так за период с 2001 по 2005 годы из 630 предприятий индустрии туризма ежегодно от 28 до 40 % являются неприбыльными. В этих же условиях доля поступлений предприятий сферы туризма в общем объеме поступлений в бюджеты всех уровней не превышает 10% (рис.2).

Источниками повышенной сложности управления становятся высокая степень неопределенности рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на туристские услуги, ужесточение конкуренции в туристском бизнесе, нехватка финансовых ресурсов. В таких условиях предприятие не может ограничиваться

только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью. Назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства реализации выбранного пути развития.

Противодействие кризисным проявлениям и обеспечение долговременной стабильности функционирования хозяйственных субъектов, требует разработки теории, методологии и практики устойчивого развития предприятий и поиска принципиально новых подходов к управлению производственно–хозяйственной деятельностью и, прежде всего на основе формирования эффективной стратегии, нацеленной на взаимовыгодное взаимодействие основных субъектов хозяйствования местного туристического рынка. В решение проблем устойчивого развития предприятий большое значение имеют научные труды: Бакаева А., Василенко В., Грузинова В., Градова А., Гунина В., Джеймса Л., Ковалева Д., Карсекина В., Мескона М., Майкла Е., Сумина В., Унковской Т., Юданова А. Однако большинство исследований проводилось в рамках промышленной сферы, что соответственно не может отражать специфику туристической индустрии, которая требует принципиально новых подходов к обеспечению устойчивого развития предприятий в условиях трансформационной экономики

Особенность ситуации состоит и в том, что формирование и интеграция индустрии туристических услуг в мировой рынок невозможна без внедрения инноваций в практическую деятельность субъектов хозяйствования и их целенаправленного освоения как главного условия, позволяющего сформировать жизнеспособный и жизнестойкий механизм долгосрочного развития туристического предприятия.

**Постановка задачи.** Теоретическое обобщение и решение научно – прикладной задачи устойчивого развития предприятий индустрии туризма на основе формирования инновационных стратегий является наиболее существенным рычагом, способным обеспечить устойчивое развитие экономики Украины. Все это обуславливает необходимость выявления условий, принципов и подходов к формированию инновационной стратегии устойчивого развития предприятий, целесообразность выбора и оценки эффективности инновационной стратегии предприятия в процессе достижения целей устойчивого развития на перспектив, а также разработку адаптационных и организационно – экономических механизмов формирования инновационной стратегии предприятия в условиях местного туристического рынка.

**Результаты исследования** Обобщение теоретических положений в трудах отечественных и зарубежных ученых показало, что сегодня не существует единого подхода к определению категории устойчивого развития предприятия, в настоящее время она рассматривается весьма многопланово и без учета специфики и направлений деятельности. В этих условиях выявлено, что экономическая устойчивость предприятия в индустрии туризма характеризуется тремя аспектами: во–первых, комплексом показателей и характеристик, которые характеризуют эффективность деятельности предприятия, во–вторых, степенью влияния внутренних и внешних факторов учитывающих все взаимосвязи и взаимодействия направлений жизнедеятельности предприятия, в третьих, сохранением оптимального баланса между всеми компонентами и составляющими предприятия в условиях системы стратегического управления. Все это потребовало уточнение классификации внутренних и внешних факторов, влияющих на устойчивое развитие предприятия в индустрии туризма. При наличии достаточно широкого спектра исследований, оценку устойчивости предприятий в этой сфере предлагается проводить на взаимосвязи и взаимодействии 14 факторов, которые разделены на три уровня направленности: общехозяйственный уровень, региональный уровень и национальный уровень. Учитывая, что предприятие в индустрии туризма должно формировать свое устойчивое развитие в процессе всего периода жизнедеятельности предлагается введение трех категорий временных критериев, характеризующих его экономическую устойчивость.

1. Краткосрочные критерии экономической устойчивости предприятия:

продуктивность, как способность обеспечить необходимое количество предоставленных услуг на основе требований среды.

качество как возможность удовлетворить многообразие запросов потребителей.

- эффективность, как отношение количества затрат на единицу продукции для удовлетворения конкретного потребителя.
- гибкость, как способность быстро перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой на основе запросов потребителей.
- удовлетворенность, как отношение работников к предприятию как социальной системе, выраженной в выгоды трудовой деятельности на нем.

2. Среднесрочные критерии экономической устойчивости предприятия:

- конкурентоспособность, как возможность обеспечить необходимые конкурентные преимущества в рыночной ситуации и в отрасли.
- развитие, как умение не только сохранять свои позиции на выбранном рынке, но и реагировать на различные изменения в случае их возникновения.

3. Дальнесрочный критерий экономической устойчивости предприятия:

- выживание, как способность повысить свою устойчивость на основе различных адаптационных механизмов деятельности.

Комплексный подход к уточнению и усовершенствованию понятий и категорий экономической теории стратегического управления предприятием на основе выявления оптимального баланса между всеми компонентами и составляющими его жизнедеятельности, учете влияния внутренних и внешних факторов, а также оценке временных критериев позволил сформировать взаимодействующая модель устойчивого развития предприятия в индустрии туризма (рис. 3.) Обобщение мирового опыта инновационной деятельности в рыночных системах разного типа свидетельствует также о том, что она во всем мире считается ключом к

### ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

обеспечению конкурентоспособности, как отдельных предприятий, так и экономики страны в целом и дает возможность получать конкурентные преимущества для устойчивого развития субъектов хозяйствования на перспективу. Выявлено, что оценку конкурентоспособности предприятия в индустрии туризма следует производить на основе оптимального учета компонентов и составляющих его организационных звеньев: отрасли, туристического региона, туристического предприятия, которые определяют запросы потребителей к новой туристической услуге и позволяют сделать вывод о разработке мер по ее дальнейшему совершенствованию. Установлено, что региональный аспект деятельности становится определяющим для большинства предприятий индустрии туризма, месторасположением которых являются, как правило, малые курортные города и поселки, в отличие от отраслевой привязки у промышленных предприятий. Более того, дефицит денег, в условиях возрастающей конкуренции, заставляет владельцев туристических фирм идти еще дальше и искать новые организационно-экономические решения для постоянной модернизации и обновления туристических услуг в регионе.



**Рис.3.** Унифицированная взаимосвязанная модель устойчивого развития предприятий в индустрии туризма [2].

Анализ категориального аппарата, используемого для характеристики инновации в индустрии туризма, показал на необходимость комплексного подхода к выработке этого понятия, поскольку многие авторы дают разносторонние определения сущности инновационной деятельности, не выделяя ее специфику. Все это позволило охарактеризовать инновационную стратегию в индустрии туризма, как систему организационно-экономических методов и форм управления созданием и реализацией инновации (инновационной туристической услуги, принципиально нового туристского продукта или новой технологии) с целью повышения эффективности хозяйствования туристического предприятия за счет выявления будущих факторов успеха с учетом особенностей регионального туристического рынка.

Обзор отечественных и зарубежных источников к классификации стратегий инновационного развития показал значительную вариативность предлагаемых показателей, которые основываются в основном на количественных методах анализа и оценки рыночных возможностей субъектов хозяйствования и не учитывают многие качественные показатели. Установлено, что большинство исследователей при классификации стратегий инновационного развития определяют преимущества, недостатки, условия поведения предпри-

ятий на рынке, не отражая специфики отрасли и базовых характеристик субъектов хозяйствования, применяя при этом классификационные признаки, которые не характерны для индустрии туризма. Большинство авторов продолжают рассматривать формирование стратегии предприятия, используя только отраслевые признаки, что не характерно для трансформационной экономики, где большинство предприятий уже приватизировано и, как правило, не вписываются в отраслевую систему управления.

Анализ современного состояния индустрии туризма в Крыму позволяет выявить неблагоприятные тенденции в обеспечении устойчивого стратегического развития предприятий. Это наблюдается, прежде всего, в ведомственной разобщенности в управлении субъектами хозяйствования. Занимая около 4,5% площади Украины, Крымский полуостров концентрирует 29,6% объема всех рекреационных ресурсов, 10% емкости гостиничного фонда, 40% емкости здравниц. В свою очередь индустрией туризма владеют более 80 ведомств. В этих условиях наблюдается низкая рентабельность туристических предприятий даже в туристических регионах являющихся туристическими центрами (Симферополь – 3%, Судак – 5,3%, Ялта – 0%, Евпатория – 3,2%, Феодосия – 9,7%). Коэффициент загрузки предприятий индустрии туризма составляет 45–50%, при ярко выраженной сезонности их деятельности. За 2004 год в Автономной Республике Крым из 630 предприятий индустрии туризма только 70% являются прибыльными, остальные 30% находятся в состоянии глубокого кризиса. Пятнадцать акционерных обществ созданных в процессе приватизации и ранее находившихся в управлении Фонда имущества АРК, признаны банкротами. Сумма задолженности их перед бюджетом составляет порядка 70 млн. грн., а по заработной плате – более 15 млн. грн.

Причиной создавшейся ситуации является отсутствие избирательного подхода при управлении предприятиями и выявлении комплексных характеристик поведения субъектов хозяйствования в условиях регионального туристического рынка. В соответствии с этим предлагается классификация базовых стратегии инновационных стратегий и характеристика типов предприятий в индустрии туризма, которые позволяют корректировать характер конкурентного поведения хозяйственных субъектов в рыночных условиях (табл. 1.) [3].

**Таблица 1.** Характеристика предприятий индустрии туризма по типу конкурентного поведения в условиях регионального туристического рынка

Тип базовой стратегии	Пример предприятия в АРК	Сфера деятельности	Система обеспечения конкурентно-способности туруслуги	Конкурентное предложение услуги	Характеристика субъектов хозяйствования
Кардинального развития	АО Крымтур»; ОАО ТОК «Судак»	Крупное многообразное производство туруслуг	Массовое производство туруслуг хорошего качества	Дешево, но пристойно (но не «дорого и плохо»)	Крупные туристические комплексы и объединения
Сохранение достигнутого развития	Пансионат «ЛЖД»; МРЦ «Сокол».	Предприятия узкой специализации для ограниченного числа потребителей	Производство высококачественных туристических услуг для избирательных клиентов	Дорого, зато качественно	От ста до трехсот работающих, специализированные туристические фирмы,
Избирательного развития	ООО «Аквамир»; ООО «Голубой залив»	Создание новых или радикальное преобразование старых сегментов рынка	Производство принципиально новой туруслуги	Лучше и более дешево	Предприятия первопроходцы в освоении особых избирательных видов туристических услуг.
Приспособленного развития	Курортное агентство «Судак»; Курортное агентство «Сакволяж»	Приспособление к условиям спроса местного рынка	Удовлетворение небольших по объемам потребностей конкретного клиента	Дешево и на любой вкус	Частные многопрофильные туристические предприятия

Стратегия кардинального развития характерна для крупных многопрофильных туристских комплексов и объединений и предполагает концентрацию усилий на создание и продвижение инновационной туристической услуги, принципиально нового туристского продукта или новой технологии ориентированных на целевого потребителя в рыночном секторе с целью завоевания лидерства на региональном туристическом рынке. Стратегия сохранения достигнутого развития характерна для специализированных ведомственных предприятий индустрии туризма и направлена на сохранение достигнутого развития за счет модернизации туристической услуги, туристского продукта или существующей технологии и привлечения посетителей дополнительным обслуживанием для упрочения на этой основе рыночных позиций на региональном туристском рынке.

Стратегия приспособленного развития применяется разнообразными посредническими предприятиями в индустрии туризма, которые уже имеет необходимый набор новых услуг и проектов и когда туристическое предприятие неспособно переработать новый рынок или оно приспособливается к существующей ситуации, реализуя свои возможности по повышению качества предоставляемых услуг для традиционных потребителей в рыночной ситуации. Стратегия избирательного развития характерна для инновационных предприятий в индустрии туризма, которые предлагают принципиально новые туристские услуги, ориентированные на определенный сектор туристического регионального рынка за счет целевого направления усилий для привлечения новых потребителей и завоевания значительной доли туристского регионального рынка.

Выявлено также, что существующая традиционная схема анализа, оценки и выбора оптимальных вари-

антов инновационной стратегии методом SWOT – анализа предлагаемая рядом исследователей не учитывает всего многообразия факторов внешней и внутренней среды хозяйствования. Кроме того, количественная оценка вариантов связана с рядом проблем. Влияние характеристик среды хозяйствования, в особенности внешней, носит вероятностный характер, и практически никогда нельзя быть уверенным в том, что наличие определенной комбинации характеристик свидетельствует с полной определенностью об успехе стратегии развития субъекта хозяйствования. Действие многих факторов имеет противоречивый характер. Учесть все многообразие факторов внешней и внутренней среды хозяйствования не представляется возможным.

В этих условиях нами предлагается использовать индексы устойчивости для оценки вероятного характера влияния факторов (характеристик) внешней и внутренней среды хозяйствования (граница изменений – от  $-1$  к  $+1$ ), а также правила их комбинирования для расчета интегральной оценки влияния всего комплекса факторов.

Знаком "+" предлагается оценивать благоприятные возможности развития внешней среды и сильные стороны предприятия, а знаком "-" – угрозы, которые исходят из внешней среды, и слабые стороны предприятия. Уверенность в истинности или ошибочности возможности реализации варианта, который рассматривается, следует оценивать с помощью индекса устойчивости по шкале: "-1" – полное возражение возможности реализации варианта при наличии данной характеристики; "+1" – полное подтверждение возможности реализации варианта при наличии характеристики; 0 – влияние характеристики на возможность реализации варианта, неопределенное (см. рис. 4).

-1	-0,8	-0,6	-0,2	0	+0,2	+0,6	+0,8	+1,0
Почти наверное нет	Скорее всего нет	Имеются определенные доказательства против	Не определен	Имеются определенные доказательства за	Скорее всего да	Почти наверное да		

Рис. 4. Шкала значений индекса устойчивости

Значение индексов устойчивости следует определять на основании имеющихся статистических данных о минувших периодах хозяйствования – если их условия сравнимы, методом экспертных оценок – в противоположном случае, а также при отсутствии опыта работы. При этом для облегчения процесса оценки рекомендуется использовать шкалу значений индекса устойчивости.

Комбинирование оценок степени влияния факторов внешней и внутренней среды на возможность реализации конкретного варианта развития рыночных возможностей следует выполнять по таким правилам:

$$J_0 = J_1 + J_2 (1 - J_1), \text{ если } J_1 > 0, J_2 > 0 \quad (1)$$

$$J_0 = -(|J_1| + |J_2| (1 - |J_1|)), \text{ если } J_1 < 0, J_2 < 0 \quad (2)$$

$$J_0 = J_1 + J_2 / (1 - \min(|J_1|, |J_2|)), \text{ если } J_1 \text{ и } J_2 \text{ имеют разные знаки} \quad (3)$$

При комбинации свидетельств с индексами  $+1$  и  $-1$  считается, что  $J_0 = +1$ .

Полученный результат  $J_0$ , индекса устойчивости характеризует степень уверенности в успешной (или неуспешной) реализации конкретного варианта развития рыночных возможностей по данной комбинации характеристик внешней и внутренней среды хозяйствования (см. табл.2) [2].

Таблица 2. Варианты решений относительно возможности реализации инновационных стратегий

Значение итогового индекса устойчивости	Вывод о возможности реализации варианта развития
$J_0 = -1,0$	Реализовать нельзя. Условия отсутствуют.
$-1,0 < J_0 \leq -0,8$	Условия для реализации минимальные.
$-0,8 < J_0 \leq -0,6$	Условий для реализации практически нет.
$-0,6 < J_0 \leq -0,3$	Больше свидетельств "против", чем "за".
$-0,3 < J_0 < +0,3$	Ситуация неопределенности.
$+0,3 < J_0 < +0,6$	Возможности реализации незначительны.
$+0,6 < J_0 < +0,8$	Есть все условия для реализации.
$+0,8 < J_0 < +1$	Практически наверное можно реализовать.
$J_0 = +1,0$	Есть все условия для реализации. Полная уверенность в успехе.

К дальнейшему рассмотрению предлагается принимать только варианты с положительной итоговой оценкой (состоянием результативности развития рыночных возможностей по данной комбинации исходных характеристик) более критической, то есть  $J > +0,8$  (как минимум, допускается  $J > +0,6$ ).

Таким образом, используя предложенную таблицу, можно осуществлять выбор вариантов развития рыночных возможностей, учитывающих внешние условия и особенности конкретного предприятия, которые оказывают содействие или препятствуют переходу на инновационный путь развития [6].

Значение индексов устойчивости следует определять на основании имеющихся статистических данных о минувших периодах хозяйствования. При этом для облегчения процесса оценки рекомендуется использовать шкалу значений индекса устойчивости.

Необходимо отметить, что в зависимости от конкретной рыночной ситуации одни и те же характеристики предприятия могут свидетельствовать как о силе, так и о слабости предприятия. Поэтому соответственно в ходе изменений на рынке показатели силы и слабости предприятия (так же, как и характеристики внешней среды) необходимо регулярно пересматривать. Следует учитывать также тот факт, что весомость разных характеристик внутренней и внешней среды разная.

Для оценки эффективности выбранной стратегии предлагаются два подхода, которые позволяют дать реальную характеристику устойчивости развития исследуемого предприятия, как за прошедший период работы, так и для обоснования стратегического плана развития на перспективу. Для оценки реализуемой стратегии предлагается использовать методику анализа баланса предприятия за отчетный период по трехкомпонентному показателю финансовой устойчивости. Анализ фактических показателей деятельности предприятия на основе исследования балансовой модели финансовой устойчивости позволит подтвердить правильность выбранной инновационной стратегии и позволит ориентировать его цели на будущее, исходя из стратегического плана деятельности. На основе системы показателей общей экономической эффективности инноваций (потока реальных денег, индекса прибыльности, внутренней нормы доходности проекта, периода окупаемости, расчета текущих затрат и коэффициента эффективности проекта) в обосновывается стратегический план развития предприятия на перспективу. Исследованием установлено, что оценка эффективности инновационной стратегии на предприятии индустрии туризма базируется не только на соотношении конечных результатов, но и выявлении затрат с дальнейшим их сравнением с нормативными и плановыми величинами. Все это позволяет сделать вывод о том, что конечный результат, который позволяет давать реальную характеристику устойчивости развития предприятия, достигается только при комплексной оценке эффективности инновационной стратегии на основе применения организационно – экономических и экономико–математических методов исследования, ориентированных на анализ, как текущих результатов работы, так и стратегии его развития на перспективу. Представленная методика оценки эффективности инновационной стратегии использовалась в практической деятельности предприятия индустрии туризма АРК ООО «Аквамир». Предложенный подход позволил его руководству в 2004 году реально оценить уровень устойчивости субъекта хозяйствования и стратегической направленности в условиях местного туристического рынка и явился основой для проведения процедуры моделирования, давшей возможность выработать адекватные прогнозы устойчивого развития предприятия на перспективу [5].

На основе выявленных методов прогнозирования были исследованы три типа экономико – математических моделей для создания оптимальной прогнозной модели в инновационной стратегии устойчивого развития предприятия в индустрии туризма

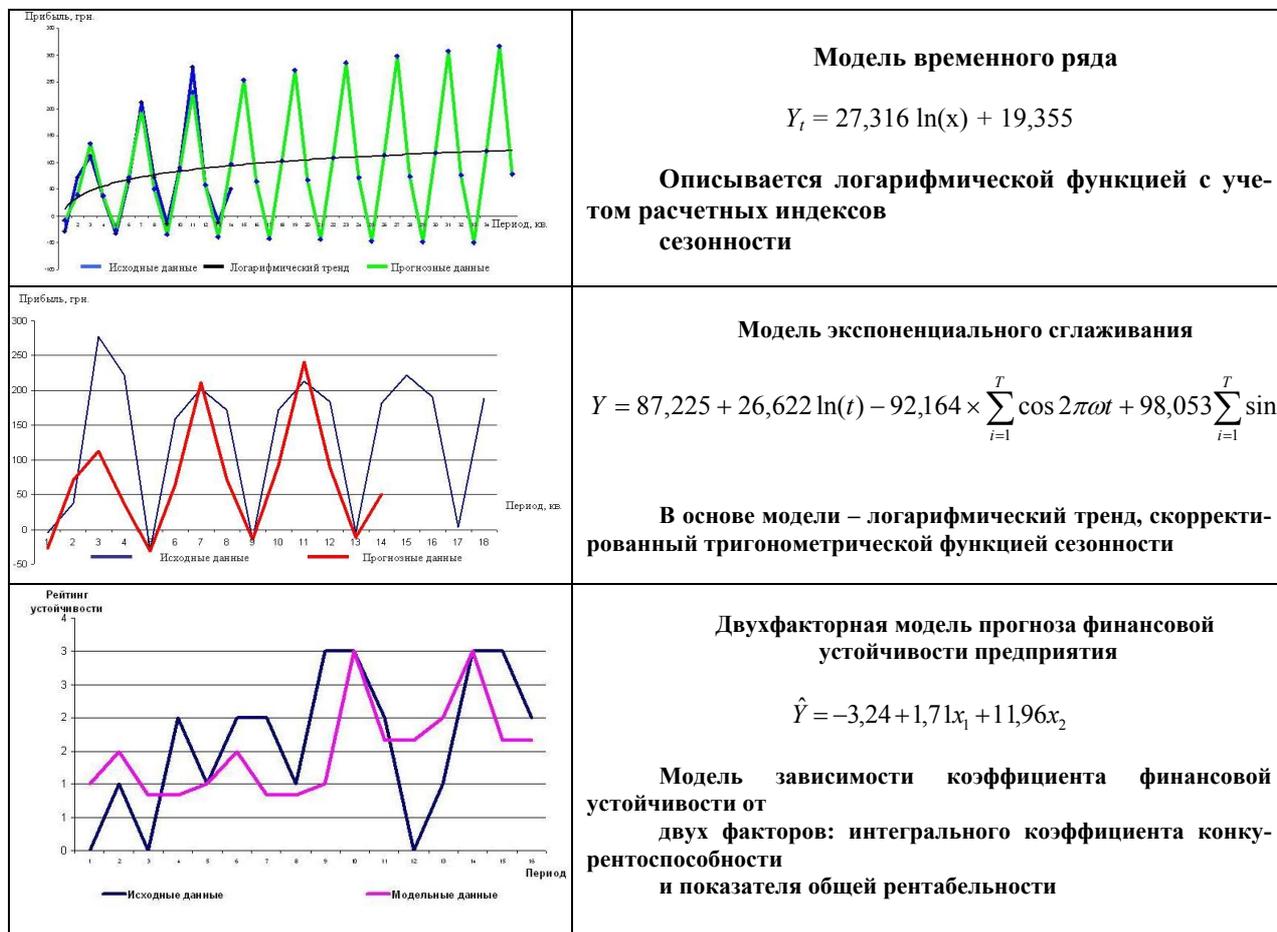
Модель временного ряда была выделена автоматически средствами табличного процессора Excel. Она отражает закономерное изменение уровня прибыли и оценивается как функция времени, которая в данном случае имеет вид полинома первой степени (линейная модель). Наиболее точно трендовая модель описывается логарифмической функцией.

Для повышения устойчивости модели в работе рассчитаны соответствующие коэффициенты сезонности за исследуемый период и транслированы для получения более точных прогнозных данных. Для демонстрации качества построенной модели, полученные данные проиллюстрированы с помощью диаграммы. Однако предложенная модель имеет крайне низкий коэффициент детерминации (0,15), что позволяет сделать вывод о невозможности применения ее на практике.

Применение модели экспоненциального сглаживания с выделением логарифмического тренда, скорректированный тригонометрической функцией сезонности также не дало положительных результатов.

Наиболее существенный результат получен в результате применения факторной модели прогноза коэффициента финансовой устойчивости предприятия индустрии туризма на основе использования двух факторов: интегрального коэффициента конкурентоспособности и показателя общей рентабельности. (рис.4)

Уточненная модель имеет высокий коэффициент детерминации ( $R^2 = 0,83$ ) и надежную объясняющую силу. Предложенная модель, дает возможность прогнозировать устойчивую стратегию инновационного развития предприятия в индустрии туризма. Полученная методика прогнозирования устойчивой стратегии инновационного развития предприятия в индустрии туризма имеет универсальный характер и может быть использована любыми предприятиями индустрии туризма. Особое значение она имеет для вновь созданных предприятий для определения среднесрочных прогнозов развития при отсутствии необходимой базы данных для многофакторного анализа [7]. Основой разработки маркетинговой стратегии внедрения инновационного туристического продукта предприятия, в условиях местного туристического рынка, стал усовершенствованный анализ инновационной среды по методу SWOT – анализа, подтвержденный формированием рыночной равновесной цены туристической услуги и коэффициента бюджетной эффективности инновационного проекта. С одной стороны это позволяет определить реальный спрос на предлагаемую на местном рынке инновационную туристическую услугу, а с другой дает возможность показать привлекательность инновационного проекта для основных субъектов хозяйствования туристического региона и прежде всего местного органа управления и территориальной громады. Проведенный SWOT – анализ внедрения инновационного туристического продукта позволил автору сделать выводы по выбору вариантов маркетинговой стратегии предприятия в индустрии туризма и сформулировать его стратегическое поведение, ориентированное на выявленные рыночные условия [1].



**Рис.4.** Экономико–математические модели для прогнозирования инновационной стратегии устойчивого развития предприятия в индустрии туризма

Для создания организационно–экономических и адаптационных механизмов, характеризующих устойчивое развитие предприятий в условиях туристического региона предложена система частных показателей оценки уровня их инновационного развития: уровень развития кадрового потенциала ( $Y_{тв}$ ); уровень развития собственных научно–педагогических кадров ( $Y_p$ ); уровень потенциала научно–исследовательских кадров ( $Y_n$ ); общеобразовательный уровень населения ( $Y_n$ ); уровень концентрации научного трудового потенциала ( $Y_k$ ), которые дают возможность местным органам управления принимать оптимальные стратегические решения для социально–экономического развития территорий.

Созданная методическая база комплексной оценки инновационного развития субъектов хозяйствования позволяет упростить процедуру принятия решений как на уровне республики, так и на государственном уровне, о целесообразности и направлениях развития регионов страны и дает возможность местным органам управления концентрировать инновационный потенциал для социально–экономического развития территорий [4].

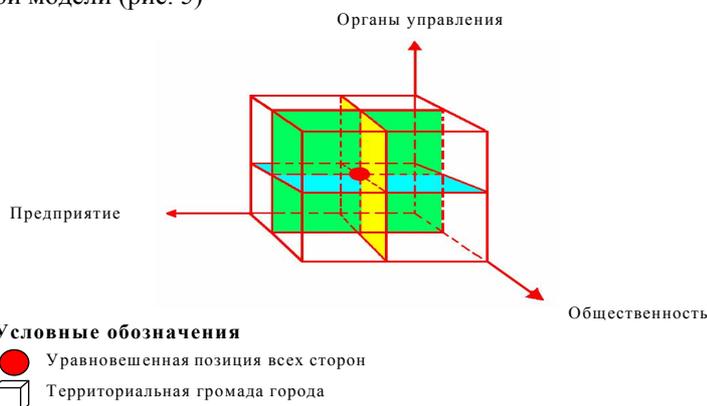
Выявлено также, что существующая система государственной власти в Украине в настоящее время не готова выполнять функции управления в такой специфической отрасли рыночной экономики, как инновационная деятельность, из–за сильных авторитарно–командных тенденций в ее структурах. В соответствии с этим предлагается структурно – логическую модель государственной поддержки инновационного развития субъектов хозяйствования в условиях региона, которая формируется сверху вниз и затрагивает все уровни управления, от высшего – национального, до инициативного – конкретного предприятия на основе проблемно–функционального принципа, является динамичной и изменяющейся в зависимости от достижения установленных целей и внешних корректив (см. табл. 2) [4]. Основой структурно – логической модели государственной поддержки инновационного развития предприятия является упорядочивание, в рамках существующей государственной власти в Украине, уровней и функций управления инновационной деятельностью основных субъектов хозяйствования в условиях региона. С этой целью предлагается создать региональный инновационный мега комплекс (РИМК) для выполнения стратегических решений национального уровня по инновационному развитию приоритетных направлений экономики на основе более эффективного планирования, координации и контроля государственных служб и организации целенаправленной поддержки предприятий в условиях региона. Главным направлением деятельности целостного научно – производственный комплекс должна стать государственная поддержка обеспечения эффективной стратегии развития предприятий, как первичных звеньев национальной экономики, включенных в социально – экономическое становление территорий. Высший региональный управленческий уровень путем создания регио-

нального совета инновационного мега – комплекса включающего представителей власти, бизнеса, науки и общественности, обеспечивает свою деятельность на принципах формирования устойчивых взаимовыгодных и демократичных взаимоотношений субъектов хозяйствования всех уровней в вопросах планирования, согласования и координации всех стратегических программ и проектов, и их составляющих. На этой основе совет готовит обоснованные стратегические решения о направлениях инновационного развития различных отраслей и сфер деятельности, вносит предложения по распределению государственных ресурсов, исходя из приоритетов развития субъектов хозяйствования. Средний региональный управленческий уровень, включающий управления и службы региональных государственных администраций производит подготовку стратегических инновационных программ и проектов развития региона и координирует местные государственные администрации городов и районов по проблемам инновационного развития. Местный региональный уровень управления на основе подготовленных стратегических программ и проектов развития территорий, разрабатывает целевые инновационные программы и проекты социально– экономического развития городов и районов с включением в реализацию конкретных проблем предприятий сфер деятельности. Исполнительный управленческий уровень проводит государственную и общественную экспертизу разработанных программ и проектов, обеспечивает информационно - аналитическую поддержку предприятий выполняющих инновационные проекты. Инициативный уровень управления инновационной деятельностью является основополагающим, так как обеспечивает разработку и выполнение инновационных проектов включенных в стратегические программы социально - экономического развития территорий.

**Таблица 3.** Структурно– логическая модель государственной поддержки инновационного развития предприятий в условиях региона

№ п/п	Уровни управления	Государственная вертикаль	Вертикаль РИМК	Основные функции
1	Высший национальный	Верховная Рада, Президент, Кабинет министров Украины	–	Принятие стратегических инновационных решений национального масштаба
2	Высший региональный	Верховная Рада, Совет Министров АР Крым, областные администрации	Совет РИМК	Принятие стратегических инновационных решений регионального уровня, первичный и поточный контроль, анализ внешнего окружения и внутренней культуры разделения ресурсов
3	Средний региональный	Управления и службы Совета Министров АР Крым и областных администраций	Службы и органы РИМК (экологические, информационно-финансовые, межвузовский совет)	Разработка стратегических инновационных программ регионального уровня, контроль и координация их выполнения, анализ эффективности горизонтальных связей
4	Местный региональный	Местные органы управления, районные государственные администрации	Руководство ВУ-Зов, подразделений РИМК, агентства перспективных исследований	Разработка целевых инновационных программ и проектов, управление исполнительными органами, упорядочивание их деятельности
5	Исполнительный	Органы государственного контроля и надзора	Подразделения служб РИМК (экологическая, финансовая,)	Предоставление услуг фирмам, координация и контроль хода выполнения инновационных программ и проектов, выполнения решений высших порядков.
6.	Инициативный	–	Предприятия (службы информационно-аналитические, маркетинга)	Разработка бизнес-планов, инновационных проектов, программ

Логическим завершением формирования инновационной стратегии устойчивого развития предприятия является создание взаимодействующей и взаимовыгодной системы жизнедеятельности субъектов хозяйствования конкретной территории, которая отражает ее устойчивость в определенной среде. Она представлена в форме унифицированной модели (рис. 5)



**Рис.5.** Унифицированная модель устойчивого управления территориальными субъектами управления.

Оси или векторы (соответственно предприятия сфер деятельности, орган местной власти и общест-

венность) означают направление жизнедеятельности (экономические, политические и социальные) или оптимальный набор позиций, необходимых для социально-экономического развития территории. На предложенной схеме эти векторы выходят из одной точки; но они разнонаправлены, что характеризует их в относительно обособленные сферы деятельности, каждая из которых функционирует по собственным специфическим законам. Точка на осях означает определенное экономическое, социальное значение того или иного предпринимаемого действия в каждой из сфер. Уравновешенная позиция для каждой из сторон возможна только при учете мнений всех субъектов деятельности. В этих условиях любой инновационный проект, обоснованный предприятием с точки зрения его стратегии развития, эффективности и доходности, прошедший многоуровневую государственную и общественную экспертизу, как правило, получает свое дальнейшее подтверждение в решении местного органа власти о целесообразности его использования для развития территории.

### ВЫВОДЫ

1. Четыре типа базовых инновационных стратегий, характеризующих положение предприятий индустрии туризма в рыночной ситуации: стратегия кардинального развития, стратегия сохранения достигнутого развития, стратегия приспособленного развития и стратегия избирательного развития, позволяют выявлять характерные группы предприятий и определить характер их деятельности в условиях региона;

2. Концепция региональной инновационной деятельности, отражающая сущность, специфику, цели, задачи, принципы и стратегические направления инновационной деятельности, а также структурно-логическая модель государственной поддержки инновационного развития предприятий в условиях региона позволяет за счет упорядочения уровней и функций управления этой сферой и субъектов хозяйствования формировать устойчивые и взаимовыгодные связи, как на местном, так и государственном уровнях.

3. Новый методический подход комплексной оценки эффективности инновационной стратегии на основе расчета коэффициента финансовой устойчивости предприятия и проведении финансовой оценки стратегического плана развития учитывает как фактические, так и планируемые показатели предприятия для создания адекватного прогноза деятельности на перспективу;

4. Систематизация конкурентных инновационных стратегий устойчивого развития предприятий в индустрии туризма при выявлении рыночных возможностей, учитывает развитие конкурентоспособности не только за счет уменьшения издержек на производство и стимулирования туристских услуг, но и на основе создания нового сегмента потребителей, а также увеличения продолжительности курортного сезона;

5. Анализ, оценка и выбор оптимальных вариантов инновационной стратегии предприятия в индустрии туризма в условиях нестабильного окружения, проводится на основе количественного описания составляющих внутренней и внешней среды и инновационного потенциала предприятия и подтверждается на основе расчетов индексов устойчивости, где экспертным способом обосновывается каждый вариант принятого решения для обеспечения устойчивого развития предприятия;

6. Унифицированная взаимосвязанная модель устойчивого развития субъекта хозяйствования создается на основе оптимального учета общехозяйственных, региональных, национальных факторов влияющих на деятельность предприятий в индустрии туризма и применения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных временных критериев, отражающих систему стратегического управления;

7. Методика прогнозирования инновационной стратегии устойчивого развития предприятия в индустрии туризма на основывается на разработке экономико - математической модели, особенностью которой является использование двух факторов (интегрального коэффициента конкурентоспособности и общей рентабельности предприятия), влияющих на результирующий признак. В отличие от существующих моделей – модели временного ряда и модели экспоненциального сглаживания – данная модель имеет более высокую адекватность реальной экономической ситуации на предприятии;

8. Методическая база для оценки инновационного развития туристического региона основывается на введении частных показателей (уровня развития кадрового потенциала, уровня развития собственных научно-методических кадров, уровня развития потенциала научно-исследовательских кадров, образовательного уровня населения), которые дают возможность принимать обоснованные управленческие решения о социально-экономическом развитии территорий.

9. Адаптационные механизмы устойчивого развития предприятий в условиях регионального туристического рынка, опираются на разработанную концепцию управления региональной инновационной деятельностью и структурно-логическую модель государственной поддержки инновационного развития предприятий в условиях региона.

### Источники и литература

1. Загорюлькин А.Н. Управление инновационным проектированием предприятий туристско – рекреационной сферы в условиях малого курортного города (на примере города Судак Автономной Республики Крым) // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 52. – Т. 2. – С. 56–62.
2. Загорюлькин А.Н. Теоретические аспекты построения устойчивой взаимосвязанной модели развития предприятий в индустрии туризма // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 61. – С. 46–53.
3. Загорюлькин О.М. Інноваційна стратегія як основа сталого інноваційного розвитку підприємства. // Схід. – 2005. – №1 (67). – С. 17–21.
4. Загорюлькин А.Н. Формирование и особенности функционирования механизмов управления инновационной сферой предприятий рекреации в условиях малого города // Ученые записки ТНУ. – 2004. – Т. 17 (56). – № 2. – С. 80–91.

5. Загоруйкин А.Н. Методологические подходы к комплексной оценке эффективности инновационной стратегии устойчивого развития предприятия в индустрии туризма // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 67. – С. 69–74.
6. Загоруйкин А.Н. Методика выбора инновационной стратегии устойчивого развития предприятия и особенности ее применения в индустрии туризма // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 71. – С. 62–70.
7. Загоруйкин А.Н. Особенности создания прогнозной модели в инновационной стратегии устойчивого развития предприятия // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 73. – С. 15–23.

**Мірошко В.М.**

## **ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПОРТУ**

Постановка проблеми. Ефективність національної економіки, економічний ріст, усталеність розвитку територіальних комплексів і зовнішньоекономічної діяльності традиційно визначається функціонуванням транспорту. Транспорт одночасно формує умови налагодження довгострокових стратегічних зв'язків між економічними суб'єктами і відображує рівень розвитку економіки. Тому процес формування стратегії розвитку транспорту та його інфраструктури є актуальним і знаходиться завжди на пріоритетному місці в державі.

Стан вивчення проблеми. Зазначені аспекти формування стратегії розвитку транспорту знаходяться постійно в полі зору науковців та досліджувались в роботах Геєця В., Буркинського Б.В., Данилишина Б.М., Долішнього М.І., Фащевського М., Чернюка Л. та багатьох інших. Разом з тим, не всі аспекти цієї багато-планової проблеми всебічно досліджені. На деяких з них, а саме на формуванні стратегії розвитку порту ми й акцентуємо увагу.

Завдання і методика досліджень. Мета досліджень полягає у визначенні концептуальних основ формування стратегії розвитку Херсонського морського торговельного порту. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення економічних процесів; монографічний; законодавчі, нормативно-правові акти.

Результати досліджень. У відповідності до традиційної постановки питання на макро– та мікроекономічному рівні прогнозування розвитку господарюючих суб'єктів першим пунктом стратегічного плану Херсонського морського торговельного порту буде формування місії, визначення її призначення і сутності. Для Херсонського морського торговельного порту місія визначена як сприяння економічному розвитку регіону і країни шляхом ефективного обслуговування судно- та вантажовласників. Основним видом послуг є конкурентоспроможні вантажно-розвантажувальні роботи з одного виду транспорту на інший за допомогою надійних механізмів, які можуть задовольнити вимоги вітчизняних та іноземних споживачів, вивести порт до числа лідерів морського транспорту України та країн Причорномор'я, дозволять забезпечити відповідний рівень прибутків та відрахувань до державного та місцевого бюджетів.

Сучасна стратегія економічного розвитку Херсонського морського торговельного порту, на відміну від попередніх років, повинна мати якісно нову основу. Її характерні риси полягають у прагненні до максимальної ефективності господарської діяльності, якісних змінах техніко–технологічної бази порту і його кадрового складу. Реалізація стратегії, по суті, залежить від швидкості та глибини використання потенційних резервів морського порту – це шлях реального прискорення розвитку портового господарства.

Намічені стратегічні перетворення повинні враховувати специфіку Херсонської області, м. Херсона та Херсонського морського торговельного порту. Першою особливістю є двоїста сфера обслуговування “клієнт-море” та “клієнт-ріка-море”. Другу особливість складає взаємозалежність розвитку Херсонського морського торговельного порту від напрямків розвитку сільського господарства області. Херсонська область займає провідне місце по виробництву зерна, соняшника та іншої сільськогосподарської продукції, які є одними з основних вантажів спеціалізації порту.

Ми вважаємо за доцільне акцентувати увагу на дослідженні питання, які нові форми співробітництва порту та регіону ефективніше використати і які стимули застосувати у першу чергу для розкриття резервів порту.

Концепція стратегічного розвитку порту виходить з визнання того факту, що його керівництво має усвідомлювати свою територіальну єдність з м. Херсон та Херсонською областю. Звідси випливає стратегічна ціль – прискорити ріст продуктивних сил порту і інтенсифікувати розвиток його економіки. Механізм досягнення встановленої цілі ґрунтується на суспільній власності і може бути приведений у рух радикальною стратегією і плановими регуляторами на макрорівні і ринковою орієнтацією на мікрорівні.

Успіх реалізації стратегічних планів розвитку порту тісним чином пов'язаний із підприємствами Херсонської області. Вони повинні супроводжувати розвиток порту збільшенням виробництва експортної продукції. Сприятливий клімат та сталий розвиток порту дозволять досягнути довгострокову ціль – активізувати обмін з іноземними країнами. Цей напрямок розвитку діяльності порту націлений на вирішення задач загальноекономічного масштабу, його слід віднести до макрорівня.

Порт потребує чіткої системної політики, на основі якої можна розробляти і виконувати програми розвитку, узгоджено вирішувати економічні та інші проблеми, а також здійснювати реструктуризацію порту, управляти активами та персоналом.

Об'єктивно назріла необхідність створення єдиної системи управління якістю послуг порту і окремо