

УДК 338.48

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ИНВЕСТИЦИОННОЙ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТСКО-  
РЕКРЕАЦИОННОГО  
КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ  
АДЫГЕЯ НА ОСНОВЕ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ПРИНЦИПОВ БЕНЧМАРКИНГА**

**Ткачева Яна Сергеевна**  
Майкопский государственный  
технологический университет  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и  
управления на предприятии  
e-mail: kafecon44@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается система совершенствования управления инвестиционной привлекательностью туристско-рекреационного комплекса Республики Адыгея, на основе использования принципа бенчмаркинга. Объединение усилий по производству туристских и рекреационных услуг в единой структуре туристско-рекреационного бизнес-инкубатора, направленного на создание системы условий касающихся инкубаторной среды, в которой будет обеспечиваться поддержка динамичного развития предприятий туристско-рекреационного комплекса.

**Ключевые слова:** туристско-рекреационный комплекс, инвестиционная привлекательность, бенчмаркинг, Консультативный (координационный) совет инвестиционного развития, Республика Адыгея, инвестиционный процесс, Комитет Республики Адыгея по туризму и курортам, Краснодарский край, инновационный подход, инвестиционный проект.

На современном этапе развития предприятий ТРК проблема привлечения инвестиций является одной из центральных для большинства субъектов Российской Федерации. Решение проблемы привлечения инвестиций предприятий ТРК в условиях невысокой инвестиционной привлекательности требует разработки и внедрения в практику специальных эффективных технологий управления и механизмов организации инвестиционных процессов предприятий ТРК, обеспечивающих достижение стратегических целей инвестиционного развития регионов. Руководители предприятий ТРК и служащие сферы государственного управления не должны ограничиваться использованием только традиционных методов и технологий управления. Имеет смысл применение более прогрессивных инструментов, способствующих существенному повышению эффективности регионального управления. Определение и разработка новых технологий управления инвестиционными процессами ТРК, по нашему мнению, является в современных реалиях исключительно важной задачей, вызывающей значительный интерес у практических работников. Большинство подходов,

конкретных приемов и технологий успешного менеджмента актуальны сегодня не только для коммерческих структур ТРК, но и для органов государственного управления.

Условия развития российской экономики таковы, что многие методы и приемы менеджмента, доказавшие свою результативность в коммерческом секторе, применяются в практике управления. В результате различия между менеджментом коммерческих и государственных организаций уменьшаются.

Управление инвестиционными процессами предприятий ТРК, заключающееся в целенаправленном воздействии региональных органов власти на критерии, повышающие надежность и эффективность инвестиций, представляет комплексную проблему. Довольно сложно и для того, чтобы в отдельно взятом субъекте РФ разработать исключительно правильные решения в этой сфере. Попытки найти собственный путь решения возникшей проблемы, как правило, требуют значительных затрат времени и ресурсов. Зачастую в бизнесе самым простым и надежным способом решения новой задачи является использование опыта конкурентов или партнеров в аналогичной ситуации. Даже если решение не является оптимальным, его можно адаптировать и улучшить, в то время как самостоятельный поиск выхода из сложившейся затруднительной ситуации обычно обходится слишком дорого.

Практика показывает, что новые приемы и методы менеджмента, в том числе используемые на уровне управления предприятиями ТРК, чаще всего не являются откровением отдельных руководителей или управленческих команд. Новации рождаются как результат тщательного исследования деятельности ряда управленческих структур предприятий ТРК, их ошибок и успехов. По нашему мнению, сравнительный анализ и активное привлечение опыта регулирования инвестиционных процессов ТРК в других субъектах РФ позволят разработать новые эффективные стратегии инвестиционного развития предприятий ТРК и тем самым ускорить собственный прогресс. Технология менеджмента, ориентированная на выявление и использование лучшего опыта работы в определенной области, называется бенчмаркингом. В основе бенчмаркинга лежит концепция постоянного совершенствования деятельности, которая предусматривает непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий в целях устойчивого улучшения работы организации [1, с.130].

Аналогично тому, как любая коммерческая фирма, завоевывающая рынок, постоянно использует опыт других компаний в качестве отправной точки для своих собственных подходов, государственные структуры власти могут использовать бенчмаркинг как инструмент оценки выполненной работы в целях заимствования передового опыта менеджмента из других успешно действующих структур управления. Для региональных органов власти насущной проблемой в сфере управления инвестиционной привлекательностью предприятий ТРК является поиск рациональных методов государственного регулирования инвестиционных процессов предприятий ТРК, форм прямого участия в инвестиционной деятельности предприятий ТРК, путей и способов повышения эффективности инвестиционных вложений, усиления отдачи

вложенных бюджетных средств. Для решения этих задач необходимо внимательно изучать имеющийся опыт и перенимать приемы и методы управления инвестиционными процессами предприятий ТРК, действующие в наиболее инвестиционно привлекательных субъектах РФ. В современных условиях бенчмаркинг может стать одним из прогрессивных методов повышения эффективности управления инвестиционными процессами предприятий ТРК.

Существуют определенные особенности применения бенчмаркинга на различных уровнях:

– на уровне управления предприятием ТРК (микроуровне) – это инструмент, используемый для укрепления конкурентных позиций на рынке;

– на уровне управления региональным ТРК (макроуровне) – это инструмент, используемый для сопоставления эффективности государственной политики ТРК (в частности, региональной инвестиционной политики ТРК, влияющей на инвестиционную привлекательность ТРК региона).

На микроуровне технология бенчмаркинга достаточно хорошо известна и широко применяется в деятельности предприятий ТРК, на макроуровне – практически не используется. В силу своей высокой эффективности эта технология менеджмента заслуживает того, чтобы на системной основе внедрять ее в практику российского государственного управления, в том числе для предприятий ТРК. В сфере управления инвестиционными процессами предприятий ТРК система бенчмаркинга может помочь органам власти в различных субъектах РФ обмениваться информацией об опыте решения проблем улучшения инвестиционного климата и повышения инвестиционной привлекательности предприятий ТРК; оценивать и сравнивать показатели эффективности и результативности инвестиционной деятельности предприятий ТРК с показателями наиболее инвестиционно привлекательных туристско-рекреационных комплексов. В свою очередь, это создает условия для постановки четких реалистичных целей инвестиционного развития предприятий ТРК и поиска оптимальных путей их достижения.

Таким образом, в современных условиях бенчмаркинг может стать той управленческой технологией, которая позволит формализовать передачу и адаптацию передового управленческого опыта в сфере государственного регулирования инвестиционных процессов предприятий ТРК. Достоинством данной технологии является то, что в процессе поиска лучшей практики используются способы сопоставления объектов не только с количественной стороны. Бенчмаркинг сравнивает качественную природу изучаемых объектов. Это особенно актуально для инвестиционной сферы, поскольку само понятие «инвестиционный климат» и сопряженные с ним «инвестиционный потенциал» и «инвестиционный риск» носят скорее качественный, нежели количественный характер [2, с.54].

Основное содержание бенчмаркинга состоит в том, чтобы выявить факторы и методы работы, которые позволили органам власти в других субъектах РФ достичь хороших результатов в плане повышения инвестиционной привлекательности предприятий ТРК. Для использования

технологии бенчмаркинга совершенно не обязательно выявлять и ориентироваться на лучший опыт управления инвестиционными процессами предприятий ТРК, достаточно использовать опыт управления, который по тем или иным параметрам оказался совершеннее и на этой основе проводить улучшение собственной деятельности. При этом бенчмаркинг не должен ориентироваться на проведение отдельных мероприятий, так как они не позволяют достичь ожидаемого долгосрочного эффекта. Только системный подход и реализация соответствующих программ могут уменьшить риск потери времени и средств. Следовательно, бенчмаркинг в сфере управления инвестициями предприятий ТРК приобретает характер непрерывного процесса постоянных усовершенствований, поскольку каждый раз после внедрения тех или иных новшеств осуществляется новый поиск лучшего опыта управления.

Основными целями бенчмаркинга в сфере управления инвестициями предприятий ТРК, на наш взгляд, являются:

- оценка уровня инвестиционной привлекательности предприятий ТРК и выявление слабых мест в плане инвестиционного потенциала и инвестиционного риска предприятий ТРК;
- осознание необходимых изменений со стороны всех членов команды управления;
- отбор идей по кардинальному повышению инвестиционной привлекательности предприятий ТРК;
- выявление эффективных приемов и методов управления инвестиционными процессами предприятий ТРК;
- разработка инновационных подходов к совершенствованию процесса управления инвестиционной привлекательностью предприятий ТРК;
- определение долгосрочных целевых показателей качества и эффективности управления инвестиционными процессами предприятий ТРК.

Результаты бенчмаркинга в сфере управления инвестиционными процессами предприятий ТРК должны проявиться в следующем:

- повышение инвестиционной привлекательности предприятий ТРК;
- осуществление сравнительной оценки позиций предприятий ТРК на общегосударственном инвестиционном рынке ТРК;
- выявление стратегического конкурентного преимущества ТРК;
- увеличение уровня компетенции аппарата управления в плане регулирования инвестиционных процессов предприятий ТРК.

Следовательно, технология бенчмаркинга является оптимальной для определения того, насколько управление инвестиционными процессами предприятий ТРК является эффективным по сравнению с другими ТРК. Сопоставив ряд показателей, в том числе и финансовых, можно определить собственные слабые и сильные стороны, обозначить направления, которые требуют развития, и пути решения проблем. Кроме того, сравнивая собственную деятельность ТРК с работой в других субъектах РФ, можно вовремя заменить и исправить просчеты, а иногда и вовсе избежать их, решить возникающие проблемные ситуации, перенять эффективные методы регулирования инвестиционной деятельности предприятий ТРК, найти пути

оптимизации работы персонала управленческих структур, способы снижения бюджетных инвестиционных затрат [3, с.68].

В хозяйственной практике выделяются несколько типов бенчмаркинга:

– внутренний бенчмаркинг – сравнение аналогичных процессов, характера и качества работы аналогичных подразделений внутри предприятий ТРК. В этом случае можно легко организовать обмен информацией, но нахождение значительных различий маловероятно;

– конкурентный бенчмаркинг – сравнение деятельности предприятий ТРК, качества их работы с сильнейшим внешним конкурентом (или несколькими конкурентами). При этом типе бенчмаркинга существует определенная сложность в получении необходимой информации;

– функциональный бенчмаркинг – сравнение деятельности предприятий ТРК с другими организациями, которые выполняют аналогичные функции, но не являются прямыми конкурентами. Получение необходимой информации при таком типе бенчмаркинга значительно проще, чем в предыдущем случае;

– бенчмаркинг процессов – сравнение деятельности предприятий ТРК с другими организациями, действующими в других отраслях, но использующими один тот же бизнес-процесс.

В некоторых источниках выделяется еще и консультативный бенчмаркинг. Его особенность заключается в том, что специально созданная консультативная служба занимается сбором и анализом необходимой информации [4, с.131].

В управлении инвестиционными процессами предприятий ТРК, на наш взгляд, наиболее целесообразно использование функционального бенчмаркинга в сочетании с консультативным. Консультативным бенчмаркингом может заниматься специально организованный при Комитете РА по туризму и курортам «Консультативный (координационный) совет инвестиционного развития ТРК», который будет осуществлять непосредственное управление инвестиционной деятельностью предприятий ТРК под руководством председателя Комитета РА по туризму и курортам. В состав данного совета входят заместитель председателя Комитета РА по туризму и курортам, депутаты, главы сельских поселений, руководители крупных предприятий ТРК, председатели общественных организаций.

Основными функциями консультативного совета инвестиционного развития ТРК могут быть:

– отбор перспективных инвестиционных проектов предприятий ТРК;

– поиск и привлечение партнеров для их реализации;

– организация прямых деловых контактов;

– содействие разработке и реализации проектов делового сотрудничества, созданию совместных предприятий ТРК;

– организация специализированных инвестиционных выставок и ярмарок предприятий ТРК;

– проведение конференций, семинаров, симпозиумов;

– организация обучения предпринимателей и менеджеров и др.

Аналогом могут послужить Департамент инвестиций и проектного

сопровождения Краснодарского края, а также Совет по инвестициям при администрации Краснодарского края [5].

Создание Консультативного совета инвестиционного развития ТРК должна осуществляться с учетом проблем, стоящих перед предприятиями туристско-рекреационного комплекса. В Консультативном совете инвестиционного развития предприятий ТРК в системе управления выделяют три основных структурных блока – анализ и планирование, организация и регулирование, контроль и мониторинг.

Привлечение внешних источников инвестиций предприятиями ТРК Республики Адыгея в современных условиях невозможно без активизации усилий региональных властных структур, направленных на повышение инвестиционной привлекательности и снижение инвестиционного риска в Республике Адыгея. Требуется внедрение специальных механизмов, процедур и функций, представляющих собой последовательность организационных действий управленческих структур по продвижению стратегических целей инвестиционного развития Республики Адыгея.

Поиск новых, нестандартных методов и инструментов управления инвестиционными процессами предприятий ТРК приводит к необходимости использования современных технологий менеджмента, применяемых в коммерческой среде.

В бенчмаркинге инвестиционных процессов предприятий ТРК РА можно выделить несколько этапов (рисунок 1).

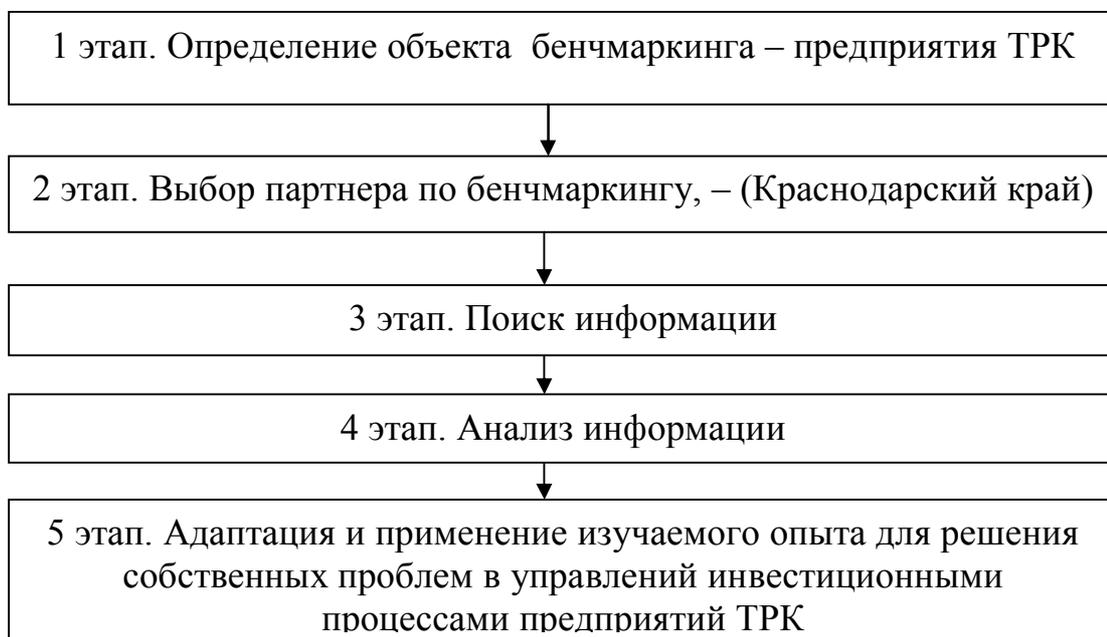


Рис. 1 Этапы бенчмаркинга в управлении инвестиционными процессами предприятий ТРК

Применение данных этапов позволит: реализовать качественно новые подходы к процессам и процедурам управления социально-экономическим развитием предприятий ТРК Республики Адыгея; построить мобильную функциональную структуру исполнительной власти, ориентированную на реализацию конкурентных преимуществ предприятий ТРК.

Таким образом, в управлении инвестиционными процессами предприятий ТРК бенчмаркинг может иметь место как систематический процесс поиска лучшей практики, инновационных идей и высокоэффективного выполнения управленческих процедур, использование которых ведет к повышению инвестиционной привлекательности предприятий ТРК Республики Адыгея и усилению их инвестиционной активности.

***Список литературы:***

1. Райдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли [Текст] / Р. Райдер. – М.: РИА Стандарты и качество, 2007. – 248 с.
2. Богомолова, Е.С. Экономика и менеджмент инфраструктуры туризма [Текст]: учеб. пособие / Е. С. Богомолова. – Майкоп: ГУРИПП Адыгея, 2003. – 108 с.
3. Клейменова, Г.В. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом [Текст] / Г.В. Клейменова, З.Г. Сипливая // Финансы и кредит. – 2006. – №33. – С. 68 – 74.
4. Ткачева, Я.С. Оценка эффективности управления инвестиционными процессами предприятий туристско-рекреационного комплекса Республики Адыгея [Текст] / Я.С. Ткачева // Новые технологии.- 2010.- Вып. 4.– С. 131 – 135.
5. Департамент инвестиций и проектного сопровождения Краснодарского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investkudan.ru>



## IMPROVE MANAGEMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF TOURIST AND RECREATIONAL COMPLEX OF THE REPUBLIC OF ADYGEA IN USING THE PRINCIPLES OF BENCHMARKING

Ткачева Яна Сергеевна

Maikop State Technological University

**Abstract.** A system of improvement of investment attractiveness of tourist and recreational complex in the Republic of Adygea, using the principle of benchmarking. Joining forces for the production of tourism and recreation services in a unified structure for tourism and recreation business incubator aimed at creating a system of conditions related to hatchery environment, which will support the dynamic development of the enterprises of tourist and recreational complex.

**Keywords:** tourism and recreation complex, investment attractiveness, benchmarking, Advisory (focal) Board of Investment Development, Republic of Adygea, the investment process, the Committee of the Republic of Adygea on tourism and resorts, Punjab, innovation, investment project.