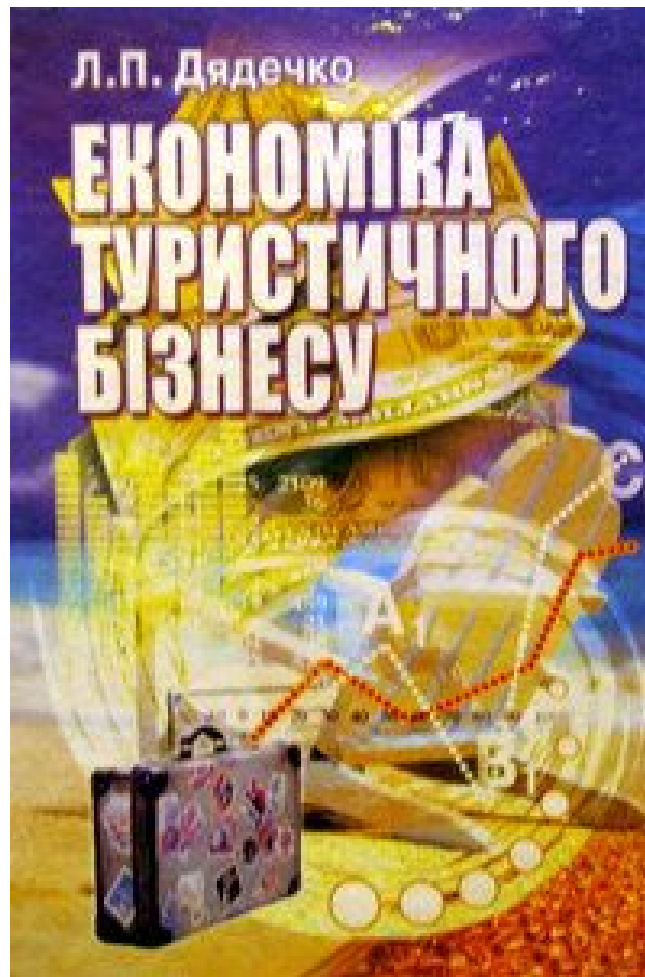


**Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу  
К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.**



У навчальному посібнику розкрито сутність економіки туристичного сфери діяльності. Виходячи зі змісту робочої програми навчальної дисципліни «Економіка туристичного бізнесу», цей посібник передбачає допомогу студентам в опануванні теоретичних знань і практичних навичок економічного управління діяльністю суб'єктів туристичної індустрії, а також формування у студентів здатності до самостійного творчого мислення та розв'язання практичних економічних задач.

Посібник пропонується для студентів вищих навчальних закладів та фахівців туристичного бізнесу.

## ЗМІСТ

Вступ

### **МОДУЛЬ 1. Туристичний бізнес у народногосподарському комплексі країни**

**Тема 1.** Туризм в економічній системі країни і світу

- 1.1. Передумови виникнення й розвитку туризму
- 1.2. Туристичний бізнес як економіко-технологічна система
- 1.3. Сучасний стан і перспективи розвитку туристичного бізнесу в Україні

Контрольні запитання та завдання

**Тема 2.**

Підприємницька діяльність - основа туристичного бізнесу

- 2.1. Сутність та особливості підприємницької діяльності в туризмі
- 2.2. Правові основи організації туристичного бізнесу в Україні
- 2.3. Ресурсне забезпечення туристичної діяльності
- 2.4. Загальні показники оцінки туристичної діяльності

Контрольні запитання та завдання

### **МОДУЛЬ 2. Економічне управління туристичним бізнесом**

**Тема 3.** Місце економічної стратегії в управлінні туризмом

- 3.1. Сутність і роль підприємницької стратегії в розвитку туристичного бізнесу
- 3.2. Види базових економічних стратегій діяльності підприємств
- 3.3. Процес обґрунтування економічної стратегії підприємства та розробка стратегічних альтернатив
- 3.4. Механізми економічного управління туристичним бізнесом
- 3.5. Комерційний розрахунок у системі економічного управління підприємствами

Контрольні запитання та завдання

**Тема 4. Формування та реалізація туристичного продукту**

- 4.1. Потік туристів - основа комплектування туристичного продукту
- 4.2. Місце реалізації туристичного продукту (послуг) в економіці суб'єктів туристичного бізнесу
- 4.3. Класифікація планів реалізації туристичних послуг (турпродукту)
- 4.4. Методи планування продажу туристичного продукту й окремих послуг
- 4.5. Програмно-цільовий метод планування продажу туристичного продукту
- 4.6. Оцінювання запасу фінансової міцності підприємства

Контрольні запитання та завдання

**Тема 5. Виробнича програма підприємств туристичного бізнесу**

- 5.1. Виробнича програма туристичного оператора: сутність і структура
- 5.2. Принципи та етапи розробки виробничої програми туристичного оператора

Контрольні запитання та завдання

**Тема 6. Планування експлуатаційної діяльності підприємств розміщення туристів**

- 6.1. Місце готельного господарства в обслуговуванні туристів
- 6.2. Сутність і показники експлуатаційної програми підприємств готельного типу
- 6.3. Розробка експлуатаційної програми підприємств розміщення туристів
- 6.4. Планування доходів підприємств готельного типу

Контрольні запитання та завдання

**Тема 7. Виробнича програма та товарооборот підприємств харчування туристів**

- 7.1. Економічна сутність і види діяльності підприємств харчування
- 7.2. Класифікація підприємств харчування в туристичній сфері діяльності

- 7.3. Характеристика продукції підприємств харчування
  - 7.4. Склад і структура товарообороту
  - 7.5. Обґрунтування виробничої програми та плану товарообороту
- Контрольні запитання та завдання

#### **Тема 8. Трудові ресурси та оплата праці на підприємствах**

- 8.1. Оцінювання стану та ефективності використання трудових ресурсів
  - 8.2. Мотивація праці та організація заробітної плати
  - 8.3. Державне й договірне регулювання оплати праці
  - 8.4. Планування чисельності працівників
  - 8.5. Обґрунтування витрат на оплату праці
- Контрольні запитання та завдання

### **МОДУЛЬ 3. Фінансово-економічні результати діяльності туристичних підприємств та їх оптимізація**

#### **Тема 9. Джерела формування та напрями використання доходу туристичних підприємств**

- 9.1. Сутність і роль доходу підприємств туристичного бізнесу
  - 9.2. Економічний механізм формування й розподілу доходу
  - 9.3. Стратегія формування доходу підприємств
  - 9.4. Політика оптимізації доходу туристичних підприємств
- Контрольні запитання та завдання

#### **Тема 10. Поточні витрати та собівартість туристичного продукту**

- 10.1. Сутність і структура витрат на формування та реалізацію турпродукту
  - 10.2. Калькуляція собівартості і цін на туристичний продукт
  - 10.3. Планування витрат туристичних підприємств
- Контрольні запитання та завдання

#### **Тема 11. Система формування й розподілу прибутку туристичних підприємств**

- 11.1. Сутність, види та джерела отримання прибутку в туристичному бізнесі
  - 11.2. Показники прибутку та рентабельності підприємств туристичного бізнесу
  - 11.3. Стратегія економічного управління прибутком підприємств
  - 11.4. Економічне управління формуванням і розподілом прибутку підприємств
- Контрольні запитання та завдання

#### **Тема 12. Рух грошових коштів на підприємствах туристичного бізнесу**

- 12.1. Сутність, роль і види грошових потоків
  - 12.2. Мета і принципи економічного управління рухом грошових коштів
  - 12.3. Методи оптимізації руху грошових коштів
  - 12.4. Планування руху грошових коштів підприємств
  - 12.5. Оцінювання ефективності формування та використання грошових коштів
- Контрольні запитання та завдання
- Список рекомендованої літератури

## ВСТУП

Слово «економіка» в буквальному перекладі з грецької мови означає «мистецтво домашнього господарювання», інакше кажучи, «вміння управляти господарством».

Розвиток суспільного розподілу праці сприяв виокремленню різних видів діяльності, появи спеціалізації виробництва конкретної продукції та послуг, які задовольняють потреби не тільки членів свого господарства, а й інших споживачів через систему обміну. Поява й розвиток обміну на основі суспільного розподілу праці зумовили те, що поняття «економіка» трактується як мистецтво управління господарською діяльністю не тільки однієї сім'ї (родини), а й господарських структур різного рівня відокремлення чи об'єднання цілих галузей (сфер діяльності), окремих країн або всього світу.

Мистецтво ведення будь-якого господарства ґрунтується на пізнанні того, що робити і як робити найкращим і найдешевшим способом, а це потребує розробки економічних методів та інструментів управління процесами господарської діяльності на основі досвіду та наукових підходів. Тому поняття «економіка» вживається і в значенні науки, що вивчає суспільні відносини з приводу створення матеріальних і нематеріальних благ, призначених для задоволення невпинно зростаючих потреб конкретного споживача і суспільства в цілому. Економічна наука ставить дві мети: пояснення та прогнозування. Пояснення досягається на основі спостережень та аналізу, а прогнозування - шляхом планування, яке прийнято називати економічним управлінням. Основним інструментом економічного управління виступає завдання на перспективу, яке оформлюється документально у формі плану.

Слово «економіка» вживається також у значенні «господарство» як взаємопов'язана сукупність різноманітних видів підприємницької діяльності, що мають загальну функціональну спрямованість.

Діалектика пізнання вчить: будь-що загальне проявляється в особливому, особливе - в конкретному. Тому діалектика навчальної дисципліни «Економіка туристичного бізнесу» потребує розгляду туризму як особливої й самостійної сфери діяльності в загальному господарському комплексі регіону, країни чи світу. Туризму притаманні як загальні закони економічного розвитку та єдині правила й закономірності «ділової гри», так і особливості, пов'язані зі специфікою надання послуг споживачам туристичного продукту. Під впливом особливостей туристичної діяльності закономірності розвитку туризму набувають специфічних рис, які проявляються в конкретній діяльності кожного суб'єкта туристичного бізнесу.

Навчальна дисципліна «Економіка туристичного бізнесу» спрямована на вивчення туризму не з техніко-технологічного боку, а як відношення людей у процесі формування, розподілу, реалізації та споживання туристичних послуг (продукту) на всіх ієрархічних і структурних рівнях сфери туристичної діяльності з метою задоволення потреб населення та отримання економічного й соціального ефекту.

Оскільки економіка туристичного бізнесу конституюється (формується) із економік окремих підприємницьких структур - фізичних та юридичних осіб, то навчальна дисципліна «Економіка туристичного бізнесу» охоплює два рівні:

- 1) економіку туризму як міжгалузевого комплексу обслуговування туристів;
- 2) економіку суб'єктів туристичної індустрії.

Центром вивчення економіки туристичного бізнесу є різноманітні підприємницькі структури різних організаційно-правових форм, видів та обсягів діяльності. Об'єктом вивчення економіки туристичного підприємства є економічні процеси, пов'язані з формуванням та реалізацією туристичного продукту або наданням окремих послуг з метою задоволення потреб мандрівників, а предметом виступають економічні механізми ресурсного забезпечення туристичної діяльності підприємств та отримання економічного й соціального ефекту.

Мета вивчення економіки туристичного бізнесу полягає у формуванні сучасного економічного мислення, глибокого розуміння комплексу проблем господарювання в

туризмі, а також у набутті вмінь і практичних навичок економічної діяльності.

Мета викладання курсу «Економіка туристичного бізнесу» передбачає:

- отримання студентами глибоких теоретичних знань і набуття навичок творчого підходу до оцінки діючих механізмів функціонування туристичних підприємств та обґрунтування пропозицій щодо їхнього удосконалення;
- оволодіння методами та інструментами економічного управління туристичним бізнесом;
- вироблення навичок продуктивно-критичної оцінювання діючих механізмів планування діяльності підприємств і розробки прогресивних методів економічного управління;
- освоєння методів оцінювання економічної, соціальної та екологічної ефективності виконання планових рішень.

Освоєння курсу «Економіка туристичного бізнесу» спрямоване на розв'язання таких конкретних практичних завдань економічного управління:

- розробка базових стратегій розвитку діяльності туристичних підприємств;
- формування ресурсного потенціалу підприємств і пошуки шляхів підвищення ефективності його використання;
- оптимізація поточних витрат підприємств і собівартості продукції;
- вибір ефективних методів обґрунтування виробничої програми підприємств;
- обґрунтування планів реалізації туристичного продукту, формування доходу та прибутку;
- мінімізація комерційних ризиків і запобігання банкрутству. Методологія викладання економіки туризму ґрунтується на філософському підході до пізнання істини: від живого споглядання до абстрактного мислення, а від нього до практики. Основою цієї методології виступає єдність емпіричної, теоретичної та прикладної сторін пізнання, а також матеріалістичної діалектики.

Емпірична сторона пізнання означає збирання, реєстрацію, оброблення та систематизацію фактів (даних). Теоретичний зріз пізнання полягає у введенні нових понять і термінів, а також у розробленні нових теорій розвитку економічних процесів і явищ. Прикладна сторона методології пов'язана з освоєнням і застосуванням наукових методів і практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективних форм господарювання.

Методологія вивчення курсу «Економіка туристичного бізнесу» охоплює сукупність таких конкретних підходів:

- історичний та макроекономічний;
- інваріантність розрахунків і вибір оптимального;
- використання сучасного наукового інструментарію пізнання та оцінювання ситуації для прийняття управлінського рішення;
- аналіз, узагальнення та пошуки сфер застосування прогресивного вітчизняного та зарубіжного досвіду економічного управління туристичним бізнесом тощо.

Основою ефективного економічного рішення є всебічне вивчення й оцінювання ситуації та вибір рішення на основі найефективнішого варіанта із безлічі розроблених.

Вивчення курсу «Економіка туристичного бізнесу» ґрунтується на знаннях загальнотеоретичних економічних наук (економічна теорія, мікро-, макроекономіка), набутих знань і практичних навичок з маркетингу, економіки підприємства, статистики, економічного аналізу, бухгалтерського обліку, ціноутворення, планування діяльності підприємств.

В результаті освоєння цього курсу майбутній економіст повинен уміти планувати всі показники туристичної діяльності на основі максимізації доходу та мінімізації витрат, що потребує раціонального формування та ефективного використання ресурсів підприємств.

Туристичний бізнес являє собою сферу інтересів багатьох наук: філософії, історії, географії, соціології, психології, культурології, антропології, економіки, екології, рекреології тощо. Цілісний погляд на сферу туризму, в якій синтезуються всі аспекти її вивчення, забезпечує така наука, як туристика. Туристика виступає наукою, що синтезує дані різних наук про туризм і займається формуванням та удосконаленням цілісної концепції

туризму.

## **МОДУЛЬ 1. ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС У НАРОДНОГОСПОДАРЬСЬКОМУ КОМПЛЕКСІ КРАЇНИ**

### **Тема 1. Туризм в економічній системі країни і світу**

*В чужій країні мандрівник - мішок з грошима,  
який всі намагаються скоріше опорожнити  
Віктор Гюго*

#### **1.1. Передумови виникнення й розвитку туризму**

Туризм став реальним фактом економіки будь-якої країни. Не є виключенням і Україна. Історично склалося так, що сучасний туризм став результатом появи та еволюції подорожей. Люди подорожували завжди й залишали записи про свої мандрівки.

На стадіях зародження туризму мандрівники організовували подорожі самостійно. Метою подорожей було вивчення звичаїв і побуту, рівнів та особливостей розвитку народів і країн. Потім, в епоху Римської імперії, виникають перші елементи індустрії подорожей - заїжджі двори, причому як державні, так і приватні.

Розвиток християнства та торгівлі в середні віки привів до появи подорожей з метою розповсюдження релігії і реалізації товарів поза місцем їхнього виготовлення. У цю пору, говорячи сучасною мовою, інфраструктура подорожей поповнюється за внаслідок появи монастирів, а подальший розвиток одержують заїжджі двори за рахунок купців.

В епоху великих географічних відкриттів метою мандрівників, мореплавців і першопрохідників стало захоплення й освоєння територій.

Подорожі й екскурсії набувають форми туризму, причому основними джерелами покриття витрат на організацію екскурсій у далекі країни стають внески осіб, що виявили бажання брати участь у поїздках, а також пожертвування меценатів. Таким чином, фінансовою основою відшкодування туристичних витрат стає переважно сам турист.

Поняття «тур» було введено до вжитку в 1750 р., а термін «турист» використовувалося як найменування учасника розважальних або освітніх подорожей (турів).

Великого англійського реформатора Томаса Кука (1808-1892) справедливо називають «батьком» міжнародного туризму як сфери економічної діяльності, оскільки він уперше відзначив комерційні перспективи його розвитку. Т. Кук поклав початок організації туризму, створивши перше бюро подорожей, увів резервування місць у засобах пересування і розміщення, видавав якісні путівники з вичерпною інформацією

На межі XIX і X ст. туризм перестав бути тільки об'єктом наукових досліджень філософії та соціальних наук, а став складною економічною структурою, в розвитку якої виділяється період після Першої світової війни ; і десятиліття після Другої світової війни. Особливу роль у популяризації усіх видів туризму зіграв розвиток авіаподорожей. Усе це сприяло виникненню економіко-філософського підходу до розуміння туризму в системі розвитку суспільства. При такому підході туризм пов'язується з економічним розвитком країни, розширенням наукових досліджень і підвищенням якості підготовки фахівців для сфери туризму.

У виникненні туристичної діяльності і розвитку туризму можна виділити 4 етапи:

- 1 етап - передісторія туризму;
- 2 етап - елітарний туризм і зародження масового туризму;
- 3 етап - початок становлення масового туризму;
- 4 етап - масовий туризм.

Розвиток туризму в світі привів до створення в 1951 р. Європейської комісії з туризму (ЄТС) і Карибської організації з туризму (СТО), а в 1957 р. - Азіатсько-Тихоокеанської асоціації з туризму (ПАТА). На міжнародному рівні в 1975 р. створено Всесвітню туристичну організацію (ВТО), що являє собою неурядове агентство, яке збирає і публікує дані

про туризм, забезпечує технічну допомогу й організацію конференцій, підтримує програми навчання фахівців для туризму.

У 1997 р. Україна стала дійсним членом ВТО, а у вересні 1999 р. на 13-й Генеральній асамблеї ВТО в м. Сантьяго (Чилі) обрана в керівний орган ВТО - Виконавчу раду.

Туризмом в Україні на урядовому рівні займається Міністерство культури і туризму України, якому підпорядковується Державна служба туризму і курортів, а також Державна служба охорони культурної спадщини. В Автономній республіці Крим туризм підпорядкований Міністерству курортів і туризму, а в областях є відповідні підрозділи у складі державних адміністрацій. Найчастіше -це відділи з питань туризму і курортів.

Туризм в Україні став наблизатися до світового рівня. З'явилися й розвиваються підприємства, що спеціалізуються на туристичній діяльності різних видів та організаційно-правових форм. Створено широку мережу туристичної індустрії, до якої входять засоби розміщення, об'єкти харчування, розважального, пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного, релігійного та іншого призначення.

До суб'єктів туристичної діяльності відносяться підприємства, установи, організації та фізичні особи, які зареєстровані у встановленому законодавством України порядку і отримали ліцензії на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг.

Процеси створення та реалізації туристичного продукту й окремих туристичних послуг відносяться до туристичної діяльності. Розглядаючи туристичну діяльність глибше, варто виділяти в ній, з одного боку, техніко-технологічні та організаційні процеси, що вивчаються в курсі «Організація і технологія туризму», а з іншого боку - економіку цієї діяльності.

Економіка туристичної діяльності охоплює:

- створення та надання туристичних послуг в обсягах і в терміни, обумовлені договором на організацію подорожей;
- ефективне використання наявної і створення нової матеріально-технічної та ресурсної бази туризму;
- забезпечення валютних надходжень до бюджету держави (регіону) та отримання прибутку суб'єктами туризму;
- кооперування засобів туристичної діяльності;
- сприяння зайнятості населення та задоволення його різноманітних потреб.

До основних завдань економічної діяльності суб'єктів туристичного бізнесу відносяться:

- а) створення (комплектування) туристичного продукту;
- б) формування ринку туристичних послуг;
- в) удосконалення інфраструктури туризму;
- г) реалізація туристичних послуг через систему оптової й роздрібної торгівлі з використанням комп'ютерних технологій;
- д) пріоритетний розвиток внутрішнього та в'їзного туризму. Туристична діяльність ґрунтується на умовах і факторах, що охоплюють економіку, політику, культуру країн світу, на швидкості проникнення у світову цивілізацію, здатності адаптації до нових туристичних технологій, що ґрунтуються на комп'ютерній техніці, та гнучкого просування до інтеграційних та інших процесів у світовому просторі.

## **1.2. Туристичний бізнес як економіко-технологічна система**

Поняття «туризм» визначається в законі України «Про туризм» як тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування (стаття 1). Такий виїзд людини робить її туристом. Туристом вважається особа, яка здійснює подорож по Україні або до іншої країни з не забороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін.

Поняття «туризм» охоплює систему трьох взаємопов'язаних елементів: географічний

компонент (регіон появи туристів, транзитний регіон і туристична дестинація), турист і туристична індустрія.

Вихідним моментом створення й розвитку економічної системи сучасної сфери туризму є задоволення туристичних потреб, що лежать в основі попиту на туристичні послуги. Задоволення цього попиту здійснюється через систему пропозиції туристичного продукту на ринку.

Туристичний бізнес виступає єдиною економіко-технологічною системою формування й реалізації туристичного продукту з метою задоволення попиту на туристичні послуги. Він охоплює чотири основних елементи:

- 1) виробництво туристичних послуг;
- 2) комплектування туристичного продукту;
- 3) реалізація туристичного продукту або окремої послуги;
- 4) споживання туристичного продукту (послуги).

Туристична послуга в економіко-технологічній системі бізнесу виступає товаром, а суб'єкт туристичної діяльності - підприємницькою структурою, що створює, пропонує і реалізує на ринку ці послуги споживачам, тобто туристам.

Окрема туристична послуга (розміщення, харчування, транспортування, екскурсії, побутові послуги, культурно-видовищні заходи, спортивні, рекреаційно-оздоровчі послуги і т.п.) може задовольнити тільки якусь конкретну потребу туриста, а не комплекс його потреб. Тому виникає об'єктивна необхідність об'єднання всіляких за призначенням туристичних послуг у єдиний комплекс, який прийнято називати туристичним продуктом. Необхідність формування комплексу туристичних послуг у вигляді продукту з метою задоволення потреб туристів стала основою створення таких підприємницьких структур як туристичні оператори та агенти (ділери).

Отже, на шляху до ринку туристичні послуги проходять стадії виробництва комплектування й анімації, тобто об'єднання в турпродукт.

У Законі України «Про туризм» **туристичний продукт** визначається як попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше двох таких послуг, що реалізуються або пропонуються до реалізації за визначеною ціною. До складу туристичного продукту входять послуги перевезення, розміщення, організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо, тобто послуги, спрямовані на задоволення потреб туриста під час його подорожі. Визначаючи туристичну послугу коротко, слід зазначити, що вона являє собою доцільну діяльність по задоволенню якої-небудь потреби туриста.

Туристичні послуги та товари поділяються на дві групи: характерні (основні) та супутні (додаткові).

*Характерні* туристичні послуги та товари призначені для задоволення потреб споживачів, виробництво й надання яких суттєво скоротиться без їх реалізації особам, що подорожують, а *супутні* хоч і призначені для задоволення потреб туристів, але їх виробництво несуттєво скоротиться без реалізації туристам.

Важливу роль у туристичному бізнесі відіграє просування туристичного продукту до споживачів, яке охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення та підготовку до реалізації туристичного продукту або окремих туристичних послуг. До таких заходів відносяться організація рекламно-ознайомлювальної діяльності, проведення або участь у спеціалізованих виставках, ярмарках, видання каталогів, буклетів тощо.

Місцем продажу туристичних послуг є країна, в якій зареєстровано суб'єкт господарювання, що реалізує туристичний продукт, а місцем надання проданих послуг - країна, на території якої знаходяться туристичні об'єкти, які надають відповідні послуги.

На відміну від звичайних споживчих товарів, які постачаються до місць перебування (помешкання) споживача, основні туристичні послуги надаються там, де знаходяться об'єкти інтересу туристів (туристичні об'єкти), що викликає необхідність подорожей з метою отримання таких послуг. Оскільки об'єкти туристичних відвідувань знаходяться як



на території своєї країни, так і поза нею, то за цією ознакою виділяються дві організаційні форми туризму: внутрішній та міжнародний.

Внутрішній туризм в Україні - це подорожі в межах своєї території своїх громадян та осіб, які постійно проживають на її території. До міжнародного туризму належать: в'їзний туризм, який охоплює подорожі в межах України осіб, що постійно не проживають на її території, та виїзний, який являє собою подорожі українських громадян та осіб, що постійно проживають в Україні, до інших країн.

Оскільки туризм - це переміщення людини з місця постійного проживання до туристичного об'єкта і повернення назад, то появилось поняття «тур», яке походить від французького слова «tour» і означає рух по колу. Завчасно визначений шлях подорожі називається маршрутом. Ця назва походить від німецького слова «marschrute», що в перекладі означає послідовний шлях руху. Отже, тур - це ціленаправлена подорож людей (пішохідна або на транспорті) за визначеним маршрутом у конкретні терміни тривалістю понад 24 години, але не більше одного року. Така тривалість подорожей потребує забезпечення туристів певним комплексом послуг, який називається пакетом туристичних послуг за відповідним маршрутом (туром). Відтак у широкому розумінні поняття «тур» охоплює не тільки туристичний маршрут, а й пакет товарів і послуг, необхідних туристам під час подорожування за цим маршрутом.

У ринковій економіці тур як єдність маршруту з його матеріально-технічним, культурним та іншим забезпеченням виступає товаром, ціна на який визначається за законами ринку.

Формування турів охоплює розробку маршрутів і пакетування товарів і послуг, необхідних для задоволення потреб туристів під час подорожування за певним маршрутом. До основних туристичних послуг відносяться реклама, перевезення, харчування, розміщення, організація відвідувань туристичних об'єктів, забезпечення відпочинку й рекреації (оздоровлення).

Формування, продаж та проведення турів здійснюють спеціальні суб'єкти туристичної діяльності, якими є підприємства, установи, організації різних форм власності, фізичні особи, які зареєстровані у встановленому законодавством України порядку та отримали ліцензії на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг. Отже, суб'єкт туристичної діяльності, по-перше, утворюється відповідно до чинного законодавства країни; по-друге, займається формуванням (створенням) і/або реалізацією туристичного продукту (послуги); по-третє, функціонує на принципах комерційного розрахунку з метою максимізації прибутку або іншого ефекту, в тому числі й соціального.

На туристичному ринку споживачеві пропонується товар у формі конкретного туру, який охоплює попередньо розроблений комплекс туристичних товарів і послуг, необхідних при подорожі за певним маршрутом. Формування цілісно-цільової спрямованості туристичного продукту в складі туру є основною функцією туроператорів, що готують цей продукт для реалізації в закінченому, тобто скомплектованому вигляді.

Споживання туристичного продукту завершує відтворювальний цикл руху туристичних послуг. Туристичні ресурси при цьому виступають факторами формування турів як комплексу туристичних послуг за певним маршрутом подорожей.

В умовах ринку як туристичні ресурси, так і результати їхнього використання здобувають усі властивості товару - корисність для споживача і ціну для виробника.

Туристична діяльність здійснюється комплексом підприємницьких структур, який називається туристичною індустрією. Сучасна індустрія туризму охоплює всю сукупність суб'єктів господарювання, які виконують туристичні послуги (рис. 1.1).

*Туристична індустрія* є міжгалузевим комплексом підприємницьких структур з виробництва та реалізації туристичного продукту для внутрішнього й міжнародного туризму.

З метою підвищення якості туристичного обслуговування, забезпечення захисту прав і законних інтересів, життя, здоров'я та майна громадян, підвищення рівня екологічної безпеки об'єктам туристичної індустрії присвоюються категорії якості та рівня об-

слуговування. Види категорій об'єктів туристичної індустрії, порядок їх установлення та зміни визначаються Кабінетом Міністрів України.

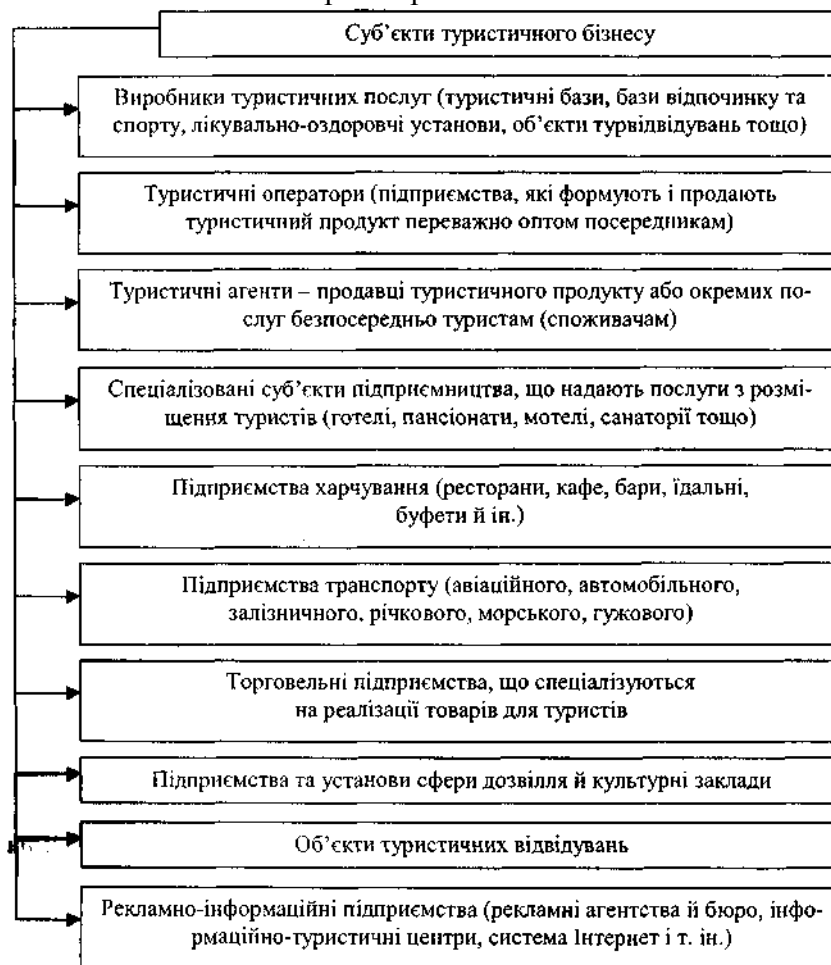


Рис. 1.1. Комплекс структур туристичної індустрії  
Рис. 1.1. Комплекс структур туристичної індустрії

### 1.3. Сучасний стан і перспективи розвитку туристичного бізнесу в Україні

Світовий туризм характеризується високими темпами розвитку, зростанням його ролі в економіках окремих країн і регіонів.

Економіка туристичного бізнесу являє собою, з одного боку, сукупність суспільних відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності, тобто при виробництві, розподілі, обміні та споживанні туристичних послуг (турпродукту), яка вивчається економічною теорією, а з іншого боку, є складовою частиною народногосподарського комплексу країни як каталізатора економічного зростання.

Туристичний бізнес як складова економічного комплексу країни характеризується такими властивостями і функціями:

- має свою індустрію виробництва і надання послуг туристам;
- створює туристичні послуги, формує турпродукт і здійснює їх реалізацію;
- формує ринок туристичних послуг різного рівня комплексності;
- виступає мультиплікатором росту національного доходу, валового внутрішнього (національного) продукту, зайнятості населення, розвитку місцевої інфраструктури і підвищення рівня життя населення;
- є сферою, в якій дешево створюються робочі місця і забезпечується високий рівень ефективності й швидка окупність інвестицій;
- виступає ефективним засобом охорони навколишнього середовища та історико-

культурної спадщини людства, що є матеріальною основою ресурсного потенціалу туризму, який утворює специфічну сферу діяльності;

- сумісність практично з усіма сферами, галузями і видами діяльності людини;

- має переваги в інтеграційних і глобалізаційних процесах, що відбуваються у світовому просторі.

Основною властивістю туризму є його здатність впливати на економіку регіону, країни і світу. На зв'язок між стадіями економічного розвитку країни і характерними рисами розвитку туризму одним з перших звернув увагу американський економіст П. Ротоу ще в 1959 р. Незважаючи на те, що моделі економічного впливу туризму на сферу економіки набагато ускладнилися, гіпотеза П. Ротоу не тільки не застаріла, а й продовжує підтверджуватися новими статистичними даними і сучасними тенденціями.

Якщо оцінювати Україну виходячи з теорії П. Ротоу, то її варто віднести до мінливого суспільства, в якому соціально-економічні умови сприяють пріоритетному розвитку внутрішнього та в'їзного туризму.

Нині туризм у світовій системі господарства займає провідні позиції. Він є невід'ємною складовою розвитку світового ринку. За оцінками Всесвітньої туристичної організації (ВТО), ще наприкінці 2000 р. туризм зайняв перше місце серед галузей світового господарського комплексу за обсягом експорту товарів і послуг. У сфері міжнародного туристичного обміну річний оборот склав понад 2 трлн дол. США. На туризм припадає 12% загальносвітового національного продукту, 7% світових інвестицій. Туризм забезпечує 5% податкових надходжень. Ще в 1996 р. за валютними надходженнями туризм обійшов експорт нафтопродуктів, телекомунікаційного устаткування, автомобілебудування і всіх інших видів послуг.

Безпосередньо у світовій сфері туристичних послуг задіяно більше 260 млн осіб, що становить 10 % усіх працівників.

Туризм у цілому займає перше місце в світі щодо надання робочих місць. Високими темпами розвивається міжнародний туризм у світі. Якщо в 1950 р. кількість міжнародних мандрівників становила 25 млн, то через 20 років (1970) - збільшилась до 165 млн, ще через 20 років (1990) досягла 450 млн, а в 2000 р. - становила майже 700 млн таких туристів.

І хоч на початку XXI ст. через трагічні події в світі уповільнились темпи приросту кількості подорожуючих до деяких країн, туризм у цілому розвивається досить динамічно. За даними ВТО, загальна кількість туристів (міжнародних і внутрішніх) з урахуванням екскурсантів становить понад третину населення земної кулі, а прибуток від туризму в світі за 2003 р. перевищив 500 млрд дол. США.

Згідно з прогнозами, кількість подорожуючих уже найближчим часом зрівняється з населенням такої країни, як Китай, а надходження від туризму досягнуть одного трильйона доларів США. XXI ст. вважається століттям туризму.

Україна має всі об'єктивні передумови для інтенсивного розвитку не тільки внутрішнього, а й в'їзного та виїзного туризму. Маючи вигідне геополітичне розміщення, Україна володіє великим туристично-рекреаційним потенціалом, сприятливим кліматом, багатую флорою і фауною, культурно-історичними пам'ятками світового рівня та туристичною індустрією, яка швидко розвивається.

У затвердженій Кабінетом Міністрів України в 2001 р. список історичних місць внесено 402 міста і селища міського типу, історичні ареали яких розробляються, а деякі вже затверджені. За повідомленням Державного управління екології та природних ресурсів Донецької області, станом на 1 січня 2006 р. природно-заповідний фонд області нараховує 109 об'єктів площею 80174,09 га.

З огляду на місце і роль туризму в світовій економіці, Кабінет Міністрів України 29 квітня 2002 р. затвердив Державну програму розвитку туризму на 2002-2010 рр., у якій надано пріоритет розвитку в'їзного і внутрішнього туризму. На основі державної програми розроблені і виконуються регіональні програми та програми окремих туристичних

центрів. Розвиток туризму в них узгоджено з такими секторами економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів широкого вжитку і туристичного призначення. Туризм розглядається як один з найбільш перспективних напрямів структурної перебудови економіки.

Починаючи з 2001 р., обсяг споживання товарів і послуг туристичної сфери діяльності і галузей, що забезпечують внутрішні і міжнародні туристичні потоки в Україні, становив близько 22 млрд грн, а в 2004 р. цей показник зріс майже в 1,6 разу і становив 35 млрд грн. Результатом виконання програми розвитку туризму в Україні стало перевищення темпів зростання кількості в'їзних туристів над виїзними. Зокрема, кількість в'їзних туристів порівняно з попереднім роком збільшилась у 2002 р. на 14,6 %, у 2003 р. - на 19,0, у 2004 р. - на 24,9, а виїзних у 2002 р. скоротилась на 0,8%, у 2003 р. - зросла на 0,4, у 2004 р. приріст становив 4,7%. Наведені співвідношення змін кількості в'їзних і виїзних туристів привели до того, що в 2004 р. кількість в'їзних туристів перевищила кількість виїзних на 16,5 % (у 2002 р. кількість виїзних туристів перевищувала кількість в'їзних на 20,2 %).

Особливо слід вказати на активізацію внутрішнього туризму. Так, приріст кількості внутрішніх туристів порівняно з попереднім роком у 2002 р. становив 4,1 %, у 2003 р. - 5,3, а в 2004 р. - 7,7%.

Говорячи про матеріальну базу України для прийняття туристів, слід сказати про наявність майже 5 тис. закладів для їхнього розміщення. На постійній основі в туристичній сфері діяльності в Україні працює понад 200 тис. осіб і майже 1 млн сезонних працівників. Загальний обсяг туристичного споживання збільшився в нашій країні у 2004 р. на 65,8 % порівняно з 2001 р. Туристичний сезон 2005 р. характеризується продовженням загальних позитивних тенденцій розвитку туризму, які спостерігалися, починаючи з 2001 р. За даними Держприкордонслужби України, темпи приросту кількості в'їзних туристів перевищили в 2005 р. темпи приросту кількості виїзних туристів на 8%.

Реалізація державної політики розвитку туризму здійснюється шляхом:

- визначення пріоритетних напрямів туристичної діяльності;
- відновлення та охорони туристичних ресурсів;
- залучення громадян до раціонального використання вільного часу (змістовний відпочинок, ознайомлення з історико-культурною спадщиною, організація рекреації, оздоровлення і т.п.);
- удосконалення нормативно-правової та податкової бази туризму, адаптації її до світових стандартів і контролю за дотриманням законодавства;
- упродовження пільгових умов для малозабезпечених верств населення;
- стимулювання інвестицій у туризм і розвиток туристичних ресурсів;
- гарантії безпеки туристів, захисту їхніх прав, інтересів і майна;
- організації й розвитку системи наукового забезпечення туризму, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів для сфери туризму;
- ліцензування туристичної діяльності, стандартизації та сертифікації туристичних послуг, визначення кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичного супроводу тощо;
- встановлення єдиної системи статистичного обліку та звітності у сфері туризму та курортно-рекреаційного комплексу;
- розвитку співробітництва із закордонними країнами і міжнародними туристичними організаціями;
- участі в розробленні та реалізації міжнародних програм розвитку туризму тощо.

На розвиток туризму впливають як позитивні, так і негативні фактори, пов'язані з політичною, законодавчо-правовою та соціально-економічною ситуацією в країні і в світі (рис. 1.2). Наведені на рисунку фактори впливу на туризм в Україні визначили цілі державного регулювання та пріоритетні напрями розвитку туристичного бізнесу, передбачені законом України «Про туризм».

Основні цілі державного регулювання туристичної діяльності:

- . - забезпечення прав громадян на відпочинок, відновлення та зміцнення здоров'я, на

безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав;



Рис. 1.2. Умови розвитку туристичного бізнесу

Рис. 1.2. Умови розвитку туристичного бізнесу

- захист прав і законних інтересів туристів і суб'єктів туристичного бізнесу;
- відновлення та збереження цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональне використання й охорона при плануванні та забудові територій, на яких розміщені об'єкти туристичних відвідувань;
- створення сприятливих умов для удосконалення й розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів туристичної діяльності.

До основних пріоритетних напрямів державної політики розвитку туризму відносяться:

- удосконалення правових засад регулювання туристичних відносин;
- становлення туристичного бізнесу як високорентабельної галузі економіки;
- заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток індустрії туризму та створення нових робочих місць;
- сприяння розвитку в'їзного та внутрішнього туризму, сільського та екологічного (зеленого) туризму;
- розширення міжнародного співробітництва у сфері туристичної діяльності та утвердження України на світовому туристичному ринку;

- гармонізація законодавства України про туризм до світових вимог, створення нормативної бази функціонування систем стандартизації та сертифікації робіт і послуг в туристичному бізнесі тощо.

Розвиток туристичного бізнесу в Україні відбувається на ринкових засадах, але не знаходиться у «вільному плаванні», бо регулюється державою на основі законодавства, національної політики та індикативного планування всіх видів туризму.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Розкрийте сутність економіки туристичного бізнесу.
2. Охарактеризуйте туризм як міжгалузевий комплекс суб'єктів обслуговування туристів.
3. Яка роль суб'єктів туристичної індустрії в економіці країни (регіону)?
4. Що є об'єктом і предметом вивчення економіки туристичного бізнесу?
5. Поясніть мету вивчення курсу «Економіка туристичного бізнесу».
6. На яких методологічних підходах ґрунтується вивчення економіки туризму?
7. Що обумовило виникнення туризму?
8. Як розвивався туризм та які етапи розвитку він пройшов?
9. У чому полягає економічна сутність і завдання туристичної діяльності?
10. Дайте законодавче визначення туризму і туриста.
11. Розкрийте поняття «туристична послуга» та «туристичний продукт».
12. Як створюється та просувається туристичний продукт до споживачів?
13. Охарактеризуйте особливості туристичних послуг та їх відмінності від звичайних товарів.
14. Які організаційні форми туризму існують?
15. Виділіть відмінні риси між внутрішнім і міжнародним туризмом.
16. Звідки походить слово «тур» і що воно означає?
17. Як розробляються маршрути і формуються тури?
18. Які підприємницькі структури існують у туристичному бізнесі України?
19. Що являє собою туристична індустрія?
20. Яка роль туристичного бізнесу в народногосподарському комплексі країни?
21. Перерахуйте умови інтенсивного розвитку туризму в Україні.
22. Розкрийте сутність державної політики розвитку туризму в Україні та шляхи її реалізації.
23. Які фактори впливають на розвиток туризму позитивно, а які негативно?
24. Розкрийте сутність і цілі державного регулювання туристичної діяльності в Україні.
25. Чи існують пріоритетні напрями державної політики України в розвитку туризму?

## **Тема 2. Підприємницька діяльність - основа туристичного бізнесу**

### **2.1. Сутність та особливості підприємницької діяльності в туризмі**

Термін «підприємництво» вперше ввів на початку XVIII ст. французький економіст Ришар Кантільон. Він розглядав як самостійна діяльність, спрямована на отримання доходу (прибутку) і пов'язана з господарським ризиком. Поняття «підприємництво» асоціюється з економічною активністю, спрямованою на здобуття вигоди, тобто із заповзятливою діловитістю у сфері бізнесу.

Сучасна економічна наука до факторів розвитку бізнесу відносить не тільки землю та її багатства, працю та капітал, а й підприємницькі здібності, що утворюють особливий ресурс - інтелект. Це дає підставу стверджувати: для підприємця в туристичному бізнесі головним ресурсом є не гроші, не знаряддя чи предмети праці, а його вміння господарювати (талант господарника), знання психології споживача туристичного продукту та суспільних потреб у туристичному бізнесі.

Підприємця варто відрізнити від менеджера. Підприємець виступає ініціативним і самостійним агентом ринку. Він діє на «свій страх і ризик», використовує власні ресурси і несе повну відповідальність за результати своєї діяльності.

Менеджери найчастіше є найманими працівниками, що виконують завдання, поставлені підприємцем. Менеджер у своїй діяльності ризикує власністю підприємця, хоча за договором може нести майнову відповідальність за свої дії. Підприємець може поєднувати в собі риси власника ресурсів (капіталу) і менеджера. Його часто порівнюють із гравцем в економіці, який не тільки пускає капітал у гру, а й добре знає правила гри, щоб у будь-який момент ними скористатися самостійно або разом зі своїми менеджерами. Виникнення туристичного підприємництва пов'язане з переходом туризму на комерційну основу, тобто з появою організації платних подорожей різної спрямованості як основи ринкових відносин.

Бурхливий розвиток туризму в Україні на підприємницькій основі історично збігається з чумацтвом, яке дало поштовх до пізнання нових земель найперше з метою пошуку нових ринків збуту. Зміцнення торговельно-обмінних відносин між регіонами України, а також між Україною та іншими територіями викликало взаємний інтерес до культури, звичаїв, релігії, історичних пам'яток не тільки свого народу, а й народів інших країн.

Вважається, що чумацтво зіграло велику роль у формуванні в Україні сільської буржуазії і в розвитку підприємництва, у тому числі й туристичного. Стійкому розвитку підприємництва сприяло також скасування кріпацтва і перехід до ринкових відносин.

Однак перешкодами на шляху розвитку підприємництва в Україні були світові війни та Велика Жовтнева соціалістична революція.

В часи радянської влади в колишньому СРСР підприємництво вважалося суцільно капіталістичною формою господарювання, неприйнятною для соціалізму. Та все ж навіть у пору централізованого управління, яке пригнічувало ініціативу на місцях, підприємництво існувало «інкогніто». Нині підприємництво позбулося клейма «непорядності», що сприяє зростанню його престижності як виду діяльності.

У чинному законодавстві України підприємництво розглядається як безпосередня самостійна систематична, на свій ризик діяльність, пов'язана з виробництвом продукції, виконанням робіт, наданням послуг з метою одержання прибутку, що здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, установленому законодавством.

З цього визначення видно, що до підприємництва відноситься й діяльність з надання послуг. Отже, надання туристичних послуг є об'єктом підприємницької діяльності всіх суб'єктів туристичної індустрії.

Статус підприємницької структури одержують фізичні та юридичні особи шляхом державної реєстрації у встановленому порядку.

Економічною передумовою існування підприємництва є приватна власність на засоби виробництва. Для розвитку підприємництва в туризмі неодмінною умовою виступає не тільки приватна власність, а й інші умови, зокрема:

- стабільність державної економічної й соціальної політики;
- пільговий податковий режим для соціальних видів туризму;
- розвинута інфраструктура підтримки підприємництва, починаючи з ліцензування і закінчуючи державними органами регулювання й контролю;
- гнучкий ринковий механізм участі туризму в глобалізаційних процесах і в інтеграції України в європейські та світові економічні структури.

Основні принципи підприємництва для всіх видів діяльності визначені в законодавстві України. Принципи підприємництва в туристичному бізнесі представлені на рис. 2.1.

Головна мета підприємництва в туризмі полягає в розробленні маршрутів, формуванні туристичних потоків за обраними маршрутами, у виробництві туристичних товарів і наданні туристичних послуг, комплектуванні туристичного продукту відповідно до попиту споживачів з вигодою (прибутком) для себе. Якщо діяльність не передбачає одержання прибутку, то вона не відноситься до підприємницької. Тому головна відмінність підприємця від інших агентів корисної для суспільства і людей діяльності пов'язана з обов'язковим одержанням зиску (прибутку). У такому розумінні термін



«підприємництво» ототожнюється з поняттям «бізнес».



Рис. 2.1. Принципи підприємницької діяльності в туристичному бізнесі

Рис. 2.1. Принципи підприємницької діяльності в туристичному бізнесі

Отже, підприємці в туризмі - це ділові люди, поведінка яких характеризується пошуком нового, кращого, прогресивного у світовому масштабі. Для них далекі риси самозаспокоєності, застою, самовдоволення та марнотратства.

У сучасних умовах до традиційних рис підприємця (діловитість, напористість, енергійність, винахідливість, схильність до ризику) додається освіченість, комунікативність, інтелект, почуття соціальної відповідальності, культура ділових відносин і т.п.

Бізнесмен-початківець у туризмі, як правило, поєднує функції менеджера і підприємця. Практика підтверджує: виживання і розвиток туристичних підприємств забезпечується саме таким поєднанням. Підприємства, що зуміли ввести підприємницький підхід до організації діяльності, стають лідерами і новаторами в туристичному бізнесі. Підприємництво для них стає стилем поведінки, політики та практики діяльності.

Учасниками відносин, пов'язаних з підприємництвом в туристичному бізнесі, є, з одного боку, юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги або здійснюють посередницьку діяльність щодо їх реалізації, а з іншого - громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, в інтересах яких здійснюється туристична діяльність.

Основними суб'єктами підприємницької діяльності у туризмі є туристичні оператори (туроператори), туристичні агенти (турагенти) та інші структури (дилери).

*Туроператори* - це юридичні особи (підприємства), створені згідно із законодавством України, основною діяльністю яких є організація туризму, формування туристичного продукту, його реалізація та посередницька діяльність із надання характерних і супутніх туристичних послуг мандрівникам. Важливу роль в економіко-технологічному механізмі туристичного бізнесу виконують *турагенти*, якими можуть бути як юридичні, так і фізичні особи - суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницькі функції з реалізації туристичного продукту туроператорів або окремих послуг інших

суб'єктів туристичного бізнесу.

Обов'язковою вимогою для всіх суб'єктів туристичної діяльності є отримання ліцензії на відповідний вид діяльності.

Сукупність підприємницьких структур з обслуговування туризму утворює туристичну інфраструктуру, яка являє собою комплекс юридичних і фізичних осіб економічної та соціальної сфер діяльності, що надають туристам послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, перевезення, екскурсійного обслуговування, відпочинку, рекреації тощо. Розвиток масового туризму сприяв переходу його інфраструктури на індустріальну основу, внаслідок чого з'явилася індустрія туристичного бізнесу.

Економічний успіх підприємництва забезпечується інноваціями, точніше, інноваційним менеджментом. Це пояснюється тим, що інноваційна заповзятливість у туризмі забезпечує появу нових послуг (продукту), привабливих не тільки для туристів, а й для інвесторів.

Варто особливо підкреслити, що Україна має потребу в такому туризмі, в якому іноваційність, діловитість, ефективна комунікативність стали б нормою господарювання кожного суб'єкта туристичного бізнесу.

Серед функцій підприємництва в туризмі виділяються такі:

- 1) організація маркетингу і реклами з метою визначення місткості ринку вироблених і запроєктованих до впровадження туристичних послуг;
- 2) упровадження інновацій у виробництво туристичних послуг і формування туристичного продукту (пакета послуг);
- 3) формування ефективної системи забезпечення туристичної діяльності необхідними ресурсами;
- 4) просування на ринок (збут) туристичного продукту.

Щоб виконувати ці функції, підприємництво в туризмі повинне ґрунтуватися на науково-технічній, організаційно-управлінській та виробничо-комерційній творчості.

Об'єктом підприємницької діяльності в туристичному бізнесі виступає виробництво туристичних послуг, формування та збут туристичного продукту. Схема формування та збуту (продажу) пакетів туристичних послуг, необхідних для задоволення потреб туристів під час подорожування, представлена на рис. 2.2.

Завершальним етапом економіко-технологічної системи туристичної діяльності, як видно зі схеми, є споживання туристичного продукту, тобто комплексу туристичних послуг, які включено до вартості обслуговування туру за певним маршрутом.

Загально визнаними є особливості споживання як окремих туристичних послуг, так і в складі турпродукту, які визначають специфіку туристичної діяльності.

*Перша особливість* полягає в тому, що для споживання турпродукту в пакеті або окремих послуг турист повинен прийти в місце їхнього надання. Найчастіше процес споживання туристичних послуг, що містяться в турпродукті, відбувається в туристичних дестинаціях, у яких ці послуги надаються.

Слово «дестинація» походить від латинського і означає місце перебування. Цей термін набув широкого вжитку в кінці 90-х років минулого століття. Дестинація в туризмі розглядається як приваблива для туристів географічна територія. Для подорожі туриста - це місце призначення. Індустрія туризму в дестинаціях призначена для перевезення розселення (розміщення), організації харчування, відпочинку, рекреації, розваг, роздрібної реалізації товарів туристичного попиту та сувенірів.



Рис. 2.2. Схема формування та збуту туристичного продукту

Рис. 2.2. Схема формування та збуту туристичного продукту

Щоб якась територія називалася дестинацією, вона повинна відповідати ряду вимог:

1) виробляти певний набір послуг, необхідних для прийняття туристів за їх вимогами. До такого набору послуг відносяться:

- доставка (трансферт) до дестинації і назад;
- можливість ночівлі (наявність готелів, кемпінгів, дачних будиночків тощо) та харчування (ресторани, бари, кафе та ін.) з відповідним рівнем обслуговування;
- 2) мати цікаві для туриста пам'ятки культури, історії, релігії, природи та об'єкти розваг;
- 3) володіти інформаційними системами, необхідними для просування продукту на туристичному ринку (система комп'ютерного резервування та бронювання).

*Дестинація* в туризмі - це територія, на якій пропонується певний набір послуг, що відповідають попиту туриста на перевезення, ночівлю, харчування, відпочинок, розваги тощо.

Оскільки виробництво і споживання туристичних послуг відбувається на одному й тому самому місці, то виникає мультиплікативний ефект, який характеризується економічним зростанням дестинації у зв'язку зі споживанням турпродукту, пов'язаного з наданням транспортних послуг, житла, харчування, системи гостинності в цілому, створенням умов для лікування, розваг, освіти, отримання нових вражень тощо.

*Друга особливість* туристичного споживання пов'язана з ринковим середовищем туристичного бізнесу, яке має особливий, часто культово-інтелектуальний характер, хоча туристичний ринок включає і придбання уречевлених (матеріальних) предметів споживання, у тому числі товарів культової і культурологічної спрямованості, що відображають історичну, національну, соціологічну та іншу специфіку місця відвідування туристів. У цьому сенсі туристичне споживання і ринок туристичних послуг несуть у собі особливу культурологічну спрямованість, пізнавально-романтичний аспект, а туристична послуга має невловимий, нематеріальний характер, хоч і справляє глибоке емоційне враження. Прикладом може слугувати висока пізнавальна сила впливу розповіді екскурсовода.

*Третя особливість* туристичного споживання пов'язана з тим, що надання туристичних послуг обумовлене договором купівлі-продажу конкретного туру. За таким договором одна сторона (туроператор, турагент) за узгоджену плату зобов'язується забезпечити надання замовленого іншою стороною (туристом) комплексу туристичних послуг, тобто туристичного продукту. Договір на туристичне обслуговування укладається за загальними положеннями договору про надання послуг, якщо інше не передбачено законодавством України, у письмовій (електронній) формі. Він може укладатися шляхом видачі ваучера,

який являє собою форму письмового договору на туристичне та екскурсійне обслуговування. В договорах обумовлюються строки надання та види туристичних послуг, їх загальна вартість, розмір фінансової відповідальності турагента (тур-оператора) або межі відповідальності суб'єкта туристичної діяльності за договором агентування, інші дані, обумовлені характером угоди. Ваучер є документом суворого обліку.

До початку надання туристичних послуг споживачеві за його вимогою надається вся інформація, яка його цікавить.

*Четверта особливість* споживання турпродукту (послуг) пов'язана із зовнішніми ефектами для туристичного ринку, які по-іншому називаються *екстерналіями*. Суть цих ефектів полягає в тому, що виробництво, формування, реалізація та споживання туристичних послуг утворюють зовнішні вигоди для туристичного бізнесу різного рівня і спрямованості. Однак зовнішні ефекти, що створюються туризмом, можуть бути позитивними й негативними. Позитивні ефекти — це доходи не туристичних суб'єктів підприємництва, пов'язані зі збільшенням реалізації товарів і послуг, що не входять до туристичного продукту; розвиток інфраструктури дестинації у зв'язку з туризмом; збільшення кількості робочих місць і скорочення безробіття; зростання державних доходів за рахунок одержуваних податків і мита від туристичної діяльності. До негативних впливів туризму відносяться: забруднення зовнішнього середовища, нанесення збитків живій природі і погіршення екології в цілому.

І, нарешті, важливою особливістю туристичного продукту є те, що багато його складових не можуть накопичуватись і зберігатись для наступного споживання. Це стосується, наприклад, непроданого місця в готелі, каюті на круїзному кораблі, автобусі, поїзді. Якщо продаж не відбувся, це означає, що туристична послуга пропала для її володаря. Ось чому застосовуються знижки або інші пільги при реалізації квитків в останні хвилини перед відправленням транспорту.

Оскільки туристична діяльність є нерозривною єдністю виробництва і споживання послуг, то туристичний бізнес виступає як поєднана в часі і просторі система виробництва і споживання послуг, необхідних для задоволення потреб туристів, а підприємство в туризмі — це сукупність різних видів діяльності, що покликані задовольняти комплекс потреб туристів і забезпечувати отримання прибутку підприємцям. Отже, туристичне підприємство передбачає діяльність з метою отримання прибутку від виробництва й реалізації продукту (окремих послуг), необхідного для задоволення потреб туристів.

Туристичну діяльність слід розглядати як товарно-грошові відносини між туристами, туристичними підприємствами, сферою гостинності та обслуговування в дестинаціях.

Зростаючий попит на туристичні послуги звичайної якості породив масовість їх виробництва, у результаті чого надання послуг і реалізацію товарів для туристів поставлено «на конвейер». З'явилися різноманітні підприємницькі структури і суспільні інституції, що виготовляють різні компоненти для формування й реалізації турпродукту. Це викликало необхідність сертифікації та стандартизації у сфері туристичної діяльності, гармонізації вітчизняних стандартів, норм і правил з міжнародними стандартами, рекомендаціями, нормами та правилами, що стосуються вимог до об'єктів туристичних відвідувань, взаємодії туроператорів, раціонального використання обмежених туристичних ресурсів, якості туристичних послуг. Перелік туристичних послуг, що підлягають обов'язковій сертифікації, стосуються безпеки для життя та здоров'я людей, захисту їхнього майна та охорони довкілля. Порядок проведення сертифікації послуг у сфері туристичної діяльності визначаються Кабінетом Міністрів України.

Розглядаючи роль підприємництва як на рівні всієї сфери туристичної діяльності, так і окремої дестинації або суб'єкта туристичного бізнесу, слід зазначити, що воно виконує ряд функцій:

*по-перше*, виступає важливим фактором зміни структури туризму через механізм переливання капіталу з менш прибуткового бізнесу в більш прибутковий, оскільки спонукальним мотивом підприємництва є максимізація прибутку. Гонитва за максималь-

ним прибутком виступає «живильним» середовищем для конкуренції;  
*по-друге*, сприяє ефективному формуванню і використанню туристичних ресурсів, мінімізації витрат та економічних ризиків, пов'язаних з банкрутством;  
*по-третє*, створює стимули для підвищення кваліфікації працівників туризму, що забезпечує наближення рівня обслуговування туристів до світових вимог.  
У цілому підприємництво сприяє відновленню і розвитку економіки туризму, створенню інноваційного середовища, відкриває шлях до перетворень, а тому стає рушійною силою розвитку економіки не тільки туризму, а й економіки всієї країни.

## **2.2. Правові основи організації туристичного бізнесу в Україні**

Туристичний бізнес належить до підприємництва сфери надання послуг населенню (споживачам).

Правові основи та організаційні форми підприємництва визначають «правила гри», створюють правовий фундамент бізнесу, забезпечуючи йому перспективи розвитку на законній основі.

Правове регулювання підприємницької діяльності в нашій країні здійснюється ланцюгом законів (їх нараховується понад 60), указами Президента та постановами Кабінету Міністрів України, рішеннями обласних і місцевих органів влади, а також міжнародними договорами й угодами, в яких бере участь Україна.

До основних законодавчих актів відносяться: Конституція України, Цивільний і Господарський кодекси, Закон України «Про внесення змін до закону України «Про туризм».

Центральним органом індикативного планування та регулювання є Міністерство культури і туризму України, Міністерство курортів і туризму АРК та Державні служби туризму на місцях. Ці органи забезпечують єдиний підхід до планування туристичного бізнесу, сертифікації послуг, ліцензування діяльності підприємств і захисту прав споживачів туристичних послуг.

Умовами здійснення підприємницької діяльності в туризмі є:

- ліцензування туристичної діяльності. З метою створення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності, забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, а також захисту довкілля та підвищення рівня туристичного обслуговування здійснюється ліцензування туроператорської та турагентської діяльності;
- державна реєстрація суб'єктів підприємництва за місцем перебування підприємця. Зареєстровані суб'єкти вносяться до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України (ЄДРПОУ). Після реєстрації відкриваються рахунки в банках;
- сертифікація і стандартизація у сфері туристичної діяльності;
- встановлення готелям, закладам харчування і курортним закладам відповідної категорії;
- страхування туристів при здійсненні туристичних поїздок;
- наймання працівників і соціальні гарантії за використання їхньої праці;
- майнова відповідальність суб'єктів підприємництва за використання туристичних ресурсів;
- право припинення підприємницької діяльності.

Починаючи з 2004 р., в Україні введена фінансова гарантія цивільної відповідальності туроператора і турагента перед своїми туристами за збитки, що можуть бути їм заподіяні в разі виникнення обставин неплатоспроможності чи внаслідок порушення процесу про визнання цих підприємств банкрутами. Мінімальний розмір фінансового забезпечення (гарантія банку або іншої кредитної установи) туроператора з усіма видами туризму передбачено в сумі, еквівалентній не менше ніж 20 тисяч євро, туроператора, який надає послуги виключно з внутрішнього та в'їзного туризму, - в сумі не менше ніж 10 тисяч євро, а турагента - не менше 2 тисяч євро.

Відшкодування збитків, заподіяних туристу в разі неплатоспроможності чи порушення процесу про банкрутство туроператора (турагента), здійснюється відповідною кредитною

установою-гарантом на підставі заяви туриста, договору на туристичне обслуговування (ваучера) та документів, які підтверджують невиконання туроператором (турагентом) договірних зобов'язань.

Загальною умовою підприємництва є державна гарантія надання рівних прав і можливостей щодо формування й використання всіх видів суспільних ресурсів. Держава також розробляє політику, стратегію і тактику туристичної діяльності на основі концепції і програми розвитку туризму. Нині виконується Державна програма розвитку туризму в Україні, яка охоплює період 2002-2010 років.

Крім того, держава підтримує туристичне підприємництво такими способами і засобами:

а) надання відповідно до законодавства України земельних ділянок і окремих об'єктів туристичних дестинацій (природно-рекреаційних і туристично-екскурсійних ресурсів країни). Наприклад, природно-заповідний фонд Донецької області нараховує 109 об'єктів, серед яких особливим попитом користуються такі туристично-екскурсійні об'єкти, як:

- > історико-архітектурний заповідник «Святогір'я»;
- > культурно-архітектурні споруди в м. Артемівську;
- > художній музей відомого живописця А.І. Куїнджі в м. Маріуполі;
- > степовий заповідник «Кам'яні Могили» та багато інших.

б) сприяння матеріально-технічному забезпеченню та інформаційному обслуговуванню туристичного бізнесу;

в) підготовка і підвищення кваліфікації кадрів для туристичної діяльності;

г) стимулювання інноваційних проєктів, забезпечення конкуренції і недопущення монополізму в туризмі.

Державне регулювання туризму охоплює систему важелів прямого та непрямого впливу (рис. 2.3).

Утручання держави в підприємницьку діяльність туристичних структур, крім передбачених законом, заборонено.



*Рис. 2.3. Важелі державного регулювання туристичного бізнесу в Україні*

Рис. 2.3. Важелі державного регулювання туристичного бізнесу в Україні

### 2.3. Ресурсне забезпечення туристичної діяльності

Будь-яка підприємницька діяльність забезпечується ресурсами: природними, трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними. При побудові конкурентоспроможного туристичного бізнесу головна роль належить високоінтелектуальному людському капіталу та інноваціям, без яких неможливе інтелектуальне суспільство. Все більше вчених визнає верховенство знань, творчої ініціативи працівників у всіх сферах діяльності. На жаль, серед загальної кількості працівників нашої країни поки що тільки 21% кваліфіковані, а в Японії 72, Німеччині - 56, США - 43%. Тому серед туристичних ресурсів особлива увага приділяється науково-технічним розробкам і підприємницьким здібностям працівників. Такі здібності в туризмі виявляються в мистецтві економічного управління суб'єктами підприємництва та діяльністю всього туристичного бізнесу країни (регіону).

Система ресурсного забезпечення туристичного бізнесу (рис. 2.4.) спрямована на одержання економічних результатів.

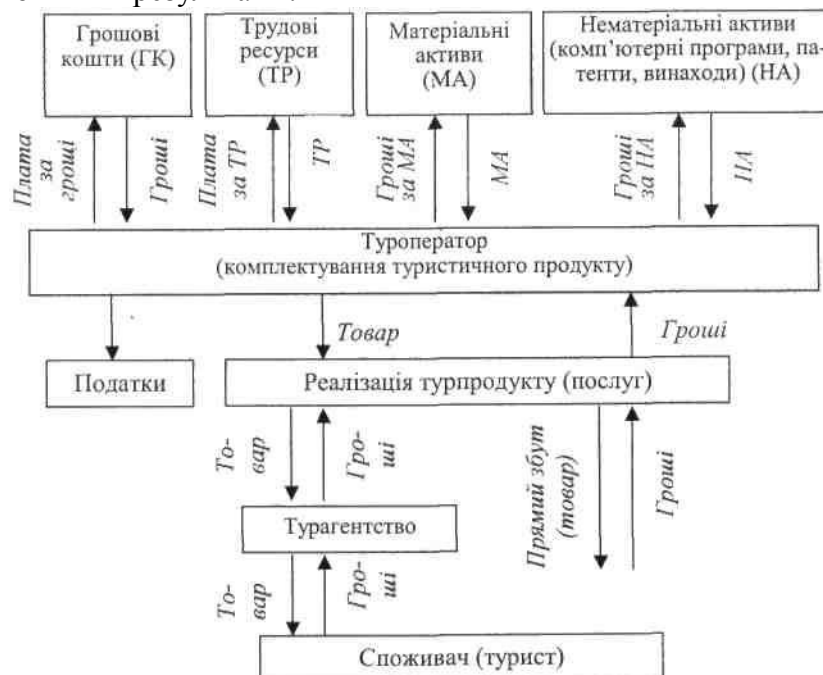


Рис. 2.4. Система ресурсного забезпечення формування та реалізації туристичного продукту

Рис. 2.4. Система ресурсного забезпечення формування та реалізації туристичного продукту

Позитивним результатом підприємницької діяльності в туристичному бізнесі є прибуток, який означає можливість збільшення коштів для авансування розвитку туристичної діяльності. Таке збільшення можливе після реалізації турпродукту споживачем. Логічний ланцюжок підприємницьких процесів у туристичному бізнесі має такий вигляд:



Кінцевим результатом використання ресурсів у туристичному бізнесі є приріст авансованих в ресурси грошових коштів, який визначається сумою отриманого прибутку після реалізації туристичного продукту та окремих послуг, необхідних для задоволення потреб туристів під час подорожування.

Відносини між суб'єктом туристичної діяльності (підприємцем) і споживачем туристичного продукту представлені на рис. 2.5.

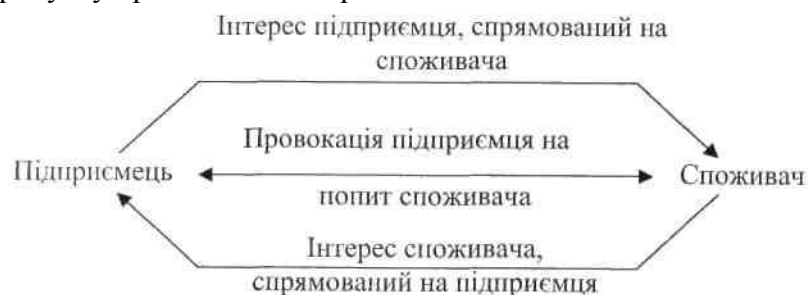


Рис. 2.5. Взаємовідносини підприємця і туриста

Рис. 2.5. Взаємовідносини підприємця і туриста

На рисунку показано, що підприємець може діяти як у відповідь на ініціативу туриста, так і за власною ініціативою, пропонуючи йому новий турпродукт або нову послугу, випереджаючи його попит. Оскільки туроператори, як правило, формують пакети туристичних послуг відповідно до попиту туристів на певні маршрути подорожей, то вони



мають ринкові відносини з виробниками послуг, що входять до цих пакетів. Модель взаємозв'язків туроператора з постачальниками послуг, необхідних туристам під час подорожування, зображена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Схема взаємозв'язків туроператора з постачальниками та покупцями туристичних послуг (турпродукту)

Рис. 2.6. Схема взаємозв'язків туроператора з постачальниками та покупцями туристичних послуг (турпродукту)

Як показано на рисунку, туроператор комплектує туристичний продукт, використовуючи комплекс конкретних туристичних послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі. Цей комплекс включає послуги розміщення, харчування, транспортування, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги установ культури, рекреації, відпочинку, спорту, побуту, розваг і т.п.

Туристичний бізнес охоплює могутню індустрію, центральною ланкою якої виступають туристичні підприємства - організатори туризму. Використовуючи туристичні послуги своїх постачальників, вони формують і реалізують турпродукт. Постачальники туристичних послуг, будучи самостійними суб'єктами підприємництва, обслуговують туристів за замовленням туроператорів і тому відносяться до індустрії обслуговування туризму, яка являє собою ресурси туристичного бізнесу.

Європейські фахівці всю систему підприємництва в туризмі поділяють на дві частини: туристична індустрія та індустрія гостинності. До туристичної індустрії вони відносять, крім туроператорів і турагентів, ще й індустрію розваг, транспорт та екскурсійно-просвітні організації, а до індустрії гостинності - готельне та ресторанне господарство, а також індустрію побутових послуг і зв'язку.

*Туристична індустрія* в цілому - це сукупність засобів розміщення та перевезення туристів, об'єктів харчування, розважального, пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення, туристичних операторів і турагентів, екскурсійних бюро тощо.

Отже, туристичний бізнес використовує ресурси у вигляді туристичних послуг, готових до споживання туристами в місцях їхнього виробництва та надання, тобто в туристичних дестинаціях.

Результатом підприємницької діяльності в туризмі є обсяг реалізованого туристичного

продукту, утвореного внаслідок економічних відносин між туристичними підприємствами, постачальниками ресурсів і туристами. Сумарно туристичний оборот виражається обсягом виручки від реалізації всієї сукупності туристичних послуг і називається *доходом від реалізації туристичного продукту*.

Туристичне підприємство охоплює діяльність як окремих фізичних осіб, так і великих туристичних компаній різних форм об'єднання. Загальна схема туристичного бізнесу подана на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Схема організації туристичного бізнесу

Рис. 2.7. Схема організації туристичного бізнесу

#### 2.4. Загальні показники оцінки туристичної діяльності

Основною одиницею виміру обсягів туристичної діяльності є турист як особа, що подорожує з різною метою терміном від 24 годин до одного року без здійснення оплачуваної діяльності і з зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін. У статистичному обліку туристи класифікуються за видами туризму (внутрішній, виїзний і в'їзний) і за віком (дитячий, підлітковий, молодіжний та інший «третій вік»).

Рівень розвитку туризму в країні або регіоні виражається туристичними потоками.

*Туристичний потік* - це постійне прибуття туристів у країну (регіон) або виїзд туристів за кордон за певний період часу.

До показників туристичного потоку відносяться:

- загальна кількість туристів, у тому числі організованих і самодіяльних;
- кількість туроднів, що розраховується за формулою

$$TД = Ч_{тур} \times t \quad (2.1)$$

де  $TД$ - кількість туроднів;

$Ч_{тур}$  - чисельність туристів;

$t$  - середня тривалість перебування одного туриста в даній країні (регіоні), дні.

Середня тривалість перебування одного туриста у визначеному місці розраховується за середнім арифметичним.

Особливе значення для оцінки рівня розвитку туризму в країні або регіоні мають показники охоплення туризмом свого населення, які характеризують інтенсивність туристичних потоків. Ці показники виступають у двох видах: нетто- і бруто-інтенсивність туристичних потоків.

*Нетто-інтенсивність* розвитку туризму розраховується за формулою

$$K_{in}^n = \frac{Ч_{тур}}{Ч_{нас}} \times 100, \quad (2.2)$$

де  $K_{in}^n$  - коефіцієнт нетто-інтенсивності туристичних потоків, %;

$Ч_{тур}$  - чисельність того населення країни (регіону), яке здійснило хоча б одну туристичну подорож за рік або за інший період часу, тобто кількість туристів;

$Ч_{нас}$  - загальна чисельність населення країни (регіону) за той самий період.

Цей показник означає, яка частка (%) населення країни (регіону) або якої-небудь демографічної групи здійснила хоча б одну туристичну поїздку за рік чи за інший період часу, наприклад сезон.

Показник інтенсивності *брутто* ( $K_{in}^{bp}$ ) означає, скільки туристичних подорожей і припадає в середньому на одного жителя країни (регіону) за який-небудь період. При розрахунках використовується формула

$$K_{in}^{op} = \frac{N_{mn}}{T_{nac}} \times 100 \quad (2.3)$$

де  $N_{mn}$  - загальна кількість туристичних подорожей, зроблених населенням країни (регіону) за певний період часу.

Показник бруто-інтенсивність по-іншому називається «частота туристичних поїздок» населення країни (регіону) або окремої демографічної групи.

Сезонність попиту на туристичні послуги викликає нерівномірність туристичних потоків, оцінка яких кількісно виражається різними коефіцієнтами. На практиці застосовується три способи розрахунків коефіцієнтів нерівномірності туристичних потоків.

При першому способі використовується така формула:

$$K_{np} = \frac{T_{Dmax}}{T_{Dmin}} \quad (2.4)$$

де  $K_{np}$  - коефіцієнт нерівномірності туристичного потоку;

$T_{Dmax}$  ~ кількість туроднів за період (найчастіше за місяць) з максимальним туристичним потоком;

$T_{Dmin}$  - кількість туроднів за період з мінімальним туристичним потоком.

При другому способі кількість туроднів за період з максимальним потоком туристів зіставляється з річною кількістю туроднів:

$$K_{np} = \frac{T_{Dmax}}{T_{Dr}} \quad (2.5)$$

де  $T_{Dr}$  - річна кількість туроднів.

При третьому способі визначається, у скільки разів інтенсивність туристичних потоків протягом місяця з максимальним туристичним потоком перевищила середньомісячну інтенсивність туристичних потоків (середньомісячну кількість туроднів)

$$K_{np} = \frac{T_{Dmax}}{T_{Dcm}} \quad (2.6)$$

де  $T_{Dcm}$  - середньомісячна кількість туроднів за рік.

Крім показників, що характеризують туристичні потоки, розвиток туристичного бізнесу оцінюється макроекономічною та соціальною ефективністю. Такі показники ефективності туризму характеризують внесок туризму у створення робочих місць, у валовий внутрішній продукт (ВВП) і національний дохід країни. Вони виражають частку доходів від туризму в експорті та частку витрат на туризм в імпорті країни, охоплюють мультиплікаційний ефект туризму, який впливає на соціально-культурний рівень населення.

До найважливіших показників оцінки туристичної діяльності суб'єктів підприємництва відносяться такі:

- ◆ кількість обслужених туристів та екскурсантів;
- ◆ дохід від реалізації туристичних послуг;
- ◆ прибуток від туристичної діяльності;
- ◆ рентабельність туристичної діяльності.

Ефективність туристичної діяльності проявляється в мінімізації сукупних витрат і підвищенні прибутковості туристичних підприємств, а також в отриманні додаткових вигод суб'єктами підприємництва поза туристичною сферою діяльності.

Особливого значення набуває нині оцінка якості обслуговування туристів, побудована на основі таких вимог: комфортність перевезень та інших послуг; широта асортименту та рівень якості послуг на всьому шляху подорожування.

**Контрольні запитання та завдання**

1. Які риси характерні для підприємництва в туризмі?
2. На яких принципах ґрунтується підприємницька діяльність у туристичному бізнесі?
3. Розкрийте сутність функцій підприємництва в туризмі.
4. Охарактеризуйте основні суб'єкти підприємницької діяльності в туризмі.
5. Що відноситься до туристичної інфраструктури?
6. Наведіть схему формування та збуту туристичного продукту.
7. Чим відрізняється реалізація та споживання турпродукту (окремих послуг) від матеріально-речових товарів?
8. Поясніть порядок оформлення продажу туристичного продукту.
9. У чому полягає мета підприємницької діяльності суб'єктів туристичного бізнесу?
10. На яких правових засадах ґрунтується туристичне підприємництво в Україні?
11. Оцініть умови здійснення туристичної діяльності.
12. Які засоби прямого впливу на економіку туристичного бізнесу застосовує держава?
13. Яка роль непрямого державного впливу на розвиток туризму в Україні?
14. Як класифікуються ресурси, необхідні для забезпечення туристичної діяльності?
15. Чим визначається система ресурсного забезпечення формування та реалізації туристичного продукту?
16. Охарактеризуйте взаємозв'язок туроператора з постачальниками туристичних послуг і покупцями турпродукту.
17. Як формується туристичний потік?
18. Які показники використовуються для оцінки потоку туристів?
19. Чи можна оцінити інтенсивність розвитку туризму?
20. Як визначається економічна та соціальна ефективність туристичного бізнесу країни?

## **МОДУЛЬ 2. ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ**

### **Тема 3. Місце економічної стратегії**

#### **в управлінні туризмом**

#### **3.1. Сутність і роль підприємницької стратегії в розвитку туристичного бізнесу**

Економіка туризму охоплює сукупність таких складових: туристичний продукт і сервіс, об'єкти туристичних відвідувань і суб'єкти підприємництва, які надають послуги споживачам, що тимчасово залишають місце постійного проживання і подорожують у певні туристичні дестинації. Вона є складовою економічного комплексу країни і конституюється підприємницькою діяльністю самостійних туристичних підприємств. Розвиток туристичного бізнесу потребує стратегічного підходу до його управління.

Поняття «стратегія», уживане в економічному, а не військовому значенні, являє собою логічно побудовану програму перспективних заходів, спираючись на які, туристичний бізнес зможе досягти поставленої мети.

Десята Гаазька декларація з туризму проголосила: «Туризм повинен плануватися державною владою, а також владою туристичної індустрії на комплексній і послідовній основі з урахуванням усіх аспектів цього феномена». Результатом такого планування туристичного бізнесу в Україні є Державна програма розвитку туризму на 2002-2010 рр., яка для суб'єктів туристичної діяльності носить індикативний (рекомендаційний) характер.

В умовах ринку успіху домагаються лише ті підприємці, які здатні розробляти і виконувати на відповідному організаційному рівні довгострокові стратегії. Зараз, коли на ринку України виживають лише професіонали високого класу, розробка і реалізація стратегії стає визначальною умовою ефективної діяльності підприємницьких структур туристичного бізнесу.

Під стратегією суб'єктів туристичної діяльності слід розуміти комплексну програму заходів, спрямованих на здійснення місії (генеральної мети) підприємства і досягнення його множинних цілей.

До об'єктів стратегії економічного управління в туризмі відносяться два базових

елементи: *переміщення* туристів до пункту призначення та *зупинка* в цьому пункті, яка потребує задоволення потреб у розміщенні, харчуванні та ін. Тому об'єктами економічної стратегії туристичних підприємств є:

- ◆ окремі туристичні послуги або комплекс туристичних послуг, що утворюють туристичний продукт;
- ◆ ресурси, що забезпечують туристичну діяльність;
- ◆ максимізація прибутку і мінімізація витрат;
- ◆ ефект мультиплікатора, управління яким має особливе значення в економіці туристичного бізнесу, оскільки доход, отриманий від туризму, впливає на розвиток інших сфер діяльності (виробничої і невиробничої);
- ◆ поведінка на ринку і конкурентна боротьба;
- ◆ технологія туристичної діяльності;
- ◆ інвестиційна та інноваційна діяльність тощо.

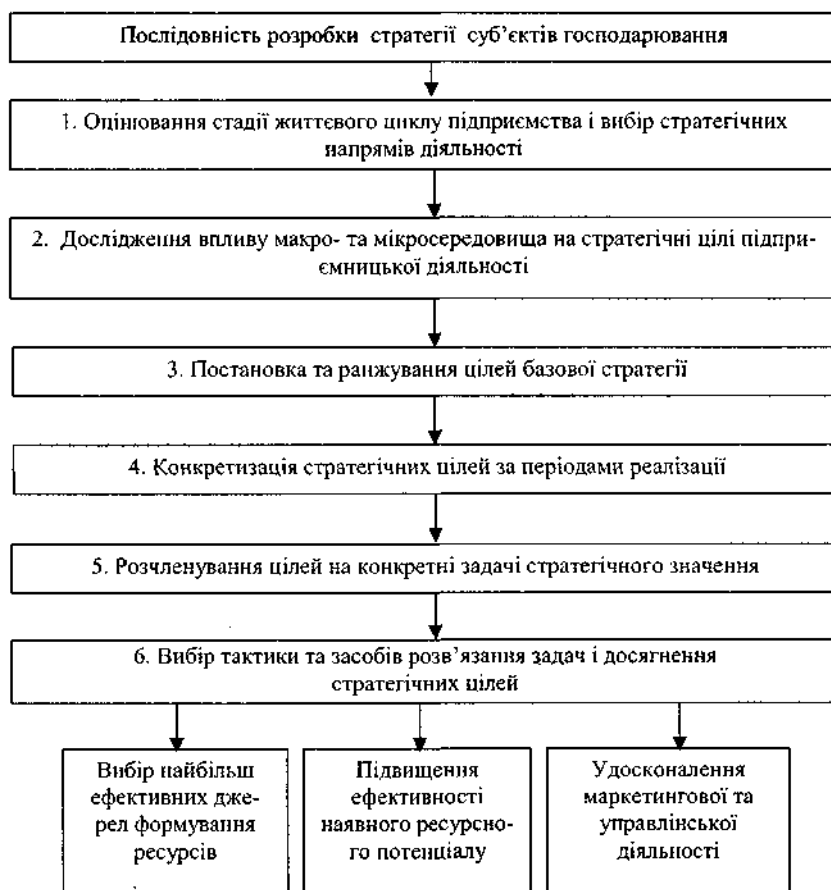
Стратегія відрізняється від конкретних планів і програм підприємства практичною спрямованістю на виконання місії підприємства та орієнтацією на використання його переваг.

Процес розробки стратегій дуже трудомісткий. Стратегія діяльності туристичного підприємства орієнтує його на успіх; допомагає підприємцеві зрозуміти суть турбізнесу, визначити своїх конкурентів, постачальників і покупців; привчає до чіткого рішення поставлених завдань; значно підвищує шанси не тільки вижити, а й ефективно працювати в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Процес розробки загальної стратегії діяльності туристичного підприємства представлений на рис. 3.1.

Центром розробки стратегії діяльності підприємств є визначення мети та ранжування цілей. Під метою розуміється досягнення високого рівня якісних і кількісних показників, до яких повинне прагнути підприємство. Яке б не було формулювання стратегічної мети, в ньому завжди міститься бажаний обсяг прибутку, одержання якого забезпечується доходом.

Розробка загальної економічної стратегії діяльності будь-якої підприємницької структури вимагає вивчення й оцінки її базової економічної стратегії.



*Рис. 3.1. Етапи розробки програми перспективних заходів розвитку суб'єктів ринкових відносин*

Рис. 3.1. Етапи розробки програми перспективних заходів розвитку суб'єктів ринкових відносин

### 3.2. Види базових економічних стратегій діяльності підприємств

Теорія і практика підприємницької діяльності виділяють три види базових економічних стратегій - це виживання, стабілізація та розвиток.

Кожна з цих стратегій визначається рівнем досягнутої (запланованої) рентабельності та життєвим циклом товарів (послуг).

*Стратегія виживання* характерна для підприємств, які знаходяться в кризовому стані через збитковість. Для виходу зі стану збитковості стратегія виживання в порядку захисту повинна передбачити заходи, спрямовані на одержання прибутку в найкоротший терм н. При цьому вирішуються такі завдання: що запропонувати ринкові туристичних послуг, а від чого відмовитись, які функціональні стратегії використовувати для переходу до рентабельної діяльності. Тому при розробці економічної стратегії, спрямованої на вихід підприємства із кризового стану, необхідно провести таку роботу:

- > переглянути маркетингову політику як основу пошуків додаткових можливостей збільшення обсягів реалізації товарів і послуг;
- > організувати діяльність на засадах логістики;
- > створити умови жорсткої економії витрат;
- > удосконалити методи управління і провести, при необхідності, радикальні кадрові зміни;
- > визначити критичні для підприємства обсяги комплектування і реалізації турпродукту та надання окремих послуг.

*Стратегія стабілізації* є наступально-захисною. Вона використовується в умовах коливання прибутковості підприємства від збитковості до рентабельності і навпаки. Для

здійснення стратегії стабілізації необхідно:

- ощадливо використовувати ресурси, щоб швидше стабілізувати рентабельність як мінімум на досягнутому рівні;
- домогтися позитивних зрушень в реалізації турпродукту та розширенні ринків збуту з орієнтацією на швидке поживлення діяльності;
- обґрунтувати програму фінансової стабілізації підприємства шляхом вишукування ефективних внутрішніх і зовнішніх джерел інвестування інноваційної діяльності.

*Стратегія розвитку (росту)* найбільш приваблива як для самого підприємця, так і для його інвесторів. Вона є наступальною і передбачає сукупність окремих стадій та адекватних їм проміжних стратегій загального життєвого циклу росту, а саме - початкову стратегію, стратегію проникнення і розширення ринку, стратегію прискореного росту і, нарешті, стратегію переходу до нового витка розвитку, який знову має початок і всі наступні стадії (стратегії).

Найбільш розповсюдженими в практиці туристичного підприємництва є стратегії розвитку, пов'язані з оновленням туристичного продукту на якісно вищому рівні, розширенням ринку туристичних послуг підприємства та використанням нових технологій обслуговування туристів.

Економічна наука виділяє чотири групи стратегій розвитку, які в туризмі мають специфічні особливості.

До *першої групи* відносяться стратегії концентрованого росту, що ґрунтуються на зміні туристичного продукту або ринку туристичних послуг. У цьому випадку підприємство повинне поліпшити туристичний продукт або перейти до розробки нового, знайти можливості для зміцнення свого положення на ринку або відшукати нішу на новому ринку туристичних послуг.

До *другої групи* стратегій росту відноситься інтегрований розвиток, що передбачає розширення туристичної діяльності за рахунок доповнення туристичних послуг новими видами.

*Третьою групою* стратегій росту є стратегії диверсифікації туристичної діяльності. Вони застосовуються в тому випадку, якщо підприємства не можуть розвиватися на діючому ринку туристичних послуг зі своїм турпродуктом.

До *четвертої групи* стратегій розвитку туристичної діяльності відносяться стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності. У таких випадках потрібна структурна перебудова діяльності, спрямована на оновлення туристичного продукту відповідно до змін ринкового попиту. Ця стратегія пов'язана з відновленням туристичної діяльності підприємства на якісно вищому рівні.

Великі туристичні підприємства можуть одночасно застосовувати декілька видів стратегій розвитку.

На основі оцінки діючої економічної стратегії кожне підприємство обґрунтовує свою базову стратегію за відповідною процедурою.

Отже, обґрунтування та реалізація економічної стратегії підприємства охоплює організацію стратегічного передбачення, яке вимагає систематичного удосконалення методів розробки нових та ефективного коригування діючих стратегій, що потребує підвищення професіоналізму як розробників, так і виконавців стратегічних рішень.

### **3.3. Процес обґрунтування економічної стратегії підприємства та розробка стратегічних альтернатив**

Процедура розробки стратегії функціонування підприємства охоплює чотири головні етапи (рис. 3.2), кожний з яких має загальну спрямованість на обґрунтування основних показників та альтернатив для реалізації обраної стратегії,



Рис. 3.2. Основні етапи формування економічної стратегії підприємства

Рис. 3.2. Основні етапи формування економічної стратегії підприємства

На рисунку показано, що процес формування економічної стратегії туристичного підприємства охоплює ланцюг взаємопов'язаних етапів, кожний з яких логічно впливає з попереднього, а всі вони, будучи взаємозалежними, виступають єдиним цілим. Початковим етапом у цьому процесі є оцінка та аналіз діючої стратегії, тобто її діагностика, що дозволяє установити внутрішні й зовнішні можливості досягнення поставлених стратегічних цілей, виявити сильні й слабкі місця в діяльності підприємства, оцінити спроможність підприємства перейти до більш високого виду стратегії.

При оцінці діючої стратегії враховується:

- гнучкість і орієнтація на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства;
- рівень збалансованості цілей діяльності з ресурсами для їхнього досягнення;
- імовірність ризику;
- чітке поєднання підцілей.

Світова наука розробила варіант комплексного дослідження можливостей, небезпек, сильних і слабких сторін діяльності підприємницьких структур, який називається SWOT-аналізом. Він охоплює вивчення як зовнішніх можливостей і небезпек, так і внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства.

Підприємство повинне не тільки аналізувати зміни, що відбулися, а й вміти їх передбачати, щоб вчасно приймати необхідні рішення.

Другий етап пов'язаний з коригуванням діючої або розробкою нової стратегії. На цьому етапі враховується стадія життєвого циклу підприємства (продукції) та результати SWOT-



аналізу. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності, оцінювання впливу різних факторів допомагає обґрунтовувати стратегічні й тактичні цілі, визначати завдання підприємства і втілювати їх у стратегічні плани.

Якщо діюча стратегія не підлягає коригуванню, то формується нова стратегія.

Третій етап полягає в прогнозуванні можливих ризиків і в розробці заходів їх нейтралізації. Розробка заходів запобігання ризиків ґрунтується на:

- виявленні обставин, за яких виникають різні види ризиків;
- оцінці можливих проявів ризиків, потенційних втрат або вигод від них;
- визначенні сукупного впливу ризиків на економіку підприємства;
- досягненні мінімально допустимих (критичних) обсягів реалізації турпродукту;
- страхуванні ризикових ситуацій та застосуванні інших нейтралізуючих заходів.

Четвертий етап охоплює вибір стратегічних альтернатив обраній базовій стратегії (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Стратегічні альтернативи базовим стратегіям діяльності підприємства

Рис. 3.3. Стратегічні альтернативи базовим стратегіям діяльності підприємства

Наприклад, для стратегії виживання та стабілізації немає альтернативи жорсткій економії ресурсів і скороченню витрат, що погребує поліпшення структури турпродукту (послуг), підвищення ефективності маркетингової діяльності, збільшення обсягів реалізації та забезпечення відносної економії постійних витрат, а відтак і сукупних витрат підприємства.

Стратегія розвитку вимагає інтенсифікації діяльності і розширення ринків збуту, диверсифікації та стимулювання пріоритетних напрямів туристичної діяльності. Ця стратегія виступає як сукупність окремих груп, стадій і різновидів стратегій загального циклу росту.

На початковій стадії росту необхідно ліквідувати вузькі місця в реалізації турпродукту, підвищити ділову активність та ефективність використання ресурсів, забезпечивши одержання прибутку. На цій стадії витрати ще високі, а прибуток, якщо він є, мінімальний.

*Стадія проникнення* характеризується розширенням ринку збуту і збільшенням доходу від реалізації турпродукту, появою конкурентних переваг.

*Стадія прискореного росту* супроводжується швидким збільшенням обсягів доходу, причому темпи зростання доходів і прибутку випереджають темпи зростання фізичного обсягу реалізації турпродукту (послуг).

*Стадія перехідного періоду* характеризується скороченням темпів зростання реалізації товарів і послуг, а тому й прибутку. Можлива навіть стагнація і виникнення стадії виживання, яка потребує перегрупування ресурсів і зміни напрямів діяльності.

Особливе значення в обґрунтуванні стратегії діяльності підприємства має визначення різних за часом програмних цілей (цільових настанов): поточних, короткострокових, середньострокових, довгострокових і на велику перспективу.

Головною економічною стратегічною метою підприємця є одержання прибутку, а інші цілі спрямовані на її досягнення. Наприклад, підвищення продуктивності праці забезпечує скорочення витрат, яке сприяє підвищенню прибутку.

Базова економічна стратегія діяльності підприємства забезпечується функціональними стратегіями, головними серед яких є маркетингова, науково-дослідна, фінансова, екологічна, соціальна тощо. Наприклад, стратегія комплектування турпродукту визначається маркетинговою стратегією, а фінансова є основою інноваційної діяльності на ринку туристичного продукту та послуг.

#### **3.4. Механізми економічного управління туристичним бізнесом**

Механізми економічного управління туристичним бізнесом визначаються тим особливим місцем, яке цей бізнес займає в економічному комплексі країни (регіону).

Якщо економічний комплекс розглядати як історично сформовану систему пов'язаних між собою суспільним поділом праці і формами власності секторів, галузей і сфер діяльності в певних територіальних межах (регіон, країна, увесь світ), то туризм відноситься до сфери обслуговування, хоча часто вживається в значенні галузі діяльності. Однак до загальнодержавного класифікатора галузей народного господарства (ЗК ГНГ) туризм допоки не введено.

Суб'єкти туристичної діяльності як самостійні господарюючі структури утворюють сферу туристичного обслуговування населення, яка називається туристичним бізнесом у межах країни, регіону або всього світу.

Сутність механізму економічного управління визначається тим, що управління - це процес впливу на об'єкт управління з метою одержання певного результату. Таким результатом в економічному управлінні підприємством виступає прибуток. Постійне одержання прибутку не є випадковістю, а виступає результатом планової діяльності.

Основним важелем економічного впливу на об'єкт управління є план. Тому під економічним управлінням розуміється перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організація і контроль за виконанням планів. Результатом планування є відповідна документація, тобто система планів, у якій відбиті всі види планованих завдань у формі системи показників на певний період. Планові показники є основою для ув'язування стратегій, цілей і завдань діяльності підприємства.

Стратегічне планування характеризується такими методологічними особливостями:

- адаптивністю планів, що проявляється в їх гнучкості та легкому пристосуванні до невизначеності змін зовнішнього середовища (стратегічний план визначає основний напрям діяльності підприємства на тривалий період часу, а невинні зміни ділових і соціальних обставин викликають необхідність його коригування);
- суб'єктивним характером підходу до умов невизначеності й ризику (стратегічний план

ґрунтується на обширних дослідженнях і фактичних даних, що потребує всебічного моніторингу діяльності підприємства, ринку його товарів, конкуренції тощо);

- спрямованістю на перспективи розвитку підприємства в єдиній системі туристичного бізнесу;

- широким залученням обґрунтованої стратегічної бази даних про розвиток туризму в країні та світі.

Економічне управління будується на цілеспрямованих рішеннях, що приймаються на основі аналізу та багатоваріантних економічних розрахунків на майбутній (плановий) період з урахуванням індикативного планування, яке має характер рекомендацій (побажань) загальнодержавного або регіонального рівнів. Державні програми (плани) є орієнтирами для розробки конкретних планів кожним суб'єктом підприємництва. Сутність економічного управління суб'єктом господарювання полягає в розробленні планів роботи та заходів забезпечення їхнього виконання на велику, середню і малу перспективи.

Отже, економічне управління туристичним бізнесом зводиться до розроблення стратегії і тактики туристичної діяльності суб'єктів підприємництва. Воно передбачає раціональне використання туристичних ресурсів за критерієм економічної доцільності. У плані має бути чітко визначення того, що, скільки і за якими цінами купувати, щоб після комплектування туристичного продукту вигідно для себе його продати.

Для наочності загальна модель економічного управління підприємством представлена замкнутою схемою етапів планування (рис. 3.4).

Передумовами планування виступають результати аналізу діяльності підприємства за передплановий період. Об'єктом планування діяльності туристичного підприємства є обґрунтування системи показників, у якій виражаються результати виробництва туристичних послуг, комплектування, реалізації та споживання туристичного продукту за певний проміжок часу.

На *етапі аналізу* розглядаються зовнішні та внутрішні умови (фактори), що впливають на діяльність підприємства, оцінюється ступінь впливу цих факторів на показники, що плануються.

*Постановка альтернативних завдань*, з одного боку, є результатом аналізу, а з іншого - потребує багатоваріантності розрахунків. Тому *альтернативні розрахунки* виступають третім етапом економічного управління, у результаті якого визначаються очікувані економічні результати від різних варіантів планових дій.



Рис. 3.4. Модель економічного управління підприємством

Рис. 3.4. Модель економічного управління підприємством

*Альтернативні розрахунки* забезпечують вибір кращого варіанта для ухвалення рішення,

яке на наступному етапі втілюється в плани.

*Розробка планів* - це обґрунтування на майбутній період економічних завдань за прийнятим варіантом планування та внесення їх в документ, який називається планом. У плані економічної діяльності підприємства фіксується програма дій окремих його структурних підрозділів і всього підприємства в цілому.

Виконання планів - це втілення планових завдань у роботу підприємства, яке є основним функціональним етапом економічного управління діяльністю підприємства.

Конкретна діяльність підприємства відображається у звітності. *Складання звітів* являє собою опис отриманих економічних результатів діяльності з виконання планових завдань підприємства за певний період.

Завершується економічне управління *контролем виконання планів*. Контроль - це порівняння звітних показників із плановими за відповідний період, виявлення відхилень і подача на аналіз.

Отже, економічне управління - це цілеспрямований вплив на діяльність підприємства через систему планових завдань і розробку заходів щодо їхнього виконання та контролю, а планування слід розглядати не тільки як процес розробки завдань на перспективу та контролю за їх виконанням, а й як економічну категорію. У значенні економічної категорії планування являє собою економічні відносини щодо отримання, оброблення та використання інформації в процесі обґрунтування ефективних заходів досягнення стратегічної мети діяльності через виконання тактичних завдань різного за ієрархією рівня управління підприємством.

Оскільки кожен суб'єкт туристичної діяльності в умовах ринку виступає як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім (навколишнім) середовищем, то планування спрямоване на подолання невизначеності зовнішнього середовища.

Взаємодія туристичних підприємств із навколишнім середовищем має двоїсту спрямованість. З одного боку, туристичні підприємства одержують із зовнішнього середовища всі необхідні ресурси, а з іншого - передають у зовнішнє середовище результати своєї діяльності як позитивні, так і негативні (шкідливі для екології, історичних пам'яток, заповідних зон і т.п.).

Навколишнє середовище в широкому розумінні - це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних структур, а також інших зовнішніх для підприємства умов і факторів.

Характер впливу зовнішнього середовища на економічне управління підприємством залежить від тісноти взаємозв'язків. За цією ознакою виділяється мікро- і макросередовище.

*Зовнішнє мікросередовище* - це середовище прямого впливу на діяльність туристичного підприємства. До нього відносяться постачальники туристичних послуг, споживачі турпродукту й окремих послуг, посередники при закупівлі туристичних ресурсів і продажу готового до споживання турпродукту (послуги), конкуренти, державні органи регулювання та контролю, фінансово-кредитні установи, контактні аудиторії.

*Контактна аудиторія* - це група юридичних і фізичних осіб, яка виявляє реальний і потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягати поставлених цілей.

Підприємство в зовнішньому мікросередовищі виступає системоутворюючим центром, який має зворотний вплив на це середовище. Усі фактори мікросередовища повинні ретельно вивчатися і враховуватися в процесі економічного управління. Важливим заходом спостереження, узагальнення й аналізу факторів мікросередовища з метою використання при плануванні діяльності туристичних підприємств є моніторинг.

*Зовнішнє макросередовище* - це середовище непрямого впливу на діяльність туристичного підприємства. Серед факторів такого середовища головними є природно-кліматичні, демографічні, науково-технічні, загальноекономічні, екологічні, політичні і міжнародні.

Особливе значення при врахуванні зовнішнього середовища в процесі планування

діяльності підприємств туризму має наявність і достовірність інформації. Зовнішнє середовище для економічного управління туристичним бізнесом має не менше значення, ніж внутрішні умови підприємницької діяльності.

При стратегічному й поточному плануванні найчастіше використовується два підходи: прямий і зворотний.

При прямому підході до планування використовуються реально сформовані вихідні фактори і передумови, на основі яких визначаються завдання на плановий період. У прямих розрахунках використовуються результати, отримані в передплановому періоді. Вони екстраполюються з урахуванням передбачуваних змін на плановий період. Результат планових розрахунків визначається умовами функціонування підприємства в передплановому періоді та можливими їх змінами.

При зворотному підході до планування виходять з бажаного (цільового) результату, а потім на основі цільових завдань розробляють заходи, які забезпечать їхнє виконання. Зворотний процес планування здійснюється програмно-цільовим методом.

Можлива також інтеграція «прямого» і «зворотного» підходів до планування, при якій спочатку проектується ймовірне майбутнє, а потім узгоджується із сучасними й майбутніми факторами. При обох підходах мета діяльності знаходиться на вершині ієрархії потреб підприємства. На другому рівні ієрархії розміщуються різні фактори (внутрішні та зовнішні), що впливають на результат планування діяльності підприємства. План діяльності підприємства має силу наказу для його виконавців. У кожному плані мета діяльності кількісно виражається системою абсолютних і відносних показників. У планах передбачаються також засоби досягнення поставленої мети, етапи та терміни виконання завдань, виконавці планів за видами робіт і строками, методи та засоби контролю за виконанням плану.

### **3.5. Комерційний розрахунок у системі економічного управління підприємствами**

Економічне управління суб'єктами підприємницької діяльності потребує використання комерційного розрахунку, сутність якого полягає у визначенні прибутку як мети підприємництва.

Комерційний розрахунок є, з одного боку, економічною категорією, а з іншого - методом підприємницької діяльності.

Як *економічна категорія* комерційний розрахунок являє собою систему економічних відносин, що виникають у процесі виробництва й реалізації благ (товарів, робіт, послуг) між окремими (самостійними) суб'єктами ринку, між суб'єктами ринку і державою (регіоном), а також в підприємницькій структурі: між окремими її підрозділами, між самою структурою і її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками із приводу порівняння витрат з доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку.

Як *метод підприємницької діяльності* комерційний розрахунок є складовою частиною економічного механізму функціонування підприємства, способом розрахунків прибутку та пошуків резервів його збільшення шляхом максимізації доходів і мінімізації витрат.

Комерційний розрахунок передбачає порівняння доходів з витратами, що дозволяє обчислити прибуток як мету підприємництва. Ринкові відносини, будучи основою комерційного розрахунку, визначають принципи його функціонування.

*Принципом*, який відкриває можливість застосування комерційного розрахунку, є *економічна самостійність* підприємницької структури (фізичної чи юридичної особи).

Оскільки економічно самостійними в умовах ринкових відносин можуть бути тільки прибуткові (рентабельні) суб'єкти підприємництва, то *другим принципом* комерційного розрахунку є *прибутковість*. Без прибутку не може бути комерційного розрахунку так само, як і підприємницької діяльності.

Одержання прибутку стає основним інтересом діяльності підприємців і найманих

працівників. Інтерес до одержання прибутку визначає такий *принцип* комерційного розрахунку, як *економічна зацікавленість*. Зацікавленість в одержанні прибутку має не тільки підприємець, його працівники, а й держава, тому що через оподаткування прибутку формує доходи державного бюджету. Наймані працівники можуть одержувати премії і соціальні виплати за рахунок прибутку, а власники капіталу (акціонери) - дивіденди. Підприємницька структура в цілому зацікавлена в прибутку, бо може розвиватися за рахунок його реінвестування.

Принцип самостійності суб'єктів підприємництва породжує *принцип матеріальної відповідальності*. В умовах ринкових відносин підприємницькі структури не можуть навіть мріяти про те, що хтось простить їм економічну заборгованість (борг) або надасть безоплатно кошти. Важелями примусу підприємців до виконання економічних зобов'язань виступають штрафи, пені, неустойки та визнання банкрутами. Принцип матеріальної відповідальності в системі комерційного розрахунку стосується не тільки підприємств, а й окремих працівників. Працівники відповідають за довірені їм матеріальні цінності і фінансові кошти, підприємство несе відповідальність за винагороду праці й капіталу, а власник - за борги.

Комерційний розрахунок не може здійснюватися без контролю. *Контроль* як *принцип комерційного розрахунку* виступає у формі внутрішнього і зовнішнього. Зовнішній контроль діяльності підприємств є важливим інструментом державного регулювання економіки юридично самостійних підприємницьких структур. Держава контролює дотримання законів, правомірність підприємницької діяльності, правильність сплати податків та інших обов'язкових платежів державі, місцевим органам і спеціальним фондам.

Усі принципи комерційного розрахунку використовуються в процесі економічного управління, тобто при плануванні різних показників підприємницької діяльності, починаючи з формування капіталу для відкриття підприємства і закінчуючи оцінкою ефективності його використання.

Чітке дотримання принципів комерційного розрахунку забезпечує високу ефективність планування всіх показників підприємницької діяльності суб'єктів ринкових відносин.

Комерційний розрахунок передбачає не тільки самоокупність (покриття отриманими доходами витрат), а й самофінансування розвитку підприємств, відшкодування витрат, пов'язаних з розширеним відтворенням, за рахунок чистого прибутку.

Основними формами комерційного розрахунку є повний і неповний розрахунок. Повний комерційний розрахунок охоплює підприємницьку структуру в цілому, а неповний, який по-іншому називається внутрішнім, стосується структурних підрозділів, що входять до складу юридичної особи. Внутрішній комерційний розрахунок стосується завдань і показників, які використовуються в економічних відносинах в середині підприємств.

### **Контрольні запитання і завдання**

1. Дайте визначення поняття «економічна стратегія».
2. Яка роль підприємницької стратегії в розвитку туристичного бізнесу?
3. Охарактеризуйте об'єкти стратегії економічного управління діяльністю туристичного підприємства.
4. У чому полягають особливості розробки стратегії розвитку суб'єктів туристичного бізнесу?
5. Чим визначаються види базових економічних стратегій та яка їх роль у плануванні?
6. Які заходи забезпечують перехід до вищого рівня економічної стратегії діяльності підприємств?
7. Розкрийте сутність стратегії стабілізації та охарактеризуйте заходи її забезпечення.
8. В чому проявляється зв'язок стратегії розвитку підприємства з життєвим циклом туристичних послуг?
9. Перерахуйте специфічні особливості окремих груп стратегій розвитку підприємств туристичного бізнесу.

10. Що є основою стратегії концентрованого росту економіки підприємства?
11. Чим визначається стратегія інтегрованого розвитку туристичної діяльності?
12. Яке місце посідає диверсифікація в економічній стратегії розвитку підприємства?
13. Яку роль відіграє стратегія якості туристичних послуг у діяльності підприємств?
14. Перерахуйте етапи розробки економічної стратегії діяльності підприємства.
15. Що враховується при оцінюванні діючої економічної стратегії підприємств?
16. Перерахуйте та прокоментуйте внутрішні й зовнішні фактори розвитку туристичного бізнесу.
17. Яке значення має розробка стратегічних альтернатив при визначенні базової економічної стратегії діяльності підприємств?
18. Які функціональні стратегії використовуються при обґрунтуванні базової економічної стратегії туристичної діяльності?
19. Дайте визначення сутності економічного управління та документів, в яких фіксуються управлінські рішення.
20. Охарактеризуйте систему планів і методичних особливостей їх складання.
21. Яка роль державних програм розвитку туризму в плануванні діяльності суб'єктів туристичного бізнесу?
22. За якими етапами формується модель економічного управління підприємством?
23. На чому ґрунтується ефективне планування туристичної діяльності підприємств?
24. Розкрийте сутність методів планування туристичної діяльності.
25. Запропонуйте методи та засоби контролю за виконанням планів туристичної діяльності.
26. Як використовується комерційний розрахунок в системі економічного управління підприємством?
27. На яких принципах ґрунтується комерційний розрахунок?
28. Чим визначається ефективність планування підприємницької діяльності суб'єктів туристичного бізнесу?

#### **ТЕМА 4. Формування та реалізація туристичного продукту**

##### **4.1. Потік туристів - основа комплектування туристичного продукту**

Стабільно високі темпи економічного зростання, підвищення доходів і добробуту населення, посилення інтеграції та глобалізації світогосподарських процесів потребують нових підходів до формування туристичних потоків і комплексу необхідних для їх обслуговування товарів і послуг. Потік туристів (туристичний потік) – це сукупність людей, які покидають місце постійного проживання, щоб подорожувати в різноманітних напрямках пішки або на якомусь транспорті в терміни від 24 годин до одного року без здійснення оплаченої діяльності і повертаються назад.

Оскільки задоволення життєво необхідних і соціально-культурних потреб невіддільне від людини, то туристичний потік як сукупність організованих і неорганізованих (самодіяльних) мандрівників виступає основою формування туристичного продукту.

На споживчому ринку туристичний продукт виступає як комплекс матеріальних і нематеріальних благ, необхідних для обслуговування сукупності конкретних туристичних маршрутів. Комплекс таких благ, сформований для задоволення потреб мандрівників на окремому маршруті, має цілісно-цільовий характер, називається пакетом туристичних товарів і послуг, виступає на ринку як товарна одиниця. Підставою для формування пакета туристичних послуг виступає конкретний за простором, часом та якістю обслуговування туристичний маршрут.

Процеси обслуговування туристичних маршрутів, які визначають собівартості туристичного продукту, представлено на рис. 4.1.

Синхронізація в просторі й часі процесів задоволення потреб туристів викликає необхідність застосування логістичних підходів до формування туристичних потоків і

пов'язаних з ними потоків матеріальних і нематеріальних благ. Логістичний підхід передбачає оптимізацію взаємодії всіх підприємницьких структур, які забезпечують життєдіяльність і задоволення пізнавально-культурних, рекреаційно-оздоровчих, культово-релігійних, освітніх, спортивних, пригодницьких та інших потреб туристів.

Логістичний підхід до формування туристичного продукту передбачає отримання синергічного ефекту, який являє собою мультиплікативний ефект від синхронізації процесів обслуговування туристів у просторі й часі. Концепція логістики спрямована на поєднання дій усіх структур туристичної індустрії, починаючи з отримання замовлень на подорожі і закінчуючи високим рівнем якості обслуговування туристів, з метою досягнення економічного та соціального ефекту.

Ціни на туристичний продукт визначаються за законами ринку. Особливого значення в ціноутворенні набуває підвищення якості туристичного обслуговування та рівня його безпеки для життя і здоров'я туристів, а також вибір оптимальних схем туристичних маршрутів на основі критеріїв ефективності.



Рис. 4.1. Процеси обслуговування туристичних маршрутів

Рис. 4.1. Процеси обслуговування туристичних маршрутів

Принципова новизна логістичного підходу до організації діяльності підприємств туристичної індустрії полягає в забезпеченні органічного взаємозв'язку між різними структурами формування, просування на ринок і реалізації туристичного продукту, а також наскрізного управління матеріальними та фінансовими потоками за допомогою новітніх інформаційних технологій.

Сутність концепції логістики в туристичній діяльності полягає в організації економічного управління на основі інтеграції та оптимізації процесів формування туристичних потоків і необхідних для їхнього обслуговування матеріальних, фінансових, сервісних та інформаційних потоків. Сутність логістики в туризмі впливає з поняття «логістика», що було розкрито на першому Європейському конгресі (1997) з питань матеріальних потоків як вчення про системне планування, управління та контроль за матеріальними, інформаційними і пасажирськими потоками. Логістичне вчення дозволяє визначати туристичний потік як сукупність процесів, які забезпечують рух туристів у певному часовому інтервалі і вимірюються в абсолютних одиницях.



Логістика в туризмі покликана забезпечити ефективне формування туристичного продукту на основі різноманітних потоків туристів. Логістичний підхід до економічного управління дозволяє перейти від дискретного (переривчатого) до наскрізного (інтегрованого) планування туристичної діяльності.

#### **4.2. Місце реалізації туристичного продукту (послуг) в економіці суб'єктів туристичного бізнесу**

Взаємозв'язок туристів (мандрівників різної цільової спрямованості) зі сферою задоволення їхніх потреб, а саме, з придбанням послуг та організацією подорожей, характеризує туристичний бізнес як особливий вид підприємницької діяльності. Туристична діяльність охоплює організацію подорожей та надання послуг, необхідних для задоволення різноманітних потреб туристів, через систему ринкових відносин, тобто через купівлю-продаж, з метою одержання прибутку або іншої вигоди. Взаємозв'язок потоків туристичних послуг і фінансових потоків здійснюється через ринок туристичного продукту, який являє собою сферу економічних відносин між виробниками і споживачами туристичних послуг. Суб'єктами туристичного ринку виступають юридичні та фізичні особи, що є виробниками і покупцями туристичного продукту, який виступає об'єктом ринкових відносин, тобто відносин купівлі-продажу туристичних послуг.

До основоположних функцій туристичного ринку належать:

- 1) просування туристичного продукту від виробника до туриста (споживача);
- 2) реалізація вартості та споживної вартості туристичних послуг, що входять до складу туристичного продукту;
- 3) інвестування грошових коштів у забезпечення діяльності та розвиток туристичної індустрії й формування нових видів туристичного продукту.

Туристичний продукт як комплекс туристичних послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі, виступає основним товаром на туристичному ринку.

Оскільки туристичний продукт являє собою комплекс туристичних послуг, то існують різні структури, які забезпечують приймання та обслуговування туристів (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорт, установи культури, розваг, спорту, оздоровлення, рекреації і т.п.). Сукупність таких структур є туристичною індустрією.

Усі підприємства туристичної індустрії, реалізуючи свої послуги туристам безпосередньо або через туристичних операторів (агентів), одержують дохід як джерело відшкодування витрат та отримання прибутку.

У ринковій економіці діяльність підприємств туристичної індустрії аналогічно іншим сферам діяльності орієнтується на попит потенційних туристів. Виготовляти туристичні послуги, не знаючи споживчого попиту, означає марнувати ресурси. Тому планування обсягів реалізації туристичного продукту (окремих туристичних послуг) виступає вихідним моментом процесу економічного управління суб'єктом підприємництва в туризмі. Це означає, що плануванню виробничо-обслуговуючої та фінансової діяльності підприємства туристичної індустрії має передувати вивчення ринку й обґрунтування планів реалізації туристичного продукту (послуг).

Основою розробки плану реалізації виступають дані моніторингу та маркетингових досліджень відповідних сегментів туристичного ринку. Моніторинг при цьому розглядається як спостереження за діяльністю, збирання інформації, її оброблення, узагальнення, аналіз і підготовка даних для використання в процесі планування.

Маркетингові дослідження повинні визначити рівень впливу зовнішнього макро- і мікросередовища на обсяги реалізації пропонованого туристичного продукту (послуги) на конкретному ринку в плановому періоді.

Прогнозовані маркетингом обсяги попиту на конкретний вид послуг стають основою для розробки планів комплектування турпродукту і всієї фінансово-господарської діяльності

підприємств туристичного бізнесу.

Варто пам'ятати: не комплектування туристичного продукту, а потім організація його збуту повинні бути законом при плануванні туристичної діяльності, а навпаки, оцінка можливостей вигідного продажу кожного конкретного туристичного продукту, а потім організація його виробництва відповідно до попиту кожного сегмента ринку і кожного покупця. Іншими словами, планування виробництва туристичного продукту або окремих послуг має здійснюватися з урахуванням того, скільки, чого, де, коли, кому і на яких умовах можна продати, щоб отримати прибуток або іншу вигоду. Тому основою розробки плану реалізації суб'єктів підприємництва в туризмі виступають дані моніторингу і маркетингових прогнозів ринкового попиту на окремі види туристичних послуг і турпродукт в цілому.

Обсяг реалізації турпродукту характеризує соціально-економічний розвиток країни (регіону), виступає індикатором рівня доходів та якості життя населення, а для підприємницьких структур є умовою одержання прибутку і внутрішнім джерелом інвестиційних ресурсів, тобто фактором забезпечення саморозвитку.

Виручка від реалізації турпродукту по-іншому називається доходом від основної діяльності в туризмі. Вона визначається обсягом проданого туристичного продукту в грошовому (вартісному) вираженні.

За підрахунками відповідно до рекомендацій Всесвітньої туристичної організації (ВТО), обсяг туристичного споживання товарів і послуг в Україні у 2004 р. становив 6,56 млрд дол. США, що на 66% більше ніж у 2001 р.

#### **4.3. Класифікація планів реалізації туристичних послуг (турпродукту)**

В умовах поглиблення ринкових відносин планування обсягів реалізації окремих туристичних послуг або їхніх пакетів є не тільки вихідним моментом, а й найбільш відповідальним етапом планування всієї фінансово-господарської діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Туристичний продукт формується туроператором, виходячи з кон'юнктури туристичного ринку відповідно до замовлень потенційних туристів або організацій. Туроператор отримує право на реалізацію послуг, які включені в пакет за відповідним туром, на основі договорів з особами, що надають окремі послуги, або з туроператором, який приймає туристів і забезпечує надання всіх видів послуг, забезпечуючих тур.

Конкретне замовлення туристів на формування пакета туристичних послуг оформляється в письмовій формі як угода, що має характер попереднього договору. При плануванні обсягів реалізації туристичного продукту враховується комплекс заходів, спрямованих на створення та підготовку до реалізації туристичних послуг. Місцем реалізації туристичних послуг є країна, в якій зареєстровано суб'єкт, що реалізує туристичний продукт, а місцем надання туристичних послуг - країна, на території якої надаються реалізовані послуги.

Реалізація туристичного продукту оформляється договором на туристичне обслуговування за встановлену плату. Такий договір укладається в письмовій (електронній) формі відповідно до законодавства України. Формою письмового договору на туристичне або екскурсійне обслуговування може бути ваучер, який є документом суворої звітності.

Важливою складовою договору з реалізації туристичного продукту є умови безпеки туризму. Під безпекою туризму розуміється особиста безпека туристів, збереженість їх майна, не нанесення шкоди довкіллю під час подорожування.

План реалізації всього асортименту туристичних послуг визначає програму їхнього виробництва, ресурсного забезпечення, розрахунків собівартості, прибутку та рентабельності окремих послуг і всього турпродукту та інших показників господарської діяльності туристичних підприємств.

При плануванні продажу туристичних послуг (товарів) необхідно враховувати характерні

риси туристичного ринку, що визначають його класифікацію (рис. 4.2).

1. Спеціалізація ринку, на якому функціонує туристичне підприємство, визначається об'єктом реалізації, що пропонує підприємство. До таких об'єктів відноситься окрема туристична послуга або їхня сукупність без утворення туристичного продукту, окремий товар або товарна група для туристів і, нарешті, туристичний продукт як комплекс туристичних послуг і товарів.

2. При плануванні виділяється внутрішній ринок, який може бути загальнодержавним або регіональним (місцевим), ринок для іноземних туристів і ринок для виїзного туризму. Окремо в цій групі може виділятися міський і сільський туристичний ринок.

3. За рівнем монополізації в туризмі переважає конкурентний ринок із усіма його атрибутами, хоч об'єкти туристичного інтересу можуть бути унікальними.

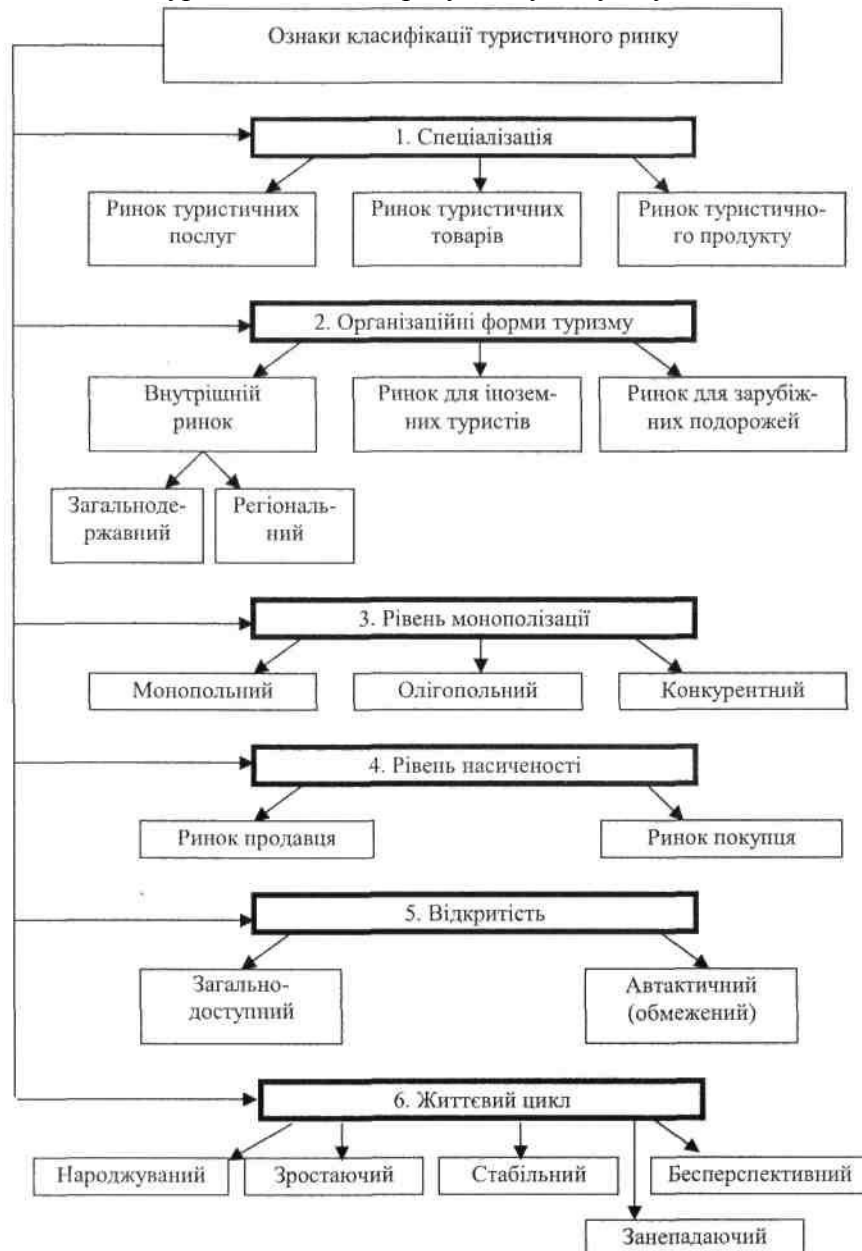


Рис. 4.2. Класифікація туристичних ринків

Рис. 4.2. Класифікація туристичних ринків

4. За рівнем насичення туристичний ринок може бути ринком продавця, коли попит на ньому переважає пропозицію, або ринком покупця, якщо пропозиція перевищує чи дорівнює попиту. Ця характеристика відіграє велику роль при розробці збутової політики підприємства, обґрунтуванні стратегії ціноутворення та політики застосування цінних

знижок.

5. Рівень інтеграційних зв'язків країн світу визначає відкритість туристичного ринку. Наприклад, замкнений (автактичний) ринок обмежується територіальними рамками в'їзду туристів і туристичних груп, оскільки застосовується адміністративна заборона або обмеження на пересування поза встановленим маршрутом.

6. Життєвий цикл ринку визначає такі його види: народжуваний, зростаючий, стабільний, занепадаючий та безперспективний. Кожен з цих видів ринку вказує на доцільність (недоцільність) нарощування туристичної діяльності.

Знання основних характеристик ринку туристичного продукту дозволить підприємству визначити свою «ринкову нішу», тобто відшукати прийнятний для нього сегмент ринку і визначити кількісні параметри реалізації своїх туристичних послуг.

Крім того, при плануванні обсягів реалізації туристичного продукту необхідно враховувати, що формування та просування туристичних послуг на ринок знаходиться під впливом зовнішніх факторів; головне:

^політична та економічна ситуація в країні й у світі;

^рівень конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках;

^міжнародне становище країни і рівень глобалізації;

^екологічні умови розвитку туризму;

^інфраструктура обслуговування туристів (віддаленість аеропортів, автострад, наявність кемпінгів, мотелів, готелей, ротелей, ботелей, флотелей тощо).

Перш ніж проводити планові розрахунки, необхідно з існуючої системи планів вибрати той вид, що більше інших відповідає конкретному завданню і реальній ситуації. Види планів класифікуються за різними ознаками, головні з яких представлені на рис. 4.3.

Розробка планів реалізації турпродукту або окремих послуг ґрунтується на принципах науковості, комплексності, безперервності, реальності, цілеспрямованості.

Стратегічні, довгострокові та середньострокові плани реалізації передбачають перспективи розвитку діяльності підприємства.

Головною особливістю цих планів є те, що вони складаються на основі концепції економічної, соціальної та науково-технічної політики підприємства.



Рис. 4.3. Класифікація планів реалізації туристичного продукту (послуг)

Рис. 4.3. Класифікація планів реалізації туристичного продукту (послуг)

Поточні плани складаються на рік з розподілом по кварталах і місяцях. Вони передбачають послідовну реалізацію середньострокових і довгострокових планів з урахуванням реальної кон'юнктури ринку та умов господарювання, охоплюють ширше коло завдань і виступають гнучкою формою планового управління діяльністю підприємств.

Оперативні плани - це деталізовані завдання для кожного виконавця поточного плану на короткий період (декаду, тиждень, день, годину).

При обґрунтуванні планів реалізації турпродукту підприємств застосовуються у взаємозв'язку два підходи.

Перший підхід передбачає використання маркетингових концепцій планування, які орієнтують на врахування ринкового попиту і конкурентного середовища, а другий - спирається на цільові орієнтири, пов'язані з необхідним, можливим або ресурсозабезпечним обсягом реалізації турпродукту та окремих послуг.

При маркетинговому підході використовується п'ять основних концепцій.

1. *Виробнича концепція* спрямована на удосконалення процесу виробництва та комплектування турпродукту з метою зниження його собівартості. Вона є типовою для ринку пропозиції, тобто в умовах незадоволеного попиту споживачів, а також при високій собівартості турпродукту і послуг, коли є резерви її зниження.

2. *Продуктова концепція* характеризується тим, що основою планування обсягів реалізації виступає поліпшення споживчих властивостей турпродукту (послуг), підвищення його якості. Ця концепція відповідає умовам конкурентної боротьби, коли є можливість за рахунок поліпшення споживчих властивостей та якості обслуговування туристів підвищити конкурентоздатність туристичного продукту (послуг).

3. *Комерційна концепція* полягає в тому, що для забезпечення реалізації турпродукту активізується робота збутових служб: працівників реклами, агентів зі збуту, система Інтернет тощо.

4. *Концепція індивідуального маркетингу* орієнтує діяльність підприємства на виявлення і задоволення індивідуальних потреб туриста, відмінних від масового споживача, наприклад, унікального екстріма.

5. *Концепція соціального маркетингу* спрямована на врахування суспільних потреб та інтересів перспективного характеру, таких зокрема, як охорона навколишнього середовища, зміцнення здоров'я людей, розвиток економіки країни і підвищення добробуту населення.

Обрана концепція маркетингу є основою для вибору цільової орієнтації планування. Планування може орієнтуватися на минуле, сучасне, майбутнє або їхній взаємозв'язок.

Планування, зорієнтоване на минуле, називається **реактивним**, оскільки передбачає тільки екстраполяцію досягнутого на майбутній період. Таке планування спрямоване на виживання. Воно приведе до витіснення турпродукту і послуг не тільки із зовнішнього, а й із внутрішнього ринку.

Орієнтація планування на сучасний асортимент та якість туристичного продукту називається **інактивним** плануванням. Це кращий варіант порівняно з попереднім, але він не передбачає руху вперед, його основною метою є стабілізація діяльності.

Прогресивним є **преактивне** планування, зорієнтоване на розвиток та невпинне удосконалення виробництва турпродукту не тільки відповідно до ринкового попиту, а й випереджаючи його, тобто пропонуючи потенційним туристам допоки невідомі їм послуги та маршрути.

Орієнтація на взаємодію реактивного, інактивного та преактивного планування визначає **інтерактивний** вид планування, сутність якого полягає у визначенні бажаного майбутнього і пошуку реальних шляхів його досягнення. Таке планування спрямоване на розвиток туристичної діяльності як окремого підприємства, так і всього туристичного бізнесу. Інтерактивне планування потребує як мінімум три варіанти розрахунків.

**Перший варіант** полягає в обґрунтуванні можливого обсягу реалізації турпродукту (послуг) на основі споживчого попиту на ринку діяльності підприємства з урахуванням конкурентів.

**Другий варіант** ґрунтується на можливостях ресурсного забезпечення формування (комплектування) та реалізації туристичного продукту (послуг).

**Третій варіант** планових розрахунків передбачає визначення необхідного обсягу реалізації турпродукту (послуг) для досягнення цільового розміру прибутку підприємства. Конкретний процес планування може охоплювати різні варіанти розрахунків. Їх вибір залежить від тривалості планового періоду, наявності необхідної інформації, досвіду й уміння планових працівників.

#### 4.4. Методи планування продажу туристичного продукту й окремих послуг

Методи планування реалізації товарів (робіт, послуг) - це система способів визначення обсягів і структури продажу товарів на заздалегідь установлений період.

Найбільш прийнятні методи планування реалізації туристичного продукту та окремих послуг представлені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1. Система методів планування обсягів реалізації турпродукту (послуг)

Варіант плану продажу	Методи планування	Сутність методу планування
Можливий обсяг реалізації ( $V_m$ )	Економіко-статистичний, трендовий, економіко-математичного моделювання або факторно-аналітичний метод	Перенесення основних закономірностей реалізації, що склалися в передплановому періоді, на плановий період з урахуванням можливих змін факторів, що впливають на обсяг реалізації
	Метод еластичності	Використання коефіцієнтів еластичності між темпами зміни обсягів реалізації і купівельною спроможністю населення з урахуванням прогнозу змін купівельної спроможності клієнтів підприємства
Ресурсозабезпечений обсяг реалізації ( $V_{P3}$ )	Нормативний	Використання нормативу туристичних ресурсів і оптимальності їхнього використання
Необхідний обсяг реалізації ( $V_n$ )	Програмно-цільовий або метод прямих розрахунків	В основу розрахунків кладеться обсяг цільового прибутку та планових витрат

Розробка плану реалізації турпродукту (послуг) охоплює такі головні етапи:

- а) формування інформаційної бази;
- б) всебічний аналіз обсягів реалізації за передплановий період;
- в) визначення цілей і завдань планування;
- г) багатоваріантність розрахунків планових завдань;
- д) вибір прийняттого варіанта плану (визначення планового обсягу реалізації турпродукту та окремих послуг);
- е) оцінка рівня напруженості плану;
- є) обґрунтування заходів забезпечення виконання плану (управління ходом виконання плану).

Кожен метод планування ґрунтується на використанні відповідної інформаційної бази.

**Перший варіант плану продажу** характеризується можливим обсягом реалізації туристичного продукту (послуг) підприємства. Він розробляється з урахуванням закономірностей і тенденцій зміни обсягів продажу за передплановий період, скоригованих на об'єктивні зміни ринкового попиту споживачів у плановому періоді.

Одним з найбільш розповсюджених методів планування можливого обсягу реалізації турпродукту (послуг) є *економіко-статистичний метод*, який охоплює таку послідовність дій:

- 1) визначається очікуване виконання плану продажу за передплановий період як сума можливої реалізації;
- 2) розраховуються середньорічні темпи змін реалізації турпродукту по підприємству в цілому і в розрізі видів туристичних послуг;
- 3) виявляється різниця в темпах реалізації турпродукту (послуг) і розвитку туристичної індустрії, а для внутрішнього туризму особливо важливим є порівняння темпів придбання турпродукту і зростання реальних доходів населення;
- 4) обґрунтовуються темпи збільшення реалізації турпродукту (послуг) як за загальним обсягом, так і в розрізі номенклатури на плановий період;
- 5) шляхом множення очікуваного обсягу реалізації за звітний період на встановлений темп його збільшення в плановому періоді одержують плановий обсяг продажу окремих видів послуг і всього туристичного продукту підприємства;
- б) отримані (проектні) дані коригуються з урахуванням факторів, що не враховувалися при планових розрахункових (зміна політичної ситуації, форс-мажорні обставини тощо).

Для точнішого обґрунтування планових обсягів реалізації турпродукту (послуг) варто використовувати *метод екстраполяції динамічних рядів реалізації*. Використання цього методу засноване на тому, що збільшення обсягів реалізації турпослуг носить певною мірою інерційний характер за умови зростання доходів населення і повного задоволення потреб першої необхідності. Це дає можливість прогнозувати майбутнє збільшення реалізації турпродукту, ґрунтуючись на виявлених закономірностях. Така тенденція характеризується як функція-тренд, у якій через певний період виявляється вплив усіх факторів. Ця функція описується формулою

$$V_{\text{мож}} = f(t) \quad (4.1)$$

де  $V_{\text{мож}}$  - можливий обсяг реалізації туристичних послуг (турпродукту);

$t$  - період дослідження (планування).

Використання цього методу засноване на виборі кривої, яка найбільше відповідає характерові змін обсягів реалізації в часі. Ведуться розрахунки параметрів рівняння кривої і оцінюється точність прогнозу.

Якщо установити тип кривої для планування тенденцій збільшення продажу турпродукту немає можливості або точність прогнозу незадовільна, то використовується метод зміненої середньої відносно темпів приросту. Початковим етапом цього методу є розра-

хунок середніх темпів приросту реалізації і визначення середніх змін цих темпів за період дослідження, на основі яких визначається темп приросту реалізації на плановий період за формулою

$$K_v^{nl} = K_v^{zg} + \Delta V, \quad (4.2)$$

або

$$K_v^{nl} = K_v^m + 2\Delta V \quad (4.3)$$

де  $K_v^{nl}$  - темп (коефіцієнт) приросту продажу на плановий період;

$K_v^{zg}, K_v^m$  - відповідно темп (коефіцієнт) приросту продажу за звітний і попередній періоди;

$\Delta V$  - середня зміна темпів приросту продажу за аналізований період.

Цей метод дозволяє врахувати зміну темпів приросту обсягів реалізації турпродукту (послуг) і згладити випадкові коливання.

Особливе значення при застосуванні цього методу має вивчення тенденцій попиту споживачів та їх прогнозування по кожній категорії туристів, що потребує маркетингових досліджень і визначення обсягів і структури попиту, виявлення незадоволеного попиту та попиту, що формується, врахування факторів, які впливають на обсяг і структуру попиту, а також прогнозування їхніх змін у плановому періоді.

Наявність тісного зв'язку між купівельними фондами населення і підвищенням попиту на турпродукт (послуги) робить можливим використання методу планування, заснованого на еластичності (чутливості) реалізації турпродукту від платоспроможного попиту населення. Цей метод спрямований на максимальне використання купівельних фондів населення як основного бар'єра на шляху розвитку туристичного бізнесу.

Використання цього методу при плануванні реалізації тур-продукту охоплює п'ять основних етапів.

На *першому етапі* визначається коефіцієнт еластичності реалізації турпродукту (послуг) даного підприємства від доходів населення за формулою

$$K_{ed} = \frac{I_p}{I_d} \quad (4.4)$$

де  $K_{ed}$  - коефіцієнт еластичності обсягів реалізації турпродукту від доходів населення;

$I_p, I_d$  - відповідно індекс приросту обсягів реалізації турпродукту та індекс приросту доходів населення за передплановий період, %.

На *другому етапі* оцінюються можливості приросту доходів і купівельних фондів населення країни і регіону в плановому періоді. При цьому використовуються загальнодержавні, галузеві та місцеві прогнози підвищення оплати праці, пенсій, збільшення соціальних виплат, допомог і т.п.

На *третьому етапі* з урахуванням можливих темпів приросту доходів населення і вище розрахованого коефіцієнта еластичності визначається можливий приріст обсягу реалізації турпродукту підприємства в плановому періоді

$$I_p^{nl} = I_d^{nl} \times K_{ed}. \quad (4.5)$$

де  $I_p^{nl}$  - можливий темп приросту реалізації турпродукту у плановому періоді, %;

$I_d^{nl}$  - можливий темп приросту доходів населення регіону діяльності підприємства в плановому періоді, %.

На *четвертому етапі* розрахований приріст обсягу реалізації турпродукту коригується на можливі зміни інших факторів (крім еластичності попиту). До факторів, які повинні враховуватися при плануванні, відносяться:

- > зміна умов перетинання кордонів;
- > рівень свободи пересування по території країни;
- > умови обміну валюти тощо.



На *останньому етапі* розраховується плановий обсяг реалізації турпродукту та окремих послуг за формулою

$$V_{пл} = V_{ф} + V_{ф} \times I_p^{пл} + \Delta V_{иф} \quad (4.6)$$

де  $V_{пл}$ ,  $V_{иф}$  - плановий та фактичний обсяг реалізації відповідно;

$\Delta V_{иф}$  - приріст реалізації за рахунок інших факторів.

**Другий варіант плану продажу** виступає як ресурсозабезпечений план реалізації турпродукту (послуг) підприємства. Він складається залежно від рівня ресурсного забезпечення туристичної діяльності. Туристичні ресурси - це засоби надання туристичних послуг і пропозиції туристичного продукту на основі використання наявних і потенційних об'єктів туристичних відвідувань. Сукупність туристичних об'єктів, природно-кліматичних, оздоровчих, пізнавальних і соціально-побутових умов утворює ресурсний потенціал туристичних дестинацій як основу формування туристичного продукту.

Напрями освоєння й розвитку туристичних ресурсів України визначаються органами державної влади та місцевого самоврядування відповідно до програм розвитку туризму.

Режим їх охорони, порядок використання, обмеження навантажень на об'єкти культурної спадщини та довкілля, порядок збереження цілісності та заходи відновлення визначаються в законодавчому порядку. Унікальні туристичні ресурси знаходяться на особливому режимі охорони з обмеженням доступу до них, що визначається оптимальною пропускнуною спроможністю, сезонними та іншими умовами.

Туристичні підприємства при створенні туристичного продукту використовують не тільки перераховані ресурси, а й свій потенціал у формі фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних (підприємницьких здібностей) ресурсів.

Планування ресурсозабезпеченого обсягу реалізації турпродукту (послуг) підприємства здійснюється залежно від виду ресурсу, витрати якого потребують обліку встановлених техніко-економічних нормативів на певну кількість туристів або одного туриста. Наприклад, при плануванні кількості туристів за місцями розміщення на ночівлю, харчування або транспортування враховується пропускна спроможність відповідних об'єктів та оптимальні коефіцієнти їх використання.

В умовах нестабільності соціально-економічного розвитку країни найбільш ефективним варіантом планування продажу тур-продукту і послуг є визначення необхідного в реальних умовах господарювання обсягу їхнього продажу. Цей варіант планування ґрунтується на використанні програмно-цільового методу.

#### **4.5. Програмно-цільовий метод планування продажу туристичного продукту**

Програмно-цільовий метод планування передбачає орієнтацію на максимальний прибуток. Передумовою цього методу виступає визначення цільового прибутку від реалізації туристичного продукту та послуг, в вихідним моментом - розрахунок «точки беззбитковості» на підставі економічних витрат. Економічні витрати відрізняються від бухгалтерських на суму упущеної вигоди, що виникає у зв'язку з неоплатою застосування власного капіталу.

Сутність програмно-цільового методу планування реалізації турпродукту полягає в обґрунтуванні доходу підприємства, достатнього для одержання цільового прибутку з урахуванням упущеної вигоди. Цей метод ґрунтується на тому, що виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) конкретного підприємства повинна покрити в плановому періоді його витрати і при діючій системі оподаткування забезпечити одержання цільового розміру прибутку. Сума цільового прибутку підприємницької структури виступає базою планування доходу від реалізації товарів, робіт, послуг.

Метою програмно-цільового методу планування продажу туристичного продукту (послуг)

є обґрунтування на плановий період такого доходу від реалізації, який не тільки покриє витрати на створення та надання туристичних послуг, а й забезпечить одержання цільового прибутку при дотриманні податкового законодавства. Від поняття «цільовий прибуток» пішла назва цього методу планування продажу товарів і послуг.

Програмно-цільовий метод відноситься до методів інтерполяції. Він, на відміну від методів екстраполяції (поширення) тенденцій розвитку економіки в минулому на майбутній (плановий) період, передбачає визначення планових величин з урахуванням поставлених завдань на майбутній період. Такою заданою величиною при використанні програмно-цільового методу планування продаж у товарів, робіт, послуг виступає цільовий прибуток. Використанні цільового прибутку як бази для розрахунків планового доходу від реалізації говорить про зворотний процес планування: від поставленої мети до засобів, які забезпечують її досягнення.

Теоретичною основою застосування цього методу планування виступає теорія «директ-костинг», сутність якої полягає в тому, що критичні для підприємства обсяги реалізації продуктів праці визначаються на основі витрат, цін і цільових обсягів прибутку.

Незалежно від виду діяльності, програмно-цільовий метод планування продажу охоплює три етапи. На *першому етапі* визначається той обсяг реалізації, який забезпечить покриття витрат, пов'язаних з організацією та обслуговуванням туристичних потоків підприємства, сплату податку на додану вартість і виконання інших обов'язкових платежів. Цей етап називається розрахунком обсягу реалізації, що забезпечує підприємству беззбитковість (по іншому - критичну точку або поріг рентабельності). В розрахунках використовуються не бухгалтерські, а економічні витрати, тобто витрати з урахуванням упущеної вигоди.

На *другому етапі* розраховується обсяг реалізації, який забезпечить одержання мінімального рівня рентабельності.

*Третій етап* полягає в обґрунтуванні плану реалізації турпродукту і послуг, виконання якого забезпечить підприємству одержання цільового прибутку.

Особливості господарсько-фінансової діяльності туроператорів і турагентів визначають специфіку застосування програмно-цільового методу планування в кожному із цих видів підприємств.

Вихідними матеріалами для планування обсягів реалізації туристичного продукту (послуг) підприємства є такі:

- обґрунтування можливих витрат на формування й надання туристичних послуг у плановому періоді;
- визначення цін реалізації турпродукту, окремих послуг на плановий період;
- інформація про відсоткові ставки на депозитні внески;
- дані про можливі зміни власного капіталу підприємства в плановому періоді.

Продаж турпродукту (послуг) планується в кількісних і вартісних показниках.

Конкретний процес планування реалізації турпродукту туристичним підприємством визначається базовою економічною стратегією його діяльності.

Якщо базовою економічною стратегією підприємства є *виживання*, то програмно-цільове планування здійснюється в три етапи.

На першому етапі розраховується план реалізації «точки беззбитковості» в натуральних показниках - кількості турів і/або у вартісному вираженні.

Для розрахунків обсягів реалізації, що забезпечать точку беззбитковості туроператора, в натуральному вираженні (кількості турів або послуг) використовується формула

$$N_{m\bar{b}z}^{on} = \frac{B_{noc}}{C_{on} - B_{зм. в ціні}} \quad (4.7)$$

де  $N_{m\bar{b}z}^{on}$  - кількість турів або туристичних послуг, яка забезпечить беззбитковість діяльності туроператора (on);

$B_{noc}$  - сума постійних витрат підприємства;

$C_{on}$  - оптова ціна туру (туристичної послуги) без ПДВ;

$B_{зм. в ціні}$  - сума змінних витрат в ціні.

При плануванні беззбитковості туристичного агента слід виходити з того, що його доход формується за рахунок агентської винагороди, тобто наданих туроператором знижок з роздрібних цін турів (послуг). Ці знижки можуть встановлюватися в абсолютній сумі на тур (послугу) або у відсотках до роздрібною ціни реалізації. Тому при розрахунках планових обсягів реалізації турпродукту (послуг) у натуральному вираженні, що забезпечать беззбитковість турагента, необхідно використовувати одну з формул:

$$N_{тбз}^{аз} = \frac{B_{noc}}{3H - B_{зм}} \quad (4.8)$$

$$N_{тбз}^{аз} = \frac{B_{noc}}{P_{зн} - P_{змв}} \quad (4.9)$$

де  $N_{тбз}^{аз}$  - кількість турів (туристичних послуг), яка забезпечить беззбитковість діяльності турагента;

$3H$  - сума знижки (агентська винагорода), надана туроператором на реалізацію одного туру (послуги);

$B_{зм}$  - сума витрат змінних, що покриваються за рахунок знижки;

$P_{зн}$  - рівень знижки на реалізацію турпродукту без ПДВ, % до суми реалізації без ПДВ;

$P_{змв}$  - рівень змінних витрат турагента, % до суми реалізації без ПДВ.

Обсяг реалізації турпродукту (послуг) у вартісному виразі, що забезпечує підприємству беззбитковість, розраховується як сума добутків планової кількості кожного виду реалізованих турів (послуг) на їхні ціни за формулою

$$V_{тбз} = \sum_{i=1}^n N_{тбз}^i \times C_i \times I_{ПДВ} \quad (4.10)$$

де  $V_{тбз}$  - обсяг турпродукту, реалізація якого забезпечить беззбитковість діяльності підприємства;

$N_{тбз}^i$  - кількість  $i$ -того продукту, що забезпечує беззбитковість;

$C_i$  - ціна  $i$ -того турпродукту (послуги) в плановому періоді;

$I_{ПДВ}$  - індекс податку на додану вартість.

Якщо підприємство працює з великою номенклатурою турів і туристичних послуг, то планувати обсяг реалізації, який забезпечить беззбитковість туроператора, слід у вартісному вираженні за такою формулою:

$$V_{тбз}^{он} = \frac{B_{noc}}{I - ЧВ_{зм.у вир.}} \times I_{ПДВ} \quad (4.11)$$

$V_{тбз}^{он} \sim$  обсяг реалізації турпродукту (послуг), що забезпечить точку беззбитковості туроператора;

$ЧВ_{зм.у вир.}$  - частка змінних витрат у виручці від реалізації турпродукту (послуг) без ПДВ.

Обсяг доходу, що забезпечить у плановому періоді беззбитковість туристичного агента, розраховується за формулою

$$D_{тбз}^{аз} = \frac{B_{noc}}{I - ЧВ_{зм.у доході}} \times I_{ПДВ} \quad (4.12)$$

де  $D_{тбз}^{аз}$  - доход, необхідний для забезпечення точки беззбитковості турагента;

$ЧВ_{зм.у доході}$  - частка змінних витрат у чистому доході турагента.

Розраховані за наведеними формулами плани реалізації турпродукту (послуг) спрямовані тільки на відшкодування витрат підприємств і сплату ПДВ. Прибутку при виконанні таких планів підприємства не отримують.

Розрахунок «точки беззбитковості» є основою для аналізу та планування обсягу реалізації, який забезпечить одержання прибутку після досягнення точки беззбитковості. Для визначення обсягу реалізації туристичного продукту, який забезпечить прибуток, слід використати формулу

$$V_{рен} = V_{мож} - V_{тбз} \quad (4.13)$$

де  $V_{рен}$  ~ обсяг реалізації, що забезпечує одержання прибутку;  
 $V_{мож}$  - обсяг можливої реалізації турпродукту (послуг).

Якщо обсяг реалізації, що забезпечує точку беззбитковості, буде перевищувати можливий обсяг продажів ( $V_{тбз} > V_{мож}$ ), це означає збитковість діяльності підприємства і потребує від менеджерів пошуку шляхів скорочення витрат, а від маркетологів - ефективних ринків збуту.

Оскільки кожне підприємство прагне одержати хоча б мінімальний рівень прибутку, виникає необхідність *другого етапу* обґрунтування плану реалізації турпродукту, метою якого є визначення того обсягу реалізації, який забезпечить підприємству мінімальний прибуток.

Відправним моментом тут виступає визначення мінімального рівня рентабельності, який розраховується як відношення прибутку до власного капіталу підприємства. Тому визначення мінімального рівня рентабельності ґрунтується на тій сумі прибутку, яку власник капіталу підприємства одержав би від його внесення до банку на депозити за рахунок відсотків на внески. Є й інші погляди на мінімальний рівень рентабельності. Наприклад, мінімальним вважається рівень рентабельності капіталу, досягнутий у найбільш прибуткових галузях (підприємствах) економіки. В економіці України, де поки що багато збиткових підприємств, суму мінімального прибутку слід приймати на рівні процентної ставки на депозитні внески, використовуючи таку формулу:

$$C_v = M_{pp} \quad (4.14)$$

де  $C_v$  - відсоткова ставка на депозитні вклади;

$M_{pp}$  - мінімальний рівень рентабельності власного капіталу.

З урахуванням цієї рівності суму мінімального прибутку можна розрахувати за формулою

$$\Pi_{мін} = \frac{K^{вл} \times C_v}{100} \quad (4.15)$$

де  $\Pi_{мін}$  - сума мінімального прибутку за певний період часу;

$K^{вл}$  ~ середня величина власного капіталу за той же період.

Визначивши суму мінімального прибутку, можна розрахувати обсяг реалізації, що забезпечить її одержання туроператором, за формулою

$$V_{мрр}^{он} = V_{тбз}^{он} + \frac{\Pi_{мін}}{I - ЧВ_{зм.у\ вир.}} \times I_{ПДВ} \quad (4.16)$$

де  $V_{мрр}^{он}$  - обсяг реалізації, що забезпечить туроператору одержання мінімального рівня рентабельності.

Підставивши значення  $V_{тбз}^{он}$  з формули 4.11, одержимо інший вигляд цієї формули:

$$V_{тбз}^{он} = \frac{B_{нос} + \Pi_{мін}}{I - ЧВ_{зм.у\ вир.}} \times I_{ПДВ} \quad (4.17)$$

При плануванні тур агентом обсягів доходу від реалізації турпродукту (послуг), які забезпечать мінімальний прибуток, варто використати формулу 4.12, додавши в чисельник мінімальний прибуток. З урахуванням цього формула набуває такого вигляду:

$$D_{mpp}^{az} = \frac{B_{noc} + \Pi_{min}}{I - ЧВ_{зм.у доходу}} \quad (4.18)$$

де  $D_{mpp}^{az}$  - обсяг доходу, що забезпечить турагенту одержання мінімального рівня рентабельності.

Завершальним етапом планування реалізації турпродукту (послуг) програмно-цільовим методом є розрахунок обсягу продажу, який забезпечить одержання підприємством бажаного (цільового) прибутку. У класичному розумінні цільовий прибуток повинен перевищувати мінімальний, бо він є стратегічним мотивом діяльності підприємства. Однак у певні періоди під впливом реальних умов цільовий прибуток може відхилитися як угору, так і вниз від мінімального прибутку. Рішення питання про обсяг цільового прибутку знаходиться в компетенції фінансового менеджменту.

Якщо цільовий прибуток визначений, то обсяг реалізації, який забезпечить туроператору його одержання, можна розрахувати за формулою

$$V_{nc}^{on} = \frac{B_{noc} + \Pi_{ц}}{I - ЧВ_{зм.у вир.}} \times I_{ПДВ} \quad (4.19)$$

де  $V_{nc}^{on}$  - обсяг реалізації турпродукту (послуг), що забезпечить одержання цільового прибутку туроператором;

$\Pi_{ц}$  - сума встановленого на плановий період цільового прибутку.

Для турагента розраховувати цей показник слід за формулою

$$D_{nc}^{az} = \frac{B_{noc} + \Pi_{ц}}{P_{зн} - P_{змв}} \times I_{ПДВ} \quad (4.20)$$

де  $D_{nc}^{az}$  - обсяг реалізації, що забезпечить турагенту одержання цільового прибутку.

Обсяги реалізації турпродукту або окремих послуг у натуральному вираженні, що забезпечать одержання туроператором мінімального або цільового прибутку, слід розраховувати за наведеними формулами. Для туроператора ці формули мають такий вигляд:

$$N_{mpp}^{on} = \frac{B_{noc} + \Pi_{min}}{Ц_{оп} - B_{зм.вціні}} \quad (4.21)$$

$$N_{nc}^{on} = \frac{B_{noc} + \Pi_{ц}}{Ц_{оп} - B_{зм.вціні}} \quad (4.22)$$

Для турагента ці формули мають інший вигляд:

$$N_{mpp}^{az} = \frac{B_{noc} + \Pi_{min}}{ЗН - B_{зм}} \quad (4.23)$$

$$N_{nc}^{az} = \frac{B_{noc} + \Pi_{ц}}{P_{зн} - P_{змв}} \quad (4.24)$$

Розраховані різними методами обсяги реалізації тур продукту (послуг) погоджуються з можливостями збуту на ринку, на основі чого приймаються рішення про затвердження

плану на відповідний період, який стає підґрунтям розробки програми комплектування турпродукту і виробництва послуг. Плани реалізації, розраховані за викладеною методикою, стануть ефективними важелями управління виходом підприємств із кризи й орієнтиром для розвитку.

Викладені методи забезпечують альтернативність розрахунків при обґрунтуванні плану реалізації, яка дозволяє вибрати найбільш прийнятний для кожного суб'єкта підприємництва метод економічного управління (планування) його діяльністю.

Розроблені різними методами проекти планів можливого, ресурсозабезпеченого і необхідного обсягу реалізації туристичного продукту (послуг) необхідно проаналізувати, зіставити між собою і прийняти остаточне рішення щодо обсягу реалізації на плановий період.

Схема обґрунтування управлінського рішення про затвердження плану реалізації турпродукту (послуг) на основі трьох розглянутих варіантів проектних розрахунків представлена в таблиці 4.2. Основою прийняття такого рішення має стати узгодження проектних обсягів реалізації, які визначені різними методами планування.

*Таблиця 4.2 Узгодження розрахованих різними методами планових обсягів реалізації турпродукту (послуг) підприємств*

Характер співвідношення між розрахунковими варіантами планового обсягу реалізації .	Характеристика ситуації	Управлінське рішення щодо плану реалізації
1	2	3
$V_{тц} < V_p < V_m$	Підприємство має необхідні передумови для одержання прибутку вище цільового, тому що можливий і забезпечений ресурсами обсяг реалізації перевищить обсяг реалізації цільового прибутку	План реалізації повинен установлюватися на рівні обсягу реалізації, забезпеченого ресурсами ( $V_{пл} = V_p$ ). Для збільшення продажу турпродукту і послуг необхідно нарощувати ресурсне забезпечення
1	2	3

$V_{nc} < V_m < V_p$	Підприємство має потенційну можливість для одержання прибутку більшого за цільовий, оскільки обсяг можливої і ресурсозабезпеченої реалізації перевищує обсяг реалізації цільового прибутку	План реалізації має бути не нижчим від плану можливої реалізації ( $V_{nl} > V_m$ ). Потрібні рішення щодо використання зайвого ресурсного потенціалу
$V_p < V_m < V_{nc}$	Підприємство не має можливості одержати цільовий прибуток, оскільки існують проблеми з попитом і ресурсним забезпеченням	План реалізації слід приймати на рівні ресурсного забезпечення ( $V_{nl} = V_p$ ). Необхідна програма підвищення ефективності і додаткового залучення ресурсів
$V_p < V_{nc} < V_m$	Можливості підприємства для одержання цільового прибутку обмежені ресурсним потенціалом, хоча можливості ринкового попиту не вичерпані	План реалізації повинен бути на рівні ресурсозабезпечення ( $V_{nl} = V_p$ ). Необхідно розробити програму залучення додаткових ресурсів
$V_m < V_p < V_{nc}$	Відсутня можливість одержання цільового прибутку, оскільки не забезпечується ресурсами і ринковим попитом	План реалізації може затверджуватися тільки на рівні попиту ( $V_{nl} = V_m$ ). Наявність вільних ресурсів вимагає диверсифікації туристичних послуг і продукту
$V_m < V_{nc} < V_p$	У зв'язку з обмеженим попитом підприємство не має можливості отримати цільовий прибуток. Ресурсний потенціал перевищує реальні потреби підприємства	План реалізації може прийматися на рівні попиту ( $V_{nl} = V_m$ ). Необхідно розробити заходи диверсифікації діяльності, послуг і продукту, а також вирішити питання зайвих ресурсів

Умовні позначки:  $V_m$  - варіант плану реалізації, зорієнтований на можливий обсяг продажу з урахуванням попиту;

$V_{nc}$  - варіант плану реалізації, зорієнтований на обсяг продажу, необхідний для одержання цільового прибутку;

$V_p$  - варіант плану реалізації, зорієнтований на ресурсне забезпечення;

$V_{nl}$  - плановий обсяг реалізації турпродукту (послуг).

#### 4.6. Оцінювання запасу фінансової міцності підприємства

Розрахувавши обсяги реалізації «точки беззбитковості» і використання їх в аналізі туристичної діяльності, можна оцінити запас фінансової міцності підприємств за допомогою обсягів реалізованого турпродукту (послуг).

Оскільки підприємство починає отримувати прибуток після досягнення точки беззбитковості, то з цього моменту обсяг реалізації турпродукту (послуг) забезпечує підприємству фінансову стійкість, тому що продаж понад обсяг «точки беззбитковості» означає отримання прибутку, який є елементом самофінансування. Досягнення обсягів беззбитковості необхідне для профілактики банкрутства, а продаж більше «точки беззбитковості» забезпечує підприємству фінансову безпеку.

Розрахунки та аналіз обсягів реалізації турпродукту на основі теорії «директ-костинг» необхідні підприємству для:

- > визначення критичного обсягу програми комплектування турпродукту і надання послуг туристам;
- > планування обсягів реалізації, які забезпечать одержання цільового прибутку;
- > виявлення участі кожної реалізованої туристичної послуги в покритті витрат підприємства;
- > оцінки фінансової стійкості і розробки стратегії її зміцнення;
- > оптимізації співвідношення постійних і змінних витрат, пов'язаних з формуванням і реалізацією турпродукту (послуг);
- > коригування діючої або вибору нової базової економічної стратегії діяльності.

Планування й аналіз на основі теорії «директ-костинг» особливо важливі при:

- відкритті нової справи (підприємства) або впровадженні нового турпродукту (послуг);
- диверсифікації діяльності, турпродукту або послуг підприємства;
- розробці стратегії стабілізації і розвитку діяльності;
- визначенні діапазону фінансової безпеки як одного з показників ризику.

Чим менше значення резерву безпеки, тим вищий ризик потрапляння в зону збитковості.

Різниця між запланованим і беззбитковим обсягом реалізації товарів, робіт, послуг називається «запасом фінансової стійкості (міцності, безпеки)» підприємства. Для аналізу фінансової безпеки підприємства використовуються фактичні дані про реалізацію і про обсяг реалізації, що забезпечує беззбитковість.

Запас фінансової міцності на плановий період можна розрахувати за формулою

$$ЗФМ = V_{пл} - V_{тбз}, \quad (4.25)$$

де  $ЗФМ$  - запас фінансової міцності, виражений обсягом планової реалізації турпродукту (послуг) понад обсяг «точки беззбитковості»;

$V_{пл}$  - обсяг реалізації турпродукту (послуг) та плановий період.

Якщо замість планового обсягу реалізації підставити фактичний, то можна розрахувати запас фінансової стійкості, що склався у звітному (минулому) періоді.

Запас фінансової міцності визначається тим, що обсяг реалізації понад критичний рівень забезпечує одержання прибутку, який є основним внутрішнім джерелом фінансової стабільності підприємства.

Запас фінансової міцності може виражатися і відносним показником, наприклад рівнем, який розраховується за формулою

$$РЗФМ = \frac{ЗФМ}{V_{пл}} \times 100, \quad (4.26)$$

де  $РЗФМ$  - рівень запасу фінансової міцності, виражений у відсотках.

Для оцінки рівня запасу фінансової міцності за звітний період зіставляється обсяг запасу фінансової стійкості з обсягом фактичної реалізації турпродукту (послуг) і виражається у відсотках.

В умовах, коли плановий або фактичний обсяг реалізації турпродукту (послуг) виявився



нижчим «точки беззбитковості», виникає необхідність визначення періоду, протягом якого буде досягнута беззбитковість. Цей період називається пороговим і розраховується при використанні натуральних показників за формулою

$$t_{nop} = \frac{N_{mбз}}{N_{nn}} \quad (4.27)$$

де  $t_{nop}$  - граничний період (період досягнення «точки беззбитковості»);

$N_{nn}$  - обсяг прогнозного попиту на період (місяць, тиждень, день) у натуральному вираженні.

При використанні вартісних показників формула для розрахунків порогового періоду має такий вигляд:

$$t_{nop} = \frac{V_{mбз}}{V_{nn}} \quad (4.28)$$

де  $V_{nn}$  - обсяг прогнозного попиту на період (місяць, тиждень, день) у вартісному вираженні.

Розрахований таким способом пороговий період показує, скільки часу потрібно підприємству для виходу зі стану збитковості. Він є основою для оцінювання рівня загрози банкрутства.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Дайте визначення туристичного потоку як основи формування туристичного продукту.
2. Перерахуйте процеси обслуговування туристів залежно від маршрутів подорожування. Дайте пояснення.
3. Чим спричинюється необхідність застосування логістичного підходу до формування туристичних потоків та їх матеріального, сервісного, фінансового й інформаційного забезпечення?
4. Поясніть сутність та особливості логістики в туристичному бізнесі.
5. Яке значення має ефект синергізму при логістизації туристичної діяльності?
6. Розкрийте сутність туристичного продукту, який є об'єктом ринкових відносин.
7. Охарактеризуйте види, особливості та основоположні функції туристичного ринку.
8. Що входить до туристичної інфраструктури?
9. Чому планування реалізації туристичного продукту є основою обґрунтування планів виробничої та фінансової діяльності підприємств туристичної індустрії?
10. Які фактори слід врахувати при плануванні обсягів реалізації турпродукту?
11. Якими документами оформляється реалізація туристичного продукту?
12. За якими ознаками класифікуються плани реалізації туристичного продукту?
13. Визначте відмінності між реактивним, інактивним, преактивним та інтерактивним плануванням продажу туристичного продукту.
14. Перерахуйте і розкрийте сутність етапів планування реалізації туристичного продукту й окремих послуг.
15. За яких умов загальновідомі методи планування придатні для обґрунтування планів реалізації туристичного продукту?
16. Яке значення має програмно-цільовий метод для планування продажу туристичного продукту?
17. Які етапи передбачає програмно-цільовий метод планування продажу товарів (послуг)?
18. Охарактеризуйте залежність планування реалізації туристичного продукту або окремих послуг від базової економічної стратегії підприємства.
19. Яке значення для планування діяльності підприємства має визначення критичної точки реалізації товарів (послуг)?
20. Як розраховується мінімальний та цільовий прибутки підприємств?

21. Визначте обсяги реалізації турпродукту, які забезпечать отримання підприємством мінімального та цільового прибутку.
22. Оцініть досягнутий запас фінансової міцності підприємства.
23. Обґрунтуйте період досягнення беззбитковості для збиткових підприємств.
24. Запропонуйте схему узгодження планів реалізації турпродукту підприємств, розроблених різними методами.

## **Тема 5. Виробнича програма підприємств туристичного бізнесу**

### **5.1. Виробнича програма туристичного оператора: сутність і структура**

**В** умовах ринкових відносин роль планування діяльності підприємств не тільки не знижується, а, навпаки, зростає. Планування туристичної діяльності дозволяє підприємцям погоджувати ресурси для формування турпродукту з можливостями його збуту, що вимагає знань споживчого попиту. Знати поточний та перспективний попит потенційних туристів на свій турпродукт і встигати вчасно пропонувати його конкретним споживачам - головне завдання підприємства і його менеджерів.

Планування виробничої діяльності туристичного підприємства - це передбачення і програмування на малу, середню та велику перспективи обсягів виробництва туристичних послуг і комплектування турпродукту, що користується попитом, а також розрахунок результатів від його реалізації. Вихідним моментом обґрунтування виробничої програми туристичного підприємства виступає прийнятий варіант плану реалізації, зорієнтований на можливий обсяг реалізації з урахуванням попиту або на обсяг продажу, необхідний для одержання цільового прибутку з урахуванням ресурсного забезпечення обсягу реалізації турпродукту (послуг).

Незалежно від варіанта плану реалізації, планування створення туристичного продукту неможливе без визначення потреби в ресурсному забезпеченні. Виробничу програму туристичного підприємства, зокрема туроператора, варто розглядати як документ, у якому передбачаються завдання на створення (комплектування) туристичного продукту визначеної кількості, номенклатури, асортименту та якості у встановлений термін за замовленнями потенційних туристів або для вільної реалізації на основі ринкового попиту.

При розробленні програми виробництва туристичних послуг і комплектування турпродукту застосовуються натуральні і вартісні показники (вимірники).

До сфери власне туризму до натуральних показників відноситься кількість розроблених і реалізованих туристичних пакетів, турів або окремих туристичних послуг. У галузях, що обслуговують туристів, застосовуються інші натуральні показники їхньої діяльності. Наприклад, до натуральних показників діяльності об'єктів розміщення туристів відноситься кількість наданих спальних місць, підприємств харчування - кількість місць для приймання їжі, на транспорті - кількість пасажиро-місць, у видовищних установах - кількість глядацьких місць і т. д.

Крім натуральних показників, робота всіх підприємств індустрії туризму оцінюється сумою виручки від реалізації туристичних послуг і товарів у грошовому (вартісному) вираженні.

Виробнича програма туристичного оператора складається з таких розділів:

- 1) план надання туристичних послуг і комплектування турпродукту за номенклатурою та асортиментом;
- 2) завдання з підвищення якості турпродукту та послуг;
- 3) план ресурсного забезпечення виробничої програми;
- 4) план кооперування туроператора з постачальниками туристичних послуг і ресурсів.

План комплектування турпродукту відповідно до передбачених обсягів його реалізації

буде реальним тільки за умови повного ресурсного забезпечення і наявності необхідних виробничих потужностей туроператорів і турагентів. Тому в плані комплектування туристичного продукту встановлюються чіткі за термінами завдання на закупівлю конкретних видів туристичних послуг, необхідних для створення планових обсягів турпродукту, а також визначається обсяг робіт у взаємозв'язку з потребами в інших ресурсах.

Планування випуску туристичного продукту або розробки турів охоплює прогнозування та програмування, що ґрунтується на можливостях реалізації, детальних розрахунках потреби в туристичних ресурсах і пошуках ефективних джерел ресурсного забезпечення.

Туроператор при формуванні туристичного пакета орієнтується на послуги підприємств розміщення, харчування, транспортування, екскурсій, оздоровлення, лікування, розваг і спорту, а також на послуги торгівлі, зв'язку тощо. Усі ці ресурси є для туроператорів зовнішніми (покупними). Але при розробці виробничої програми враховуються й ресурси самого підприємства: грошові кошти, трудові ресурси, основні й оборотні фонди і нематеріальні активи.

Усі ресурси підприємств поділяються на відчутні (матеріальні) та невідчутні (торгова марка, ноу-хау, престиж, імідж, кваліфікація персоналу, досвід роботи, компетенція, мистецтво управління тощо).

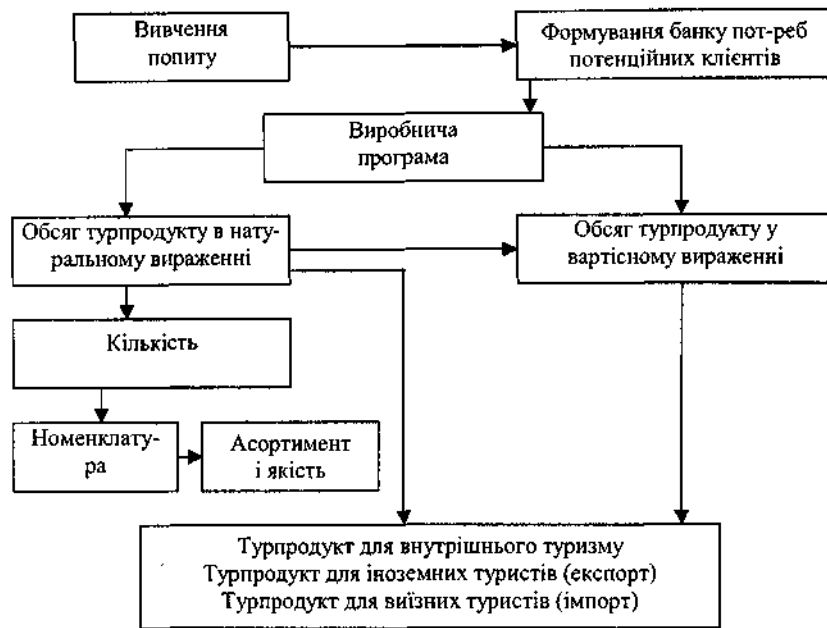
Витрати ресурсів при розробці виробничої програми розраховуються на основі встановлених техніко-економічних нормативів на одного туриста або на визначену кількість туристів (групу туристів різної чисельності). При використанні ресурсних нормативів у процесі обґрунтування виробничої програми конкретного підприємства необхідно враховувати особливості його діяльності, специфіку наданих туристичних послуг, інтенсивність туристичних потоків, їхню спрямованість, кон'юнктурні зміни, що стосуються діяльності даного підприємства та ін. Відзначені особливості враховуються при плануванні шляхом коригування встановлених нормативів з урахуванням таких коефіцієнтів: середня вартість турпродукту (послуги), інтенсивність туристичного потоку, підвищення якості ресурсного забезпечення й обслуговування туристів.

Практичне застосування цього методу в туристичному бізнесі поки що обмежується відсутністю науково обґрунтованих норм і нормативів. Існуючі норми стосуються тільки окремих видів туристичних послуг.

В умовах ринкової економіки вихідними передумовами розробки виробничої програми туристичного підприємства є втілені в плани реалізації результати маркетингових досліджень туристичного попиту. Ці результати формують банк потенційних клієнтів як базу для обґрунтування виробничої програми (рис. 5.1).

Як показано на рисунку, розробка програми діяльності туроператора розпочинається з формування банку потенційних клієнтів, виявлених у результаті вивчення ринкового попиту, охоплює обґрунтування обсягу комплектування турпродукту в натуральному і вартісному вираженні і закінчується формуванням структури турпродукту цільового призначення визначеної кількості з виділенням номенклатури, асортименту та якості за кожним видом туризму (внутрішнього, в'їзного і виїзного).

Обґрунтована в такий спосіб виробнича програма діяльності туроператора виступає основою економічного управління всіма показниками підприємства і фундаментом для прийняття конкретних поточних і загальних стратегічних рішень.



*Рис. 5.1. Алгоритм розробки виробничої програми туристичного підприємства*

Рис. 5.1. Алгоритм розробки виробничої програми туристичного підприємства

## 5.2. Принципи та етапи розробки виробничої програми туристичного оператора

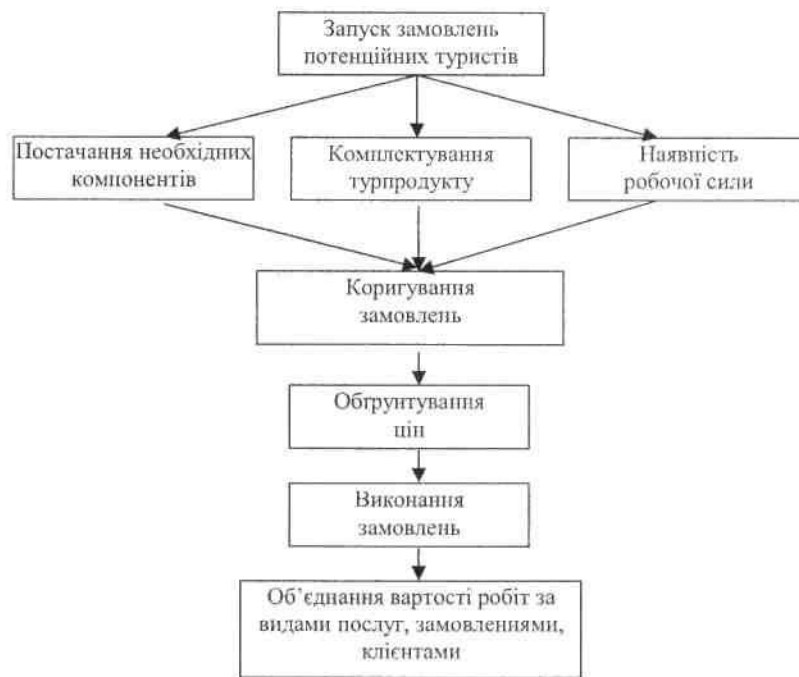
Виробнича програма розробляється туроператорами, а турагенти обмежуються обґрунтуванням планів реалізації, оскільки вони не формують, а тільки просувають на ринок і реалізують турпродукт, створений туроператорами.

Виробнича програма складається за такими принципами:

- > наукове обґрунтування можливих обсягів реалізації конкретних туристичних послуг і укомплектованих турів;
- > систематичне оновлення асортименту і підвищення якості туристичних послуг відповідно до ринкового попиту;
- > підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу туризму та ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових; інформаційних);
- > узгодження виробничої програми туроператора з виробничими програмами обслуговуючих підприємств, які пов'язані кооперативними або договірними відносинами;
- > нарощування обсягів туристичних послуг на основі планів реалізації турпродукту.

Дотримання наведених принципів забезпечує високий рівень обґрунтованості планових завдань випуску туристичного продукту. Сформований «банк» даних потенційних туристів є основою визначення видів, форм та елементів туристичного продукту, які, в свою чергу, визначають потребу в ресурсах для їх формування. На основі узгодження банку потреб потенційних туристів з ресурсним забезпеченням розробляються маршрути, складаються графіки руху туристів і формуються пакети туристичних послуг.

Після визначення обсягів, номенклатури, асортименту та якості туристичних послуг за видами клієнтів і маршрутами здійснюється запуск туристичних замовлень в розробку турпродукту (рис. 5.2). Внаслідок такої розробки визначається загальна вартість турпродукту з виділенням замовлень і клієнтів.

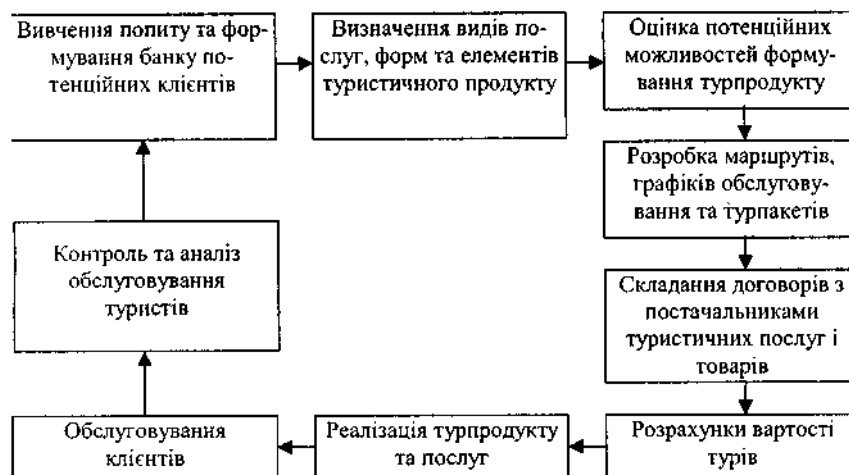


*Рис. 5.2. Схема запуску замовлень при формуванні турпродукту*

Рис. 5.2. Схема запуску замовлень при формуванні турпродукту

Основою розробки виробничої програми виступає план реалізації, деталізований за видами туристичних послуг, їх якістю та споживачами відповідно до замовлень. Враховується також і можливість реалізації турпродукту без замовлень, тобто ексклюзивний продаж.

Схематично процес обґрунтування виробничої програми туроператора зображено на рис. 5.3.



*Рис. 5.3. Етапи обґрунтування виробничої програми туроператора*

Рис. 5.3. Етапи обґрунтування виробничої програми туроператора

До розробки виробничої програми варто підходити реалістично, розуміючи, що абсолютно надійного методу не існує. Процес обґрунтування виробничої програми пов'язаний не тільки із внутрішніми факторами підприємства, а й з багатьма зовнішніми чинниками, важливе місце серед яких посідають доходи населення, рівень розвитку інфраструктури туризму, економічна, політична, екологічна ситуація і багато чого іншого.

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Розкрийте сутність виробничої програми туристичного оператора.
2. Які показники використовуються при аналізі та плануванні виробничих програм підприємств туристичної індустрії?
3. Охарактеризуйте розділи виробничої програми туристичного оператора.
4. Поясніть роль і значення банку потенційних клієнтів при обґрунтуванні виробничої програми.
5. Яке місце посідає виробнича програма в економічному управлінні туристичним оператором?
6. Виділіть і розкрийте сутність головних принципів розробки виробничої програми.
7. Наведіть схему обґрунтування виробничої програми туроператора.
8. Як розробляються тури (маршрути), що є передумовами обґрунтування виробничої програми підприємства?
9. Яка роль договорів з постачальниками туристичних послуг і товарів в обслуговуванні туристів?
10. Дайте визначення моніторингу якості обслуговування туристів.
11. Як використовуються результати моніторингу обслуговування туристів при обґрунтуванні виробничої програми та її ресурсного забезпечення.

## **Тема 6. Планування експлуатаційної діяльності підприємств розміщення туристів**

### **6.1. Місце готельного господарства в обслуговуванні туристів**

Важливою складовою обслуговування туристів є розміщення на ночівлю та проживання поза місцем їх постійного перебування (оселі). Послуги з розміщення туристів надає мережа підприємств готельного і неготельного типу.

З погляду бізнесу ці підприємства створюють і продають свій товар у вигляді послуги або комплексу послуг з розміщення туристів на ночівлю. Крім обов'язкових послуг розміщення, підприємство готельного типу може надавати цілий комплекс інших послуг, для чого має окремі підрозділи, наприклад, блоки харчування, продуктові і сувенірні магазини (кіоски), торговельні автомати, дискотеку, казино, нічний клуб, салон краси, зал ігрових автоматів, більярдну, кегельбан, відеоігри, медпункт, пункти обміну валют, замовлення квитків, прокату автомобілів, автостоянку, гараж, залу нарад, концертну залу, засоби зв'язку, сауну, лазню, басейн і багато іншого.

Цей перелік послуг залежить від цільового призначення об'єкта розміщення гостей. Світова тенденція розвитку готельної індустрії спрямована на розширення сфери послуг додаткового призначення. Сучасний багатосервісний готельний комплекс володіє могутньою матеріально-технічною базою, яка створює широкий комплекс послуг для задоволення потреб мандрівників.

Усі засоби розміщення туристів відповідно до класифікації, розробленої Всесвітньою туристичною організацією (ВТО), поділяються на форми, види та типи.

Форми засобів розміщення туристів визначаються основними видами послуг, які вони надають. Якщо надаються послуги тільки з розміщення, то такий суб'єкт підприємництва відноситься до суб'єктів неготельного типу (гуртожиток, дача, яхта), а якщо, крім розміщення, надаються інші послуги, то такі суб'єкти відносяться до підприємств готельного типу.

Види засобів розміщення подорожуючих визначаються формою власності. За цією ознакою виділяються такі види:

- колективні;
- індивідуальні;
- приватні;

- державні.

Типи об'єктів розміщення туристів визначаються їхнім функціональним призначенням (табл. 6.1).

Серед підприємств розміщення туристів в Україні державна форма власності постійно скорочується, а приватна зростає. Серед типів суб'єктів розміщення туристів основне місце займають підприємства готельного типу.

Показник забезпеченості готелями визначається кількістю готельних місць на 1000 мешканців країни (регіону). Нормативним показником вважається 10 готельних місць на 1000 жителів. В Україні цей показник набагато менший.

Розглядаючи діяльність підприємств розміщення туристів як суб'єктів ринкових відносин, слід зазначити, що їхня послуга являє собою продукт, що купується туристом за допомогою обмінних угод. І хоча послуга при цьому набуває товарної форми, то предметної форми, що відчужується при реалізації, вона не має. Купівля послуги означає доступ до готельного продукту і його використання у визначений час і у визначеному місці, тобто в самому готелі.

Таблиця 6.1 Класифікація спеціалізованих об'єктів розміщення туристів

Об'єкти розміщення		
Форми	Види	Типи
Готельного типу	Колективні Державні	Туристичні комплекси Комплекси для відпочинку Санаторні комплекси Мобільні комплекси (потяг, теплохід)
	Приватні	Бунгало (сільський будиночок з верандою) Намет Автофургон Ротель (вагон з одно-, двомісними відсіками, у яких розміщені спальні крісла. Є умивальник, туалет)
Неготельного типу	Колективні	Гуртожиток Молодіжний будинок
	Індивідуальні	Приватний будинок Квартира Кімната Дача Яхта
	Приватні	Тайм-шер - власність, обмежена часом Готель типу кондомініум

У готельної послуги є ряд відмінностей від товарів, які мають матеріальну форму і переміщуються в місця споживання. Основною відмінною рисою готельного продукту як результату діяльності об'єкта розміщення туристів є збігання його виробництва і споживання в часі і просторі. Готельний продукт має й інші відмітні риси від товару, який після продажу переходить у володіння покупця (рис. 6.1).

Надання готельної послуги здійснюється на території її виробника і при тісній взаємодії споживача і виконавця послуги. Тому якість готельних послуг забезпечується в першу чергу тими працівниками, що безпосередньо контактують з туристами. Якість послуги оцінюється споживачем під час її надання. Якщо послуга не надана клієнтові, вона для

готелю втрачена, що негативно відбивається не тільки на доході, а й на його іміджі.

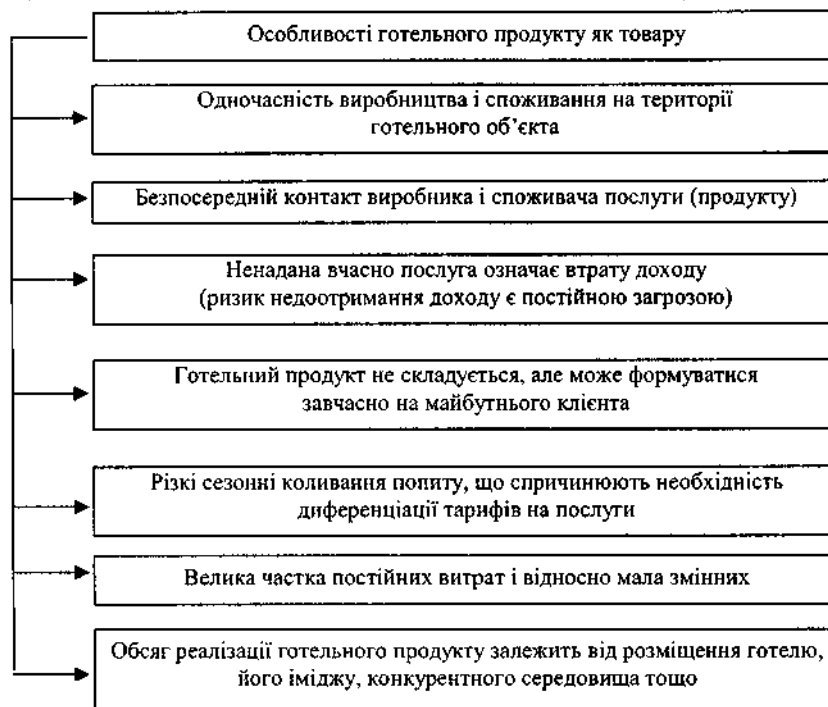


Рис. 6.1. Характерні властивості готельних послуг

Рис. 6.1. Характерні властивості готельних послуг

При плануванні діяльності підприємств розміщення туристів велике значення мають сезонні коливання попиту.

Готельні послуги продаються споживачам прямо або через посередників у вигляді окремої послуги або в складі турпакета. За оцінками фахівців, дохід від продажу готельних номерів індивідуальним клієнтам більший, ніж від групових заїздів туристів.

## 6.2. Сутність і показники експлуатаційної програми підприємств готельного типу

Експлуатаційна програма є вихідним розділом плану господарської діяльності підприємства, яке надає послуги з розміщення туристів. Цей розділ за суттю аналогічний виробничій програмі будь-якого підприємства, але відрізняється методологією розробки. План експлуатаційно-фінансової діяльності підприємства готельного типу включає такі розділи:

- експлуатаційна програма (програма використання номерного фонду);
- план доходу від експлуатаційної (основної) діяльності, додаткових послуг і допоміжних підрозділів;
- план щодо праці і заробітної плати;
- план витрат на готельні послуги (плановий кошторис витрат);
- план прибутку від усіх видів діяльності;
- прогноз грошових потоків;
- план підвищення якості експлуатаційної діяльності;
- заходи щодо забезпечення виконання плану експлуатаційно-фінансової діяльності.

Експлуатаційна програма складається на основі кількості місць для розміщення (проживання) гостей, що передбачається в плановому періоді. Вона виражається в натуральних і вартісних показниках. Натуральним показником експлуатаційної програми є кількість місце-днів, а вартісним - виручка (дохід) від реалізації послуг з розміщення клієнтів.

Плануванню експлуатаційної програми передуює аналіз, у процесі якого оцінюється ряд



показників, характерних для оцінки експлуатаційної потужності підприємства, - це місткість, пропускна спроможність і завантаженість об'єкта розміщення. *Місткість (ємність) об'єкта розміщення* виражається кількістю спальних місць і розраховується за формулою

$$\epsilon_m = \sum_{i=1}^n N_n^i \times \varphi_m^i \quad (6.1)$$

де  $\epsilon_m$  - ємність (місткість) готелю в кількості спальних місць;

$N_n^i$  - кількість номерів кожної  $i$ -тої категорії;

$\varphi_m^i$  - кількість місць у кожному номері  $i$ -тої категорії;

$n$  - кількість категорій номерів.

*Пропускна спроможність готелю* визначається потенційною кількістю місце-днів (місце-діб) за формулою

$$N_{мд}^{пот} = \epsilon_m \times D \quad (6.2)$$

де  $N_{мд}^{пот}$  - потенційна кількість місце-днів у готелі;

$D$  - кількість днів у періоді.

Цей показник характеризує можливу пропускну спроможність готелю за умови повного завантаження всього номерного фонду. Виходячи з потенційної пропускної спроможності, розраховується планова кількість місце-днів з урахуванням прогнозованої кількості відвідувачів готелю і планових можливостей використання пропускної спроможності. Потенційна пропускна спроможність виступає верхнім обмеженням планових показників експлуатаційної програми готелю.

*Показники завантаження ємності готелю* використовуються при аналізі й обґрунтовуються на плановий період. До цих показників відносяться:

1) рівень (коефіцієнт) завантаження готелю ( $K_{зав}$ ), який розраховується за формулою

$$K_{зав} = \frac{N_n^p}{N_n^{np}} \quad (6.3)$$

де  $N_n^p$  - кількість реалізованих (планованих) номерів;

$N_n^{np}$  - кількість номерів, які пропонувалися для продажу.

Цей коефіцієнт дає можливість порівняти рівень завантаження готелю за ряд років, а також зіставити з завантаженням інших готелів з різними експлуатаційними характеристиками, насамперед, з конкурентами;

2) коефіцієнт завантаження номерного фонду готелю ( $K_{зав}^{нф}$ ), який розраховується за формулою

$$K_{зав}^{нф} = \frac{\varphi_{кл}}{N_n^p} \quad (6.4)$$

де  $\varphi_{кл}$  - чисельність клієнтів (гостей).

Цей показник означає, скільки людей в середньому за певний період проживало в кожному номері;

3) коефіцієнт використання спальних місць ( $K_{вик}^{см}$ )

$$K_{вик}^{см} = \frac{\varphi_{вик}^{см}}{\varphi_{пот}^{см}} \quad (6.5)$$

де  $U_{\text{вик}}^{\text{см}}$  - кількість спальних місць, фактично використаних у певному періоді;  
 $U_{\text{пот}}^{\text{см}}$  - кількість потенційних спальних місць у готелі.

Наведені коефіцієнти характеризують ефективність використання ємності не тільки окремих суб'єктів готельного господарства, а й наявного готельного фонду країни або регіону.

В Україні коефіцієнт зайнятості готельних місць не досяг 30%, а в Греції, Іспанії в два рази вищий (досяг 60%).

### 6.3. Розробка експлуатаційної програми підприємств розміщення туристів

Результати аналізу ефективності використання ємності конкретного підприємства розміщення туристів у динаміці та перспективи розвитку туристичного бізнесу в країні (регіоні) дають підстави для розробки його експлуатаційної програми. Сутність розробки цієї програми полягає у визначенні можливого рівня завантаження потужностей підприємства, а саме - завантаження наявного фонду номерів (спальних місць).

Практика показує, що повне завантаження потенціалу спальних місць у готелях має характер верхньої межі в розрахунках. Реально таке завантаження неможливе, оскільки завжди виникають вимушені простої, пов'язані не тільки з відсутністю попиту, а й з капітальним ремонтом, реконструкцією, поточним ремонтом та іншими причинами. Тому потенційно можлива кількість місце-днів у плановому періоді зменшується на кількість місце-днів вимушеного простою і збільшується на додаткове введення місць за рахунок розширення (реконструкції) номерного фонду.

Кількість днів вимушеного простою номерів і збільшення номерного фонду за рахунок реконструкції та нового будівництва

планується окремо. При плануванні простоїв через ремонт або реконструкцію використовуються графіки їхнього проведення. До днів вимушеного простою при плануванні іноді відносять деякі святкові дні, зокрема сімейного (домашнього) характеру, наприклад, різдвяні свята, новий рік.

Визначивши кількість місце-днів вимушеного простою та приросту, розраховують потенційну кількість місце-днів у плановому періоді ( $N_{\text{мд}}^{\text{пот}}$ )

$$N_{\text{мд}}^{\text{пот}} = N_{\text{мд}}^{\text{н}} - N_{\text{мд}}^{\text{єп}} + N_{\text{мд}}^{\text{єр}} \quad (6-6)$$

де  $N_{\text{мд}}^{\text{пот}}$  - потенційна кількість місце-днів у плановому періоді;

$N_{\text{мд}}^{\text{н}}$  - наявна кількість місце-днів на початок планового періоду;

$N_{\text{мд}}^{\text{єп}}$ ,  $N_{\text{мд}}^{\text{єр}}$  - кількість місце-днів вимушеного простою та приросту відповідно.

Розрахована таким способом потенційна кількість місце-днів завантаження номерного фонду готелю повинна узгоджуватися з маркетинговими прогнозами ринкового попиту на запропоновані готельні послуги. Маркетингові прогнози ринкового попиту враховуються при визначенні коефіцієнта недозавантаження номерного фонду з причин падіння попиту.

Слід пам'ятати: визначення втрат планової пропускної спроможності готелю через падіння попиту - дуже складна проблема маркетингових досліджень. Визначений маркетингом коефіцієнт простоїв номерного фонду через недостатній попит враховується в планових розрахунках шляхом коригування потенційної кількості місце-днів, розрахованих на основі пропускної спроможності готелю в плановому періоді, за такою формулою:

$$N_{\text{мд}}^{\text{пл}} = N_{\text{мд}}^{\text{пот}} \times K^{\text{пот}} \quad (6.7)$$

де  $N_{\text{мд}}^{\text{пл}}$  - планова кількість місце-днів;

$K^{\text{пот}}$  - коефіцієнт попиту на номерний фонд підприємства.

Важливим етапом розробки експлуатаційної програми є її розподіл за кварталами і місяцями. Особливе місце при цьому розподілі має врахування сезонності попиту, що диктує сезонну хвилю реалізації послуг підприємств розміщення туристів. Тому використовуються коефіцієнти нерівномірності туристичних потоків.

### 6.4. Планування доходів підприємств готельного типу

План доходів від основної операційної діяльності підприємств готельного типу складається на основі експлуатаційної програми, вираженої в грошовій формі. Обґрунтування плану доходу (виручки) від реалізації послуг з розміщення туристів здійснюється з урахуванням планової кількості місце-днів і тарифів на одне спальне місце за добу.

Оскільки тарифи на спальні місця диференційовані за категоріями номерного фонду, то розрахунок доходу від реалізації номерів (спальних місць) здійснюється за формулою

$$V_{нф}^{nl} = \sum_{i=1}^n x N_{мд}^{ni} x T_{мд}^i \quad (6.8)$$

де  $V_{нф}^{nl}$  - дохід від використання номерного фонду в плановому періоді;

$n$  - кількість (від 1 до  $n$ ) категорій готельних номерів;

$N_{мд}^{ni}$  - кількість місце-днів завантаження  $i$ -тої категорії готельного номера;

$T_{мд}^i$  - тариф за добу перебування клієнта в номері  $i$ -тої категорії.

Тариф за послуги підприємств готельного типу, крім собівартості й прибутку, включає ще й податок на додану вартість. Дохід від здачі готельних місць під розміщення туристів включає також плату за бронювання, доплату за перебування в номері понад повну добу. У деяких готелях України застосовуються сезонні надбавки та знижки.

Крім доходу від здачі номерів (спальних місць) під розміщення туристів, дохід готелів формується й за рахунок реалізації

інших послуг і здачі в оренду площ іншим підприємцям. Доходи від інших видів наданих готелем послуг плануються методом прямих розрахунків або економіко-статистичними методами.

Після визначення доходів від усіх видів діяльності складається зведений план доходу підприємства:

$$V_{вал} = V_{нф} + V_{бр} + V_{инн} + V_{ор} + V_{инд}, \quad (6.9)$$

де  $V_{вал}$  - планова сума доходу від усіх видів діяльності (валовий дохід);

$V_{нф}$  - планова виручка від здачі номерного фонду під розміщення клієнтів;

$V_{бр}$  - дохід від попереднього бронювання місць у готелі;

$V_{инн}$  - дохід від надання інших послуг;

$V_{ор}$  - дохід від здачі приміщень в оренду іншим підприємцям;

$V_{инд}$  - дохід від інших видів діяльності.

Розробка експлуатаційної програми підприємств розміщення туристів завершується складанням плану підвищення якості обслуговування клієнтів і розробкою заходів щодо його виконання. Особлива увага повинна приділятися освоєнню нових технологій готельного бізнесу.

Основними факторами, що визначають дохід готельного підприємства, є рівень завантаження номерного фонду і тарифи на послуги розміщення. Для готелів високої комфортабельності показник середньорічного завантаження номерного фонду останнім часом збільшується, що свідчить про розвиток економіки готельної індустрії.

За даними ВТО, середньостатистична прибутковість різних видів готельних послуг середньої комфортабельності має таку структуру (% до доходу від усіх видів готельних послуг):

- дохід від послуг розміщення - 55;
- дохід від підприємств харчування - 25;
- дохід від продажу напоїв у буфетах, барах, нічних клубах -10;
- дохід від реалізації додаткових послуг - 3;
- дохід від здачі приміщень в оренду - 2.

Решта (5%) - це дохід від надання послуг зв'язку та інших послуг, не включених до складу туристичного пакета.

Виробництво готельного продукту пов'язане з високими постійними витратами при

істотно менших змінних витратах. Нестача засобів, пов'язаних з постійними витратами, знижує якість готельного продукту і гальмує розвиток туризму, особливо в'їзного.

Реалізація готельного продукту туристам потребує високої професійної майстерності, мистецтва стратегічного, тактичного й оперативного планування та високої кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Показники фінансової діяльності підприємств готельного типу плануються за загальновідомими методиками стосовно конкретних показників: втрат, у тому числі й заробітної плати, прибутку, руху грошових коштів тощо.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Яка роль готельного господарства в обслуговуванні туристів?
2. Перелічіть послуги об'єктів розміщення туристів.
3. Дайте класифікацію засобів розміщення туристів.
4. Охарактеризуйте об'єкти розміщення туристів готельного та не готельного типу. Виділіть основні відмінності між ними.
5. Чим відрізняється товар у формі послуги розміщення туристів на ночівлю від інших товарів у матеріальній формі?
6. Які особливості готельного продукту як товару?
7. Як продаються готельні послуги туристам?
8. Чим характеризується методологія обґрунтування експлуатаційної програми засобів розміщення туристів?
9. Розкрийте сутність плану експлуатаційно-фінансової діяльності підприємств готельного типу.
10. Що є основою розробки експлуатаційної програми об'єктів розміщення туристів?
11. За допомогою яких показників оцінюється експлуатаційна потужність підприємства готельного типу?
12. Як визначається місткість (ємність) і пропускна спроможність об'єкта розміщення туристів?
13. Які показники використовуються при оцінці ефективності використання (завантаження) підприємств готельного типу?
14. Чим пояснюється неможливість повного завантаження наявних спальних місць в підприємствах розміщення туристів?
15. З чим пов'язані вимушені простої спальних місць у засобах розміщення туристів?
16. На чому ґрунтується методика врахування ринкового попиту при розробці експлуатаційної програми об'єктів розміщення туристів?
17. Яке місце посідає експлуатаційна програма в плануванні доходу підприємств готельного типу?
18. Поясніть диференціацію тарифів на спальні місця в засобах розміщення туристів.
19. Які елементи утворюють тарифи на послуги розміщення туристів?
20. Реалізація яких послуг, крім розміщення на ночівлю, забезпечує дохід підприємств готельного (неготельного) типу?
21. Що включає зведений план доходу підприємства розміщення туристів?
22. Як впливає підвищення якості обслуговування клієнтів на виконання експлуатаційної програми підприємства?
23. Яку структуру має дохід від усіх видів готельних послуг?
24. Постійні чи змінні витрати перевалюють у сукупних витратах на виробництво готельного продукту?

### **Тема 7. Виробнича програма та товарооборот підприємств харчування туристів**

#### **7.1. Економічна сутність і види діяльності підприємств харчування**

Харчування є одним з основних видів забезпечення фізіологічних та енергетичних потреб

споживачів, найважливішим фактором збереження здоров'я і працездатності людини, в тому числі й здатності до туристичних подорожей.

Оскільки самостійне приготування їжі в місцях перебування туриста не тільки утруднене, а й нерідко неможливе, то існує необхідність послуги, пов'язаної з одержанням їжі, підготовленої до безпосереднього споживання в місцях перебування туриста.

Різноманітність видів туризму та особливості споживчого попиту туристів вимагають диференційованого підходу до організації харчування. Тому організоване харчування з урахуванням специфіки різних видів туризму та контингенту туристів є обов'язковою складовою туристичного обслуговування.

Сфера харчування «Державним класифікатором видів економічної діяльності (ДК-009-96)» віднесена до «Готелів і ресторанів», а товарооборот ресторанного господарства, хоч і враховується окремо, але входить до складу сукупного роздрібного товарообороту внутрішньої торгівлі. Будучи підрозділом внутрішньої торгівлі, ресторанне господарство, з одного боку, задовольняє потреби населення своєї країни, а з іншого - забезпечує потреби в харчуванні іноземних туристів. У зв'язку з цим класифікація підприємств харчування мало відбиває специфіку туристичного попиту (винятком є тільки блоки харчування в системі рекреаційно-оздоровчих установ), але, незважаючи на класифікаційно-облікове відокремлення сфери харчування від туризму, технологічно вона відноситься до індустрії обслуговування туристів і в такій ролі розглядається в економіці туристичного бізнесу.

Яскравим прикладом технологічної та економічної єдності харчування і туристичної діяльності є готелі і рекреаційно-оздоровчі установи, блоки харчування в яких виступають їхніми структурними підрозділами або мають господарську самостійність, хоч і знаходяться на одній території з ними.

Індустрія харчування як сфера обслуговування туристів - це сукупність різних підприємницьких суб'єктів, які готують, реалізують і організують приймання їжі, тобто надають сніданки, обіди, вечері й ін., а також виготовляють і реалізують напівфабрикати, кулінарні та кондитерські вироби, відпускають продукцію споживачам додому. Реалізація може бути як роздрібною через обідні зали, буфети, бари, відділи кулінарії, ларки, кіоски та магазини, так і оптовою, тобто продажем іншим підприємствам харчування або в роздрібну торговельну мережу, що не входить до складу підприємства харчування.

Харчування туристів відноситься до комплексу туристичних послуг, які враховуються при формуванні туристичного продукту і впливають на величину його ціни.

Сфера харчування в широкому розумінні означає індустрію виробництва, реалізації та організації приймання їжі людьми через мережу підприємств, які утворюють ресторанне господарство. До індустрії харчування відносяться ресторани, кафе, бари, закусочні, пивні, їдальні, буфети, підприємства швидкого обслуговування («Бістро»), фабрики-кухні, шашличні, магазини кулінарії тощо.

За економічним змістом сфера харчування відноситься до матеріального виробництва, аналогічного харчовій промисловості, а іноді з особливостями, пов'язаними з організацією приймання їжі, а іноді й із задоволенням культурно-розважальних потреб.

На підприємствах харчування України 50% працівників виконують функції приготування їжі, тобто безпосередньо виробничі функції, а решта - функції реалізації та інші види обслуговування, починаючи від подачі їжі і закінчуючи концертними програмами.

Режим організації харчування туристів може бути таких видів:

- > шведський стіл;
- > повний пансіон;
- > напівпансіон;
- > спеціальне харчування;
- > дитяче харчування та ін.

Послуга з харчування може надаватися як у залі підприємства, так і поза ним (на пікніку, в номері готелю або в купе потяга, на замовлення або ексклюзивно). Асортимент

харчування туристів може бути комплексним, на вибір, за попереднім замовленням тощо. При плануванні діяльності підприємств харчування необхідно враховувати способи задоволення попиту залежно від контингенту споживачів. За цією ознакою харчування туристів поділяється на дві групи: для організованих і самодіяльних туристів. Відмінність між ними полягає в тому, що організовані туристи оплачують своє харчування заздалегідь (при купівлі туристичного продукту), а самодіяльні - оплачують одночасно з прийманням їжі або при купівлі продуктових наборів для споживання в іншому місці, наприклад, на пікніку, в дорозі тощо.

До собівартості продукції підприємств харчування входять витрати не тільки на виробництво й реалізацію готової до споживання їжі, а й витрати на організацію її приймання, а інколи й на розважальні заходи.

## **7.2. Класифікація підприємств харчування в туристичній сфері діяльності**

Підприємства харчування в системі туристичної індустрії найчастіше пов'язані з об'єктами розміщення туристів. У розвитку туризму основне місце посідає взаємопов'язане розширення і поліпшення діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства в кожній перспективній для туристичної діяльності дестинації.

Класифікація підприємств харчування сфери туристичного обслуговування охоплює, з одного боку, їхнє групування за сукупністю загальних ознак кількісного та якісного характеру, а з іншого - ступінь приналежності до власне туризму. В цілому підприємства харчування в туризмі класифікуються на основі загальних і специфічних властивостей цих підприємств у туристичній сфері діяльності.

Залежно від типу, місця розташування, інтер'єра, рівня технічного оснащення й обсягу послуг підприємства харчування в Україні поділяються на п'ять розрядів: люкс, вищий, I, II і III розряди. Для ресторанів установлено такі розряди: люкс, вищий, I і II; для кафе загального типу - вищий, I і II; для барів - люкс, вищий, I і II; для закусочних - I і II, для їдалень - II і III.

Класифікація підприємств харчування може ґрунтуватися й на інших ознаках.

*За ознакою зв'язаності або відокремленості управління* розрізняють самостійні підприємства і підприємства, об'єднані в ланцюги. Наприклад, до ресторанних ланцюгів відносять Мак-Дональдс, Бургер-Кінг і т.п.

*Залежно від асортименту продукції харчування* розрізняють підприємства з комплексним, універсальним і спеціалізованим асортиментом.

*За сталістю контингенту споживачів* виділяють підприємства з постійним і випадковим (змінним) контингентом. Постійний контингент характерний для підприємств харчування при готелях, санаторно-рекреаційних комплексах, базах відпочинку, спортивно-оздоровчих таборах і т.п., а випадковий - для всіх інших.

*Методи обслуговування* споживачів визначили поділ на підприємства самообслуговування, з обслуговуванням офіціантами і змішаним обслуговуванням.

Харчування туристів може бути організоване як комплексне, ексклюзивне і завчасно визначене.

Існує також *спеціалізація підприємств* за видами блюд (млинцева, варенична, пельменна, сосискова і т.д.) і національними кухнями (українська, китайська, грузинська, єврейська тощо).

Особливе значення для організації і планування діяльності підприємств харчування туристів має їхня приналежність до туристичної індустрії. При цьому виникають складності, пов'язані з тим,

що деякі підприємства харчування надають свої послуги не тільки туристам, а й іншим споживачам. У такій ситуації виникає запитання: які підприємства харчування відносяться до сфери туристичної індустрії. Відповіді на це запитання в сучасній нормативній документації ні з туризму, ні з ресторанного господарства немає, хоча в економічній літературі

є пропозиції щодо виділення трьох груп підприємств харчування за ступенем приналежності до туристичної індустрії.

До першої групи пропонується відносити підприємства, які належать до туристичних комплексів, зокрема, санаторіїв, будинків і баз відпочинку, спортивних, лікувально-оздоровчих установ і т.п. Такі підприємства призначені для харчування тільки свого контингенту споживачів. До другої групи відносяться підприємства, призначені переважно для харчування туристів. Вони розміщені в туристичній зоні (дестинації), але не є підприємствами закритого типу і обслуговують усіх бажаючих. І, нарешті, до третьої групи пропонується відносити так звані загальнодоступні підприємства харчування, послугами яких на загальних умовах можуть скористатися «неорганізовані» і навіть організовані туристи. Місце розташування таких підприємств - поза туристичною зоною. До складу туристичної індустрії варто відносити дві перші групи підприємств. Особливості формування контингенту споживачів у кожній з них слід враховувати при виборі методу розробки виробничої програми і плану товарообороту.

Соціальна спрямованість розвитку внутрішнього туризму та його інфраструктури в Україні поставила проблему класифікації підприємств харчування і за рівнем соціального значення. За цією ознакою виділяються підприємства харчування з високим рівнем соціального навантаження - це блоки харчування в таборах і будинках відпочинку для дітей і молоді; підприємства з підвищеним рівнем соціального навантаження - це блоки харчування в рекреаційно-оздоровчих комплексах для незаможних верств населення. Основною відмінністю цих підприємств є нижчий рівень цін, який, на жаль, супроводжується гіршою якістю обслуговування й обмеженим асортиментом їжі.

Класифікація підприємств харчування з урахуванням особливостей сфери туристичного обслуговування представлена на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Специфічні ознаки та класифікація підприємств харчування туристів

Рис. 7.1. Специфічні ознаки та класифікація підприємств харчування туристів

Заслужує на увагу закордонний досвід класифікації підприємств харчування, що знаходяться при об'єктах розміщення туристів. Наприклад, ресторани готельних комплексів Англії класифікуються залежно від комфорту, зручностей, якості й асортименту блюд, якості обслуговування і т.п. Аналогічно класифікації готелів застосовується 5 рівнів якості підприємств харчування, що позначаються знаками у вигляді «перехрестя ножа і виделки». Найвищий рівень ресторанів має п'ять таких знаків. Найчастіше рівень ресторанів і готелів збігається.

В Україні поки що немає нормативних вимог до підприємств харчування залежно від

класу готелів. Класифікація підприємств харчування в кожній країні своя, немає єдиної класифікації навіть ресторанів. Кожна країна визначає свої вимоги до різних категорій (класів) ресторанів.

У туристичній сфері особливе значення має національна спрямованість підприємств харчування, тому що виникає необхідність задоволення потреб у харчуванні людей з різних країн світу. Дотримання традицій національних кухонь займає важливе місце в культурі обслуговування гостей. Розширення індустрії харчування

на основі задоволення потреб туристів у їжі національних кухонь є досить перспективним для України. Особливо це стосується комплексів харчування в курортно-рекреаційній сфері діяльності.

В цілому харчування у функціональній схемі ринку туристичних послуг є основним елементом формування туристичного продукту.

### **7.3. Характеристика продукції підприємств харчування**

Узагальнюючим показником діяльності підприємств харчування є обсяг виручки від реалізації продукції власного виробництва і покупних товарів, який по-іншому називається товарооборотом.

До продукції власного виробництва відносяться харчові продукти та напівфабрикати, які виготовлені на підприємствах харчування або зазнали якої-небудь кулінарної обробки. Продукція підприємств харчування - це сукупність виготовлених і реалізованих підприємством блюд, кулінарних виробів, напівфабрикатів, а також реалізованих готових до споживання куплених на стороні продуктів харчування.

Робота підприємств харчування орієнтується на випуск продукції відповідно до попиту споживачів кожного дня, оскільки ця продукція швидкопсувна і повинна бути реалізована відразу після виготовлення.

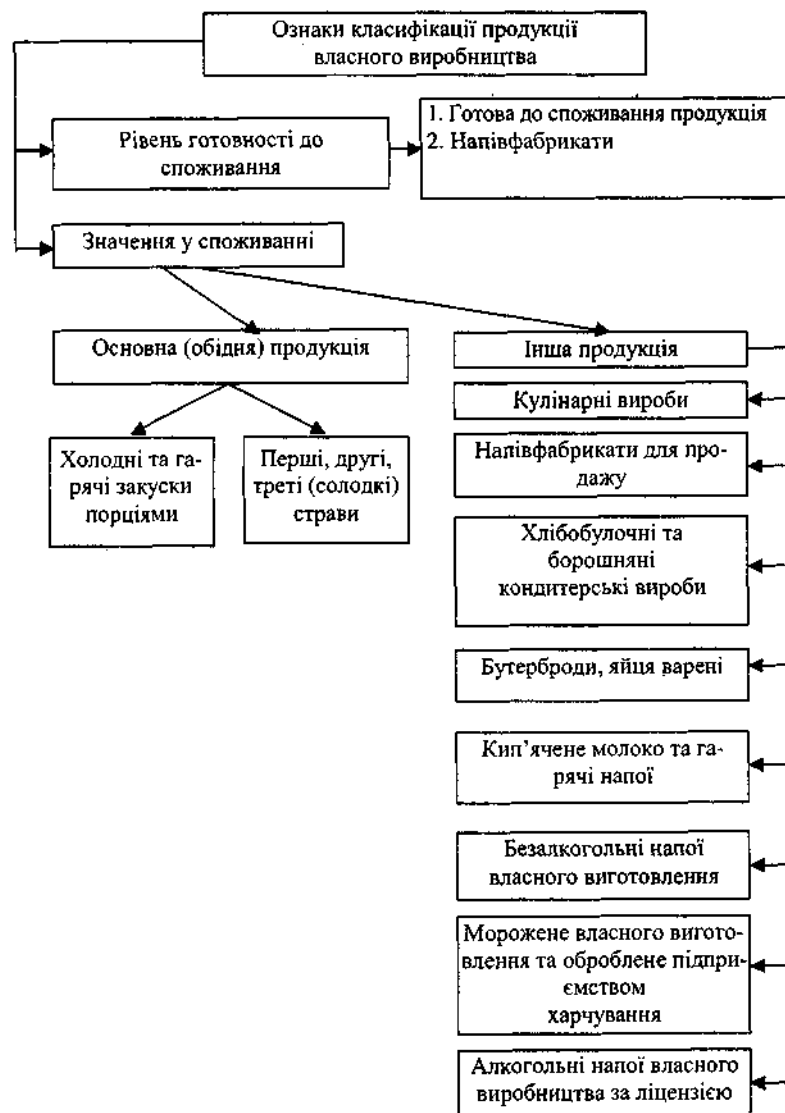
Підприємства харчування реалізують продукти, що піддавалися холодному і/або термічному обробленню, а також продукти, що не піддавалися такому обробленню. Ті продукти, що пройшли кулінарне (холодне і/або термічне) оброблення і придбали той або інший вигляд кулінарного виробу, називаються продуктами власного виробництва, а ті, що куплені на стороні і реалізовані без кулінарного оброблення, відносяться до покупних товарів.

Основне місце в реалізації на підприємствах харчування займає продукція власного виробництва, під якою розуміється продукція, виготовлена із сировини і продуктів при їхньому повному, частковому тепловому або холодному обробленні. Ця продукція розподіляється за рівнем готовності на два види.

Перший вид - готові до споживання кулінарні вироби, а другий - це напівфабрикати, тобто вироби, що потребують доведення до готовності.

За призначенням продукція власного виробництва поділяється на основну (обідню) та іншу. Асортимент кожної групи продукції власного виробництва досить широкий. Він представлений на рис. 7.2.





*Рис. 7.2. Класифікація продукції власного виробництва підприємств харчування*

Рис 7.2. Класифікація продукції власного виробництва підприємств харчування

До вартості продукції власного виробництва відноситься також вартість виготовлення кулінарної продукції із сировини замовника.

Обідня продукція є головною у власному виробництві. Вона реалізується через обідні зали, буфети, що знаходяться в залах для прийняття їжі, а також відпускається для споживання дома або оптовим покупцям для продажу в іншому місці. Обідня продукція обліковується і планується в натуральних показниках (порції страв, штуки, кілограми, літри продукції і т.п.) і у вартісному вираженні (гривнях).

Основною натуральною одиницею виміру обідньої продукції є порція їжі, виготовлена з певного набору сировини за технологією повного холодного і/або теплого оброблення, яка готова до безпосереднього споживання. Виділяються перші, другі та треті (солодкі) страви. Аналогічно стравам холодні і гарячі закуски враховуються в порціях.

Доповнюють обідню продукцію інші види продукції власного виробництва:

>кулінарні вироби (варене, смажене, печене, копчене м'ясо, риба і птахи; ковбасні вироби, паштети, холодці власного виготовлення; вироби з тіста з начинкою й ін.);

>напівфабрикати, виготовлені для продажу поза обідньою залом (м'ясні, рибні, овочеві, із круп, тісто і т.п.). Напівфабрикатами називаються вироби, що не пройшли повного технологічного оброблення на даному підприємстві і потребують доведення їх до

готовності перед уживанням. Напівфабрикати частіше враховуються в натуральних показниках (кілограми, порції, штуки, літри та ін.);

>хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби власного виготовлення (хліб, булки, пончики, пироги, ватрушки, торти, тістечка, кекси, рулети, вафлі, печиво, пряники тощо);

>бутерброди в асортименті, яйця варені;

>кип'ячене молоко і гарячі напої (чай, кава, какао);

>безалкогольні напої власного виготовлення (квас, морс, коктейлі та ін.);

> морозиво власного виготовлення, а також морозиво промислового виробництва, наповнюване на підприємстві харчування цукатами, фруктами, горіхами, варенням та іншими добавками;

>фрукти, ягоди, виноград, баштанні, цитрусові й свіжі овочі, що реалізуються споживачам як додаткові блюда або закуски;

>консервовані компоти, соки та інші вироби власного виробництва.

Продукція власного виробництва становить в ресторанах 45-60%, в кафе - до 75%, а в їдальнях - до 90% їхнього товарообороту.

Покупні товари доповнюють асортимент продукції власного виробництва. До них відносяться готові до споживання продукти харчування, придбані на стороні, а саме:

- хліб і хлібобулочні вироби;
- кондитерські вироби, морозиво без оброблення підприємства;
- ковбасні вироби, фрукти, ягоди, цитрусові, виноград, баштанні, що реалізуються за масою;
- алкогольні напої і пиво, безалкогольні напої, тютюнові вироби і сірники;
- інші продукти харчування, що продаються без будь-якого оброблення;
- квіти, сувеніри та інші непродовольчі товари.

Виручка від реалізації перерахованих видів продукції власного виробництва і покупних товарів являє собою товарооборот підприємств харчування, в тому числі й підприємств харчування сфери туристичного бізнесу.

#### 7.4. Склад і структура товарообороту

Сукупний (валовий) обсяг товарообороту підприємств харчування враховується і планується окремо по власній і покупній продукції (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Структура товарообороту підприємств харчування

Рис. 7.3. Структура товарообороту підприємств харчування

Валовий товарооборот слід також розглядати залежно від того, як реалізується продукція: оптом чи вроздріб. На схемі чітко показано, що валовий товарооборот підприємств є виручкою від роздрібного й оптового продажу.

Роздрібний продаж - це обмін продукції (послуги) на гроші споживача. Розрахунки при цьому можуть здійснюватися як за готівку, так і за розрахункові чеки (картки) банківських установ, тобто за безготівковою системою. Загальна сума виручки від реалізації продукції власного виробництва і покупних товарів безпосередньо споживачам - це *роздрібний*

*товарооборот* підприємства харчування. До нього відноситься продаж:

- 1) через обідні зали та буфети підприємства, включаючи відпуск блюд для споживання дома;
- 2) через свої магазини кулінарії і напівфабрикатів, палатки, кіоски, розвізну та розносну торговельну мережу і т.п.;
- 3) лікувально-оздоровчим установам за готівковий і безготівковий розрахунок;
- 4) своїм працівникам з наступним утриманням вартості харчування з заробітної плати.

Крім роздрібної реалізації, підприємства харчування можуть продавати продукцію власного виготовлення іншим підприємствам для перепродажу, наприклад, у роздрібну торговельну мережу або іншим підприємствам харчування. Сума виручки від такої реалізації утворює *оптовий товарооборот* підприємства харчування.

У роздрібний товарооборот підприємств харчування не включається:

- вартість давальницької сировини;
- вартість поверненої тари;
- виручка від надання культурно-видовищних послуг, послуг перукарень, більярдних, які знаходяться на балансі підприємства харчування.

Роздрібний товарооборот підприємств харчування включається до загального товарообороту регіону, країни. Він є результативним кількісним показником роботи підприємства як констатуючого елемента економічного механізму регіону і країни в цілому. Виражаючи обсяг реалізації продукції харчування, товарооборот характеризує рівень матеріального добробуту населення країни. Частка товарообороту підприємств харчування в загальному роздрібному товарообороті України в останні роки не перевищує 5-7%.

Товарооборот підприємств харчування розраховується на основі роздрібних цін, які покликані покрити вартість сировинного набору продукції в покупних цінах, забезпечити отримання націнки підприємством харчування і сплату податку на додану вартість. Ціна на продукцію підприємств харчування розраховується за формулою

$$C_p = V_c + H_{nx} + ПДВ, \quad (7.1)$$

де  $C_p$  - ціна реалізації продукції харчування;

$V_c$  - вартість сировинного набору за купівельними цінами без ПДВ;

$H_{nx}$  - націнка підприємства харчування;

$ПДВ$  - податок на додану вартість.

### **7.5. Обґрунтування виробничої програми та плану товарообороту**

Виробнича програма підприємств харчування - це план випуску продукції власного виробництва. Механізми обґрунтування цієї програми для підприємств харчування сфери туристичного бізнесу потребують врахування пріоритетних напрямів розвитку туризму, виявлення взаємозв'язку туристичних потоків і виробничих потужностей підприємств харчування, оцінки кон'юнктури ринку послуг підприємств харчування туристів, рівня завантаження наявних виробничих потужностей цих підприємств і можливостей підвищення ефективності їхнього використання. Особлива увага повинна приділятися підвищенню пропускної спроможності залів для приймання їжі, застосуванню прогресивних методів обслуговування туристів.

Обґрунтування виробничої програми і товарообороту підприємства харчування носить цільовий характер. Воно повинне орієнтуватися на показники індикативних планів розвитку різних видів туризму і враховувати економічний, соціальний та демографічний стан суспільства.

Розробка виробничої програми і планування товарообороту конкретного підприємства охоплює такі етапи:

- 1) аналіз ситуації на основі моніторингу туристичної діяльності регіону і країни в цілому;
- 2) визначення цілей виробничої діяльності;

- 3) вивчення попиту на послуги підприємства;
- 4) багатоваріантність розрахунків планового випуску продукції харчування;
- 5) планування реалізації продукції;
- 6) контроль діяльності за допомогою теорії «директ-костинг»;
- 7) розробка заходів забезпечення виконання виробничої програми.

Центром вибору цілей діяльності підприємства виступає підвищення прибутку на вкладений капітал при поліпшенні якості обслуговування споживачів і розширенні частки ринку. Вихідними даними для планових розрахунків виступають передбачувані зміни контингенту туристів, які обслуговуються підприємством.

Планування випуску продукції підприємств харчування, що знаходяться в складі туристичних комплексів, може здійснюватися економіко-статистичним або нормативним методом. Більш прийнятним є нормативний метод, при якому може використовуватися один із чотирьох способів.

**Перший спосіб** ґрунтується на плановій кількості туристів, харчування яких передбачається на даному підприємстві. Цей метод передбачає розрахунки випуску продукції відповідно до встановлених раціонів харчування і нормативів витрати сировини і продуктів на один день (інший період) харчування одного туриста з урахуванням дієти.

Виходячи з норм витрат сировини і продуктів на одного споживача в день, розраховується планова потреба в сировині і продуктах кожного виду на місяць або інший період за формулою

$$N_c^{nl} = N_{\text{sum}} \times \mathcal{C}^{nl} \times D^{nl} \quad (7.2)$$

де  $N_c^{nl}$  - планова кількість (норма) сировини і продуктів на весь контингент споживачів;

$N_{\text{sum}}$  - норма витрат сировини і продуктів в день на одного споживача (туриста);

$\mathcal{C}^{nl}$  - планова чисельність туристів;

$D^{nl}$  - кількість днів у плановому періоді.

Потім планова потреба в сировині і продуктах виражається в цінах з урахуванням передбачуваної інфляції і додається сума націнки, установленої підприємством харчування. Отримана сума є планом випуску власної продукції в грошовому вираженні. Роль підприємства харчування при такому способі планування зводиться до розрахункових функцій.

Різновидом розглянутого способу планування є розрахунок виробничої програми на основі планового контингенту туристів і середньої кількості страв (порцій) на один день харчування або вартості харчування одного туриста на термін, передбачений у путівці.

Для розрахунків випуску продукції на плановий період на основі контингенту туристів і нормативної кількості страв (блюд) на одного їдока в день можна використовувати таку формулу:

$$B_{\delta}^{nl} = \mathcal{C}_{\text{nom}} \times N_{\delta} \times D^{nl} \quad (7.3)$$

де  $B_{\delta}^{nl}$  - випуск блюд на плановий період;

$\mathcal{C}_{\text{nom}}$  - потенційна чисельність їдоків (туристів, що відпочивають, лікуються тощо);

$N_{\delta}$  - нормативна кількість блюд на одного їдока в день;

$D^{nl}$  - кількість днів роботи підприємства харчування в плановому періоді.

Останній показник залежить від сезонності функціонування об'єктів розміщення туристів. При цьому методі планування особливе значення має врахування сезонної хвилі заїзду туристів, яка визначає зміни реалізації продуктів харчування. Тому при плануванні випуску продукції і товарообороту підприємств харчування необхідно враховувати закономірності сезонних відхилень показників окремих місяців від середньорічних величин, для чого слід застосовувати коефіцієнти сезонності, що розраховуються за формулою

$$K_c^i = \frac{V_{\text{mic}}^i}{V_{\text{mic}}^{nn}} \quad (7.4.)$$

де  $K_c^i$  - коефіцієнт сезонності реалізації продукції в  $i$ -тому місяці;

$V_{mic}^i$  - середній обсяг реалізації продукції в  $i$ -тому місяці за передплановий період (не менше ніж 3 роки);

$V_{mic}^{nn}$  - середньомісячний обсяг реалізації продукції за передплановий період (не менше 3 роки).

Найпростішим методом розрахунків середнього обсягу реалізації продукції за місяць є метод простої середньої.

Розрахований за формулою 7.4 коефіцієнт сезонності використовується при розподілі річного плану товарообороту за формулою

$$V_{mic}^i = \frac{V_{pich} \times K_c}{12} \quad (7.5)$$

Де  $V_{mic}^i$  - план товарообороту на  $i$ -тий місяць;

$V_{pich}$  - річний план товарообороту.

При складанні виробничої програми на основі вартості харчування, передбаченої в путівці туриста, враховується плановий контингент туристів і витрати на харчування одного туриста за день. За таких умов спочатку розраховується план випуску блюд у ціннісному вираженні як сума добутків кількості туристів на витрати харчування, а потім під суму цих витрат підприємство розробляє меню, за яким складає виробничу програму в натуральному вираженні.

**Другий спосіб** складання виробничої програми ґрунтується на плановому меню підприємства. Він може застосовуватися як при стабільному, так і при змінному контингенті їдоків. Змінний контингент охоплює так званих «неорганізованих» туристів і вільних відвідувачів.

Планове меню являє собою виробниче завдання на випуск продуктів харчування визначеної кількості й асортименту на який-небудь період, наприклад, день, тиждень, місяць, квартал. Обґрунтоване планове меню є вихідною базою для розробки виробничої програми в натуральному і грошовому вираженні на відповідний плановий період.

Якщо попит на продукцію харчування конкретного підприємства перевищує його виробничі можливості, то планування продукції власного виробництва здійснюється **третьім способом**, який ґрунтується на потужності технологічного обладнання. При цьому методі виявляється, яке обладнання гальмує збільшення випуску продукції до повного задоволення попиту споживачів. Якщо в плановому періоді не передбачається збільшення виробничих потужностей, то планові розрахунки проводяться за можливостями того виду устаткування, яке обмежує обсяги випуску продукції.

Плановий випуск блюд на основі виробничої потужності технологічного устаткування кухні (казанів, пічок, жаровень і т.п.) визначається за формулою

$$N_{\delta}^{nl} = \frac{(t_p - t_n) \times \epsilon_{yc} \times K_3}{t_{np} \times \epsilon_{bl}} \quad (7.6)$$

де  $N_{\delta}^{nl}$  - план випуску блюд на конкретному устаткуванні;

$t_p, t_n$  - відповідно тривалість роботи і простоїв устаткування;

$t_{np}$  - час приготування партії блюд, хвилини;

$\epsilon_{yc}, \epsilon_{bl}$  - ємність устаткування та ємність блюда відповідно, л (кг);

$K_3$  - коефіцієнт заповнення ємностей устаткування.

На підприємствах зі змінним контингентом їдоків виробнича програма розробляється за нормами блюд на одне місце для прийняття їжі за день - це **четвертий спосіб** нормативного методу планування. При цьому способі норми визначаються кожним підприємством самостійно на основі фактичної реалізації блюд у розрахунку на одне місце для прийняття їжі за день. При розрахунках можна скористатися формулою

$$N_{\delta m}^{\phi} = \frac{N_{\delta}^{\phi}}{N_m \times D_p^{\phi}} \quad (7.7)$$

де  $N_{\phi}^{\phi}$  - фактична кількість блюд у передплановому періоді в розрахунку на одне місце в залі для прийняття їжі за день;

$N_{\phi}^{\phi}$  - загальна кількість блюд, випущених і реалізованих за передплановий період;

$N_m$  - кількість місць у залі для прийняття їжі;

$M_p^{\phi}$  - фактична кількість днів роботи підприємства у передплановому періоді.

При обґрунтуванні виробничої програми на плановий період фактична кількість блюд, розрахована на одне місце для прийняття їжі, коригується на коефіцієнт її зміни в плановому періоді. Найчастіше коефіцієнт зміни кількості споживаних блюд у розрахунку на одне місце для прийняття їжі за день визначається економіко-статистичним методом. Після визначення коефіцієнта коригування виробнича програма розраховується за формулою

$$N_{\phi}^{nl} = N_{\phi}^{\phi} \times K_{кор} \times N_m^{nl} \times D_p^{nl} \quad (7.8)$$

де  $N_{\phi}^{nl}$  - загальна кількість випуску блюд у плановому періоді;

$N_{\phi}^{\phi}$  - фактична кількість блюд у розрахунку на одне місце для прийняття їжі за день у передплановому (базисному) періоді;

$K_{кор}$  - коефіцієнт коригування кількості споживаних блюд у розрахунку на одне місце для прийняття їжі за день;

$N_m^{nl}$  - планова кількість місць в залі для прийняття їжі;

$D_p^{nl}$  - кількість робочих днів підприємства у плановому періоді.

Заключною стадією розробки виробничої програми підприємства харчування є обґрунтування її асортиментної структури. При обґрунтуванні асортименту планового випуску блюд та іншої продукції враховуються результати маркетингових досліджень попиту споживачів. План випуску блюд в асортименті розробляється як і вся виробнича програма на рік з розподілом по кварталах з урахуванням сезонної хвилі попиту.

Після обґрунтування плану виробництва власної продукції в натуральному вираженні складається план товарообороту як добуток планової кількості продукції харчування на середню ціну одиниці цієї продукції. Розрахований таким способом обсяг реалізації являє собою план товарообороту по продукції власного виробництва підприємства харчування. Обсяг реалізації покупних товарів і оптовий продаж продукції власного виробництва плануються досвідно-статистичним методом з урахуванням можливих змін у плановому періоді.

Сума планового продажу продукції власного виробництва і покупних товарів в роздріб і оптом іншим підприємствам являє собою валовий товарооборот підприємств харчування, в тому числі й у сфері харчування туристів.

Для наочності зразок зведеного плану товарообороту підприємств харчування представлений у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 Форма плану товарообороту підприємства харчування на рік

№ п/п	Показник	Очікувана виконання за передплановий рік	План на рік	Квартал				У відсотках до очікуваного виконання
				I	II	III	IV	
1	Реалізація продукції власного							

<b>1а</b>	виробництва, тис грн, у тому числі:							
<b>1б</b>	роздрібний продаж							
<b>1в</b>	оптовий продаж іншим підприємствам харчування							
<b>1в</b>	оптовий продаж підприємствам роздрібної торгівлі							
<b>2</b>	Реалізація покупних товарів, тис. грн							
<b>3</b>	Валовий товарооборот, тис. грн у тому числі роздрібний, %							
<b>4</b>	Випуск блюд, тис. порцій							

Після складання плану товарообороту розробляється план забезпечення підприємства харчування сировиною, харчовими напівфабрикатами і готовими продовольчими товарами. Цей план, що складається у формі продуктового балансу, охоплює потребу в сировині й продуктах, норму і норматив їхніх запасів, а також план надходження. Усі показники продуктового балансу знаходяться у взаємозв'язку, що виражається формулою

$$Z_n + H = B + P_{em} + Z_k \quad (7.9)$$

де  $Z_n$  - запаси сировини та продуктів на початок періоду;

$H$  - надходження сировини і продуктів у плановому періоді;

$B$  - використання сировини і продуктів для виконання плану випуску продукції;

$P_{em}$  - природні втрати під час зберігання сировини й продуктів;

$Z_k$  - запаси сировини й продуктів на кінець планового періоду.

При складанні продуктового балансу обґрунтовується кожний його елемент. Зокрема, на основі виробничої програми в асортиментному розрізі розраховується потреба в різних видах сировини з урахуванням норм витрат на одне блюдо. До загальної потреби в сировині для виконання виробничої програми включаються планові (нормативні) природні втрати і враховуються зміни товарних запасів. Потреба в інших товарах розраховується досвідно-аналітичним методом, виходячи з витрат у передплановому періоді. При плануванні визначається потреба в сировині для обідньої та іншої власної продукції, потреба в покупних товарах відповідно до плану їхньої реалізації, а потім складається зведений план потреби в сировині, напівфабрикатах і в продовольчих товарах у грошовому вираженні.

Заключним етапом планування діяльності підприємств харчування є визначення обсягів надходження сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів на плановий період за формулою продуктового балансу (7.9), з якої виводиться формула надходження

$$H = B + P_{em} + Z_k - Z_n \quad (7.10)$$

Завершується розробка виробничої програми та плану товарообороту підприємств харчування обґрунтуванням заходів їхнього виконання. Ці заходи повинні починатися з

приваблення туристів високою якістю і різноманітним асортиментом кулінарних виробів і блюд, світовим рівнем обслуговування, терміновістю виконання усіх вимог до сервісу і т.п.

Важливе місце в системі обґрунтування товарообороту підприємств харчування посідає програмно-цільовий метод планування, який дозволяє визначати плановий рівень їхнього запасу фінансової міцності.

За умов стабільних темпів розвитку економіки країни і ресторанного господарства при плануванні товарообороту підприємств харчування доцільно використовувати апробовані світовою практикою трендові економіко-математичні моделі. Найпростішою моделлю є рівняння регресії такого виду:

$$y = a + bt, \quad (7.11)$$

де  $y$  - товарооборот;

$a, b$  - параметри рівняння;  $t$  - часовий фактор.

Для розрахунків параметрів рівняння рекомендується спосіб найменших квадратів, при використанні якого застосовується система двох рівнянь:

$$\begin{cases} \sum y = na + b\sum t \\ \sum ty = a\sum t + \sum t^2 \end{cases} \quad (7.12)$$

Виходячи з цієї системи рівнянь, параметри  $a$  та  $b$  розраховуються відповідно за формулами

$$a = \frac{\sum y}{n} \quad (7.13)$$

$$b = \frac{\sum ty}{\sum t^2} \quad (7.14)$$

Розглянемо застосування цього методу на умовному прикладі (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 Вихідні дані для розв'язання лінійного рівняння регресії

Порядковий номер року	Відлік від середини ряду, $t$	Ланцюгові темпи приросту, $y$	$ty$	$t^2$	$y_t$
Перший	-2	4,3	-8,6	4	4,18
Другий	-1	4,6	-4,6	1	4,72
Третій	0	5,2	0	0	5,26
Четвертий	1	5,8	5,8	1	5,80
П'ятий	2	6,4	12,8	4	6,34
Разом	-	26,3	5,4	10	26,30

Розрахунок параметрів рівняння:

$$a = \frac{26,3}{5} = 5,26 \quad b = \frac{5,4}{10} = 0,54$$

Рівняння регресії з урахуванням розрахованих параметрів приймає такий вигляд:

$$y = 5,26 + 0,54x t.$$

Якщо планований рік вважати третім від середини ряду ( $t = 3$ ), то плановий приріст товарообороту на шостий рік можна брати на рівні 6,88% ( $y = 5,26 + 0,54 \times 3$ ).

Розглянута модель цілком прийнятна для планування товарообороту підприємств харчування, що підтверджують контрольні розрахунки приросту товарообороту ( $y_t$ ) на



основі коефіцієнтів  $a$  і  $b$ .

### **Контрольні запитання та завдання**

1. Розкрийте сутність економічної діяльності підприємств харчування туристів.
2. Які види організації харчування застосовуються для обслуговування туристів?
3. Як класифікуються підприємства харчування в туристичній сфері діяльності?
4. За якою ознакою підприємства харчування відносяться до туристичної індустрії?
5. Чи варто класифікувати підприємства харчування за соціальним напрямом розвитку внутрішнього туризму?
6. Виділіть специфічні ознаки класифікації підприємств харчування туристів.
7. Охарактеризуйте продукцію підприємств харчування.
8. У яких показниках виражається продукція власного виробництва підприємств харчування?
9. Дайте класифікацію продукції, яка реалізується підприємствами харчування.
10. Чим відрізняється валовий товарооборот підприємства харчування від роздрібного й оптового?
11. Що відноситься до роздрібного товарообороту підприємств харчування?
12. У чому сутність і роль виробничої програми підприємства харчування?
13. За якими етапами обґрунтовується виробнича програма та план товарообороту підприємств харчування?
14. Що впливає на вибір способу планування випуску продукції харчування для задоволення потреб туристів?
15. Якими методами враховується вплив сезонних змін в туристичних потоках на виробничу програму підприємств обслуговування туристів?
16. Охарактеризуйте виробничу потужність підприємства харчування та її вплив на його виробничу програму.
17. З яких структурних елементів складається план валового товарообороту підприємства харчування?
18. Як розробляється продуктовий баланс при обґрунтуванні виробничої програми підприємства?
19. Розкрийте сутність і значення програмно-цільового методу планування товарообороту підприємств харчування.
20. За яких умов і як саме застосовуються трендові економіко-математичні моделі під час складання планів товарообороту підприємств?

## **Тема 8. Трудові ресурси та оплата праці на підприємствах**

### **8.1. Оцінювання стану та ефективності**

#### **використання трудових ресурсів**

Обов'язковою умовою функціонування будь-якої підприємницької структури є поєднання трудових ресурсів із засобами виробництва, яке забезпечує процес діяльності.

Трудові ресурси підприємства - це кадровий персонал, що виступає як сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві. Вони є активною частиною ресурсного потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності.

Трудові ресурси країни - це частина працездатного населення, яка за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає якій-небудь сфері діяльності, наприклад туристичній. Слід відрізняти реальні трудові ресурси, тобто працюючі, від потенційних ресурсів, до яких відносяться ті люди, які можуть бути залучені до праці.

Від трудових ресурсів підприємства варто відрізняти його кадровий потенціал, який виступає як сила (можливість), закладена в ресурсах. Кадри підприємства - це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і/або мають досвід практичної роботи. Кадровий стан підприємств турбізнесу характеризується рядом абсолютних і відносних показників, головними серед яких є такі:

- 1) облікова та явочна кількість працівників;

- 2) середньооблікова кількість працівників за визначений період часу;
- 3) структура кадрів;
- 4) темпи збільшення або скорочення кадрів;
- 5) частка керівників і фахівців, які мають вищу або середню фахову освіту, в загальній кількості цих категорій працівників;
- 6) середній стаж роботи на підприємстві, що характеризує стабільність персоналу;
- 7) плинність і вибуття кадрів;
- 8) коефіцієнт поповнення (прийому) кадрів тощо. Насамперед слід розрізняти облікову і явочну чисельність працівників підприємства.

До *облікової чисельності* штатних працівників відносяться всі наймані працівники, які уклали письмовий трудовий договір (контракт) і виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше, а також власники підприємства, якщо, крім доходу на вкладений капітал, вони отримують заробітну плату на цьому підприємстві.

Облікова чисельність штатних працівників визначається на певну дату, наприклад, на перше або останнє число місяця, з урахуванням прийнятих і вибулих працівників в цей день. В обліковій чисельності штатних працівників враховуються особи, які фактично працювали або були відсутні з якихось причин, тобто всі працівники, які знаходяться в трудових відносинах, незалежно від виду трудового договору.

Не включаються до облікової чисельності штатних працівників особи, прийняті на роботу за сумісництвом, а також направлені на навчання з відривом від виробництва, які отримують тільки стипендію.

*Явочна чисельність* - це та кількість працівників, що знаходиться на робочих місцях відповідно до режиму роботи підприємства. Різниця між обліковою і явочною чисельністю характеризується тією кількістю працівників, які з різних (поважних і неповажних) причин не з'явилися на роботу (відпустки, хвороба, відрядження, прогули й ін.).

*Середня чисельність* працівників будь-якого підприємства за певний період визначається як сума:

- середньооблікової чисельності штатних працівників;
- середньої кількості позаштатних сумісників;
- середньої чисельності працівників за громадянським договором.

*Середньооблікова чисельність* штатних працівників розраховується на основі щоденних даних про облікову чисельність цих працівників, яка повинна співпадати з даними табельного обліку використання робочого часу за кожний день, на основі яких визначається кількість осіб, що з'явилися та не з'явилися на роботу.

До середньооблікової штатної чисельності не включаються працівники, які знаходяться у відпустках по вагітності, родах, догляду за дітьми до досягнення встановленого законом віку.

Рух працівників облікового складу виражається формулою балансового зв'язку

$$Ч_n + Ч_{np} - Ч_{зв} = Ч_k \quad (8.1)$$

де  $Ч_n$ ,  $Ч_k$  - відповідно чисельність працівників на початок і на кінець періоду;

$Ч_{np}$ ,  $Ч_{зв}$  - чисельність прийнятих і звільнених працівників за певний період відповідно.

*Структура кадрів* визначається частково кожної категорії працівників (керівників, спеціалістів, службовців і робітників) у загальній чисельності персоналу.

*Якість підготовки* керівників і фахівців характеризується рівнем освіти (вища, середня спеціальна).

*Стабільність кадрів* розраховується як відношення кількості працівників, що були на обліку протягом усього звітного року до середньооблікової чисельності працівників за той же рік. Вона виражається коефіцієнтом стабільності ( $K_{стаб}$ ):

$$K_{стаб} = \frac{Ч_{стаб}}{Ч_{об}} \quad (8.2)$$

де  $Ч_{ст}$  - чисельність працівників, що працювали протягом усього звітного року (стабільно);

$Ч_{об}$  - середньооблікова чисельність штатних працівників за звітний рік.

Зміни чисельності працівників характеризуються показниками її обороту.

Інтенсивність обороту кадрів виражається рядом показників.

1. Коефіцієнт загального обороту ( $К_{об}$ ) розраховується як відношення кількості прийнятих і звільнених працівників за звітний період до середньооблікової чисельності штатних працівників:

$$K_{об} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{зв}}{Ч_{об}} \times 100 \quad (8.3.)$$

2. Коефіцієнт прийому кадрів ( $К_n$ ) визначається як відношення кількості осіб, прийнятих на роботу за певний період ( $Ч_{пр}$ ), до середньооблікової чисельності штатних працівників за той самий період

$$K_n = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{об}} \times 100 \quad (8.4.)$$

3. Коефіцієнт звільнення, тобто вибуття ( $К_{зв}$ ), працівників розраховується як відношення кількості звільнених працівників за звітний період до середньооблікової чисельності штатних працівників

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{об}} \quad (8.5.)$$

Велике значення для оцінки обороту кадрів має визначення коефіцієнтів плинності та відновлення.

Коефіцієнт плинності кадрів ( $К_{пл}$ ) розраховується як відношення кількості звільнених працівників за звітний період за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність зайнятій посаді, а також за власним бажанням (крім поважних причин) до середньооблікової чисельності штатних працівників:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.пор}}{Ч_{об}} \quad (8.6.)$$

Де  $Ч_{зв.пор}$  - чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням.

Коефіцієнт відновлення кадрів характеризується співвідношенням кількості прийнятих працівників до кількості звільнених з різних причин за певний період:

$$K_{від} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{зв}} \quad (8.7.)$$

Крім перерахованих показників, кількісна характеристика персоналу підприємства виражається *фондом робочого часу* ( $\Phi_{рч}$ ), що обчислюється в людино-днях або людино-годинах за формулою

$$\Phi_{рч} = Ч_{об} \times РЧ \quad (8.8.)$$

де  $РЧ$  - робочий час у днях або годинах одного працівника за відповідний період.

Кількісні характеристики кадрів в економіці праці доповнюються показниками ефективності використання трудових ресурсів, основним серед яких є *продуктивність праці*.

У загальному розумінні продуктивність праці - це показник ефективності (результативності) праці, який розраховується як частка від ділення обсягу продукції (робіт, послуг) на ту кількість праці, що витрачена на його виробництво. Рівень продуктивності праці розраховується двома способами: прямим і зворотним.

При прямому способі продуктивність праці в туризмі визначається кількістю сформованого (реалізованого) турпродукту (турпослуг) в розрахунку на одного працівника підприємства в одиницю часу. Оскільки обсяг роботи виражається в натуральних і вартісних показниках, то продуктивність праці обчислюється в таких же показниках відповідно за формулами

$$ПП^H = \frac{N_{mn}}{Ч_{об}} \quad (8.9.)$$

$$ПП^{сар}_p = \frac{V_{mn}}{Ч_{об}} \quad (8.10.)$$

де  $ПП^H$  ;  $ПП^{сар}_p$  - продуктивність праці відповідно в натуральному і вартісному вираженні;

$N_{mn}$  - кількість створеного (реалізованого) тур продукту (послуг);

$V_{mn}$  - обсяг виручки від реалізації турпродукту (послуг).

Зворотний спосіб визначення ефективності праці полягає в розрахунках *трудоємності* одиниці турпродукту (послуг). Трудоємність характеризується кількістю робочого часу, витраченого на одиницю турпродукту (послуги), і розраховується за формулою

$$T^H_{cm} = \frac{\Phi_{рч}}{N_{mn}} \quad (8.11.)$$

де  $T^H_{cm}$  - трудоємність натуральної одиниці турпродукту (послуги);

$\Phi_{рч}$  - фонд робочого часу, витрачений на створення та реалізацію усієї кількості турпродукту (послуг) за певний період.

Фонд робочого часу визначається за формулою 8.8.

Вартісні показники трудоємності обчислюються як співвідношення витраченого часу до вартості сформованого (реалізованого) турпродукту (послуг) за той же час:

$$T^{сар}_{cm} = \frac{\Phi_{рч}}{V_{mn}} \quad (8.12.)$$

де  $T^{сар}_{cm}$  - трудоємність турпродукту (послуги), виражена у вартісних показниках;

$V_{mn}$  - обсяг реалізованого турпродукту (послуг) у грошовому вираженні.

Комплексний показник (коефіцієнт) динаміки ефективності використання робочої сили ( $K^{ком}_{ef}$ ) обчислюється за формулою

$$K^{ком}_{ef} = \sqrt{I^{сар}_{np} \cdot I^H_{np}}, \quad (8.13)$$

$I^{сар}_{np}$  ,  $I^H_{np}$  - відповідно індекс зміни продуктивності праці у вартісному і натуральному вираженні.

Головні резерви підвищення продуктивності праці пов'язані зі скороченням трудоємності турпродукту та окремих послуг.

Велике значення в підвищенні продуктивності праці має мотивація працівників до трудової діяльності.

## 8.2. Мотивація праці та організація заробітної плати

Теорія і практика економічної діяльності дозволили розробити багато визначень мотивації праці. Основним серед них є розгляд

мотиву як спонукання до діяльності, викликаного потребами людини. Звідси випливає, що в основі мотивів діяльності лежать потреби людини, без задоволення яких вона відчуває дискомфорт і прагне його подолати. У даному контексті потреба розглядається як усвідомлена необхідність у чомусь потрібному, що спонукає до дії (діяльності).

Потреби бувають двох типів: уроджені (фізіологічні) і набуті в результаті життєвого досвіду.

Люди прагнуть повторити ту дію, яка забезпечила їм задоволення потреб, і уникнути тих, які не дали достатнього задоволення. Цей факт кваліфікується як *закон результату*.

За характером розрізняють два види мотивів: позитивні (придбати, зберегти) і негативні (уникнути, позбутися). Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють діяльність людини, визначає її мотиваційну структуру. Позитивна або негативна мотивація здійснюється в двох формах. Перша форма - це підкріплення (продовження) позитивної діяльності і припинення негативної, а друга - полягає в заохоченні (стимулюванні) за підсумками діяльності або покаранні за невиконання встановлених завдань.

У процесі обґрунтування методів мотивації до праці виявляються й оцінюються незадоволені потреби; формуються заходи, спрямовані на задоволення потреб; визначаються дії, необхідні для задоволення потреб.

Головними важелями мотивації до праці є стимули. Тому мотивація праці розглядається як процес стимулювання окремого працівника або групи працівників до дій, що спрямовані на досягнення індивідуальних або спільних цілей. Крім того, мотивація праці - це одна з найважливіших функцій менеджменту, спрямована на досягнення цілей підприємства через задоволення потреб його працівників.

Слово «стимул» походить від латинського «stimulus» - буквально перекладається як гостра палиця, якою били звірів і гладіаторів на арені, змушуючи їх боротися. Призначення стимулу в цьому сенсі - примушування (спонукання). Стимул - це зовнішнє спонукання до дії, тобто причина поведінки людини. На практиці використовуються різні види стимулів.

1. *Примушення*. Підприємства розробляють адміністративні методи примушування, до яких відносяться: догана, звільнення з роботи й т.п.

2. *Матеріальне заохочення* - це стимул у матеріально-грошовій формі: заробітна плата, тарифна ставка, винагорода за результати, премія з прибутку, компенсаційна виплата, видача санаторних, туристичних та інших видів путівок тощо.

3. *Моральне заохочення* - це стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини. Воно пов'язане з внутрішніми мотивами людської поведінки, до яких відноситься любов до своєї справи, прагнення до самовдосконалення, творчості та самовираження.

За тривалістю стимули бувають довготривалої та короткочасної дії. Стимули тривалої дії охоплюють не тільки період трудової активності людини, а й все життя. Вони формують стійкий інтерес до якісної й ефективної роботи протягом тривалого часу. До них відносяться: надбавки до пенсії, право успадковувати дивіденди на акції найближчими родичами, премії за попередню діяльність, що залежать від трудового внеску працівника, стимули соціального характеру, наприклад, надання житла, матеріальна допомога і т.п. До стимулів короткочасної дії відносять разові премії, надання безкоштовної туристичної путівки, акордні виплати за виконання конкретного виду робіт.

До основних форм мотивації працівників підприємницьких структур відносяться такі:

- заробітна плата, що відповідає внескові працівника до результатів діяльності підприємства;
- система матеріальних пільг працівникам;
- нематеріальні пільги і привілеї (надання відгулів, додаткових відпусток та ін.);
- заходи, що підвищують інтерес до праці, самостійність і відповідальність працівника,

стимулюють підвищення його кваліфікації;

- створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення різних бар'єрів між рядовими працівниками й апаратом управління;
- моральне заохочення працівників;
- просування працівників по службі.

Ці заходи мотивації праці підвищують віддачу трудових ресурсів підприємства.

Система мотивації на рівні підприємства ґрунтується на таких вимогах:

- > надання рівних можливостей займати посади і просуватися по службі;
- > узгодженість оплати праці з її результатами;
- > гарантія зайнятості;
- > створення умов для захисту здоров'я і безпеки праці;
- > забезпечення умов для професійного росту;
- > підтримка в колективі довіри, зацікавленості в досягненні спільної мети і місії підприємства.

Для підтримки мотивації праці необхідно:

- > систематично перевіряти тривалість перебування кожного працівника на одній посаді і здійснювати необхідне переміщення;
- > збагачувати зміст роботи і розширювати її рамки; У здійснювати активне структурне планування праці і заробітної плати, а також застосовувати гнучкі форми організації праці;
- > систематично розвивати організаційну діяльність, підвищувати роль навчання і творчого підходу;
- > реалізовувати нові форми взаємодії керівників і підлеглих. Головним методом мотивації праці в ринковій економіці є заробітна плата, участь працівників в акціонерній власності, в прибутку, в управлінні підприємством.

Економічні, правові й організаційні основи оплати праці на підприємствах усіх форм власності і видів діяльності визначені законодавством України.

Заробітна плата - це винагорода, розрахована, як правило, у грошовому вираженні, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу.

Економічна роль заробітної плати визначається її функціями, до яких відноситься функція відтворення робочої сили і функція стимулювання праці. Сутність відтворювальної функції полягає в тому, що оплата праці повинна забезпечити нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації, а стимулюючої - у мотивації кожного працівника до найбільш ефективних дій на своєму робочому місці.

У ринковій економіці оплата праці персоналу підприємства виступає ціною робочої сили, що визначається кон'юнктурою ринку робочої сили. Разом з тим заробітна плата має мінімальний рівень, який регулюється державою.

Мінімальна заробітна плата - це встановлений державою розмір оплати праці, який визначається на рівні прожиткового мінімуму, нижче якого не повинна оплачуватися фактично виконана робота найманого працівника у межах установленої норми праці на місяць (день, годину). У мінімальну заробітну плату не включаються доплати, надбавки і компенсаційні виплати.

Основою організації оплати праці в туристичній сфері, як і в інших галузях діяльності, є *тарифна система*, що включає тарифні сітки, схеми посадових окладів, тарифно-кваліфікаційні довідники та характеристики.

*Тарифна сітка* передбачає співвідношення в оплаті працівників різної кваліфікації. Вона являє собою сукупність тарифних розрядів і відповідних тарифних коефіцієнтів. Віднесення виконаних робіт до певних тарифних розрядів здійснюється власником підприємства або уповноваженим ним органом відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника при узгодженні із профспілковим або іншим представником трудового колективу.

*Тарифно-кваліфікаційна характеристика* використовується для розподілу робіт і

працівників за розрядами тарифної сітки і є основою формування й диференціації заробітної плати.

Загальний заробіток працівника складається з основної і додаткової заробітної плати та інших виплат. Основна заробітна плата являє собою винагороду за виконану роботу відповідно до норм праці, тарифних ставок і посадових окладів. Додаткова заробітна плата - це винагорода за роботу понад установлені норми (завдання), за трудові успіхи, стаж роботи і кінцеві результати діяльності. До інших виплат відноситься винагорода за підсумками річної роботи, матеріальна допомога, одноразові заохочення, оплата вимушених простоїв.

В умовах ринкової економіки підприємства, засновані на різних формах власності, самостійно, крім державних, запроваджують власну організацію оплати праці в межах законодавчого поля України. Установлені на підприємстві тарифні ставки і посадові оклади, коефіцієнти і розряди узгоджуються з чинними в економіці формами і системами оплати праці.

На тарифній системі ґрунтуються дві форми оплати праці в сфері туризму: погодинна і відрядна. Кожна з них має ряд систем, які застосовуються в різних організаційно-технічних умовах діяльності (рис. 8.1).

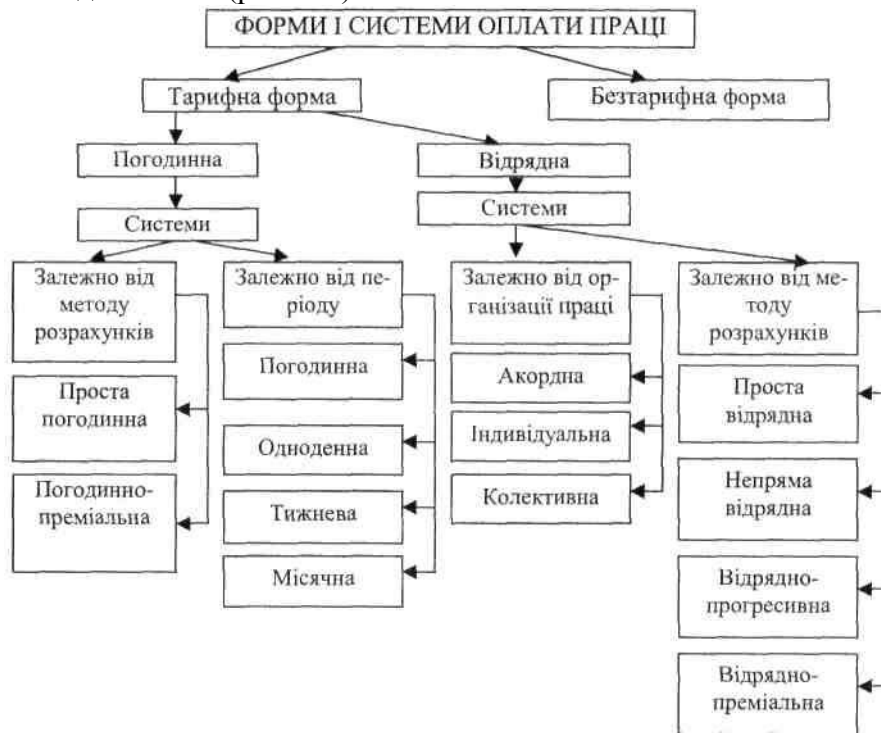


Рис. 8.1. Форми і системи оплати праці

Рис. 8.1. Форми і системи оплати праці

Застосування зазначених на рис. 8.1 форм і систем оплати праці на туристичних підприємствах здійснюється загальними для всієї економіки України методами.

*Погодинна форма оплати праці* працівників здійснюється на основі погодинних (денних) тарифних ставок і нормованих завдань на відповідний період часу або місячних окладів. Погодинна оплата праці у сфері туризму здійснюється на основі посадових окладів з урахуванням відпрацьованого часу. При *простій погодинній системі оплати* тарифний заробіток працівника за місяць ( $ЗП_m$ ) розраховується за формулою

$$ЗП_m = \frac{ОК}{Д_n} \times Д_\phi \quad (8.14.)$$

де  $ОК$  - місячна сума посадового окладу;

$Д_n$  - номінальна кількість робочих днів (годин) у місяці;

$Д_\phi$  - фактично відпрацьована кількість днів (годин) за місяць.

При *погодинно-преміальній системі оплати праці*, крім тарифного заробітку ( $ZП_m$ ), виплачується премія ( $ПР$ ) за виконання кількісних та якісних показників:

$$ZП_m = ZП_m + ПР, \quad (8.15)$$

де  $ZП_m$  - заробітна плата, нарахована за погодинно-преміальною системою.

*Відрядна форма оплати праці* здійснюється на основі норми виробітку і розцінки за одиницю виконаної роботи.

При *простій відрядній системі* оплати праці заробіток ( $ZП_{im}$ ) розраховується за формулою

$$ZП_{en} = N_{mn} \times P, \quad (8.16)$$

де  $N_{mn}$  - кількість одиниць створеного (реалізованого) турпродукту (послуг);

$P$  - розцінка за одиницю турпродукту (послуг).

При *непрямій відрядній системі* оплати праці заробіток обслуговуючого персоналу залежить від результатів праці тих працівників, яких він обслуговує. До працівників з непрямою відрядною оплатою праці в туристичних підприємствах відносяться маркетологи і менеджери по забезпеченню туроператорів необхідними туристичними послугами. Заробіток при такій системі ( $ZП_{en}$ ) розраховується за формулою

$$ZП_{en} = TC_{год} \times t \times K_n, \quad (8.17)$$

де  $TC_{год}$  - тарифна ставка за годину роботи основного працівника;

$t$  - фактично відпрацьована кількість годин основним працівником;

$K_n$  - коефіцієнт виконання норм основним працівником, що обслуговується допоміжним працівником.

При *відрядно-преміальній системі* оплати праці заробіток працівника ( $ZП_{enp}$ ) включає відрядний прямий заробіток ( $ZП_{en}$ ) і премію ( $ПР$ ) за досягнення кількісних та якісних показників, які преміюються:

$$ZП_{enp} = ZП_{en} + ПР. \quad (8.18)$$

При *відрядно-прогресивній системі* оплати праці заробіток працівника ( $ZП_{enpr}$ ) включає, крім відрядного прямого заробітку, ще й премію, яка визначається за зростаючою шкалою. Ступінь зростання премії залежить від рівня перевиконання нормованого завдання. Розрахунок заробітку при цій системі здійснюється за формулою

$$ZП_{enpr} = ZП_{en} \cdot I_{pr}, \quad (8.19)$$

де  $I_{pr}$  - індекс прогресивно зростаючої премії.

При *акордній системі* оплати праці застосовуються дві підсистеми: проста акордна та акордно-преміальна. Проста акордна оплата здійснюється за весь комплекс виконаних робіт. Показники оплати й обсяг робіт передбачаються в договорі.

При *акордно-преміальній системі* оплати праці виплачується ще й премія за якість і достроковість виконання робіт, передбачених договором.

Досить розповсюдженою системою оплати праці в туристичних агентствах є *участь працівників у доходах* підприємства, яка передбачає збільшення частки агентської винагороди при перевищенні домовленостей по реалізації турпродукту. Для розрахунків можна використовувати формулу

$$ZП_{ae} = AB_{\delta} \times I_{zn} + \Delta AB \times I_{zn}^{\delta}, \quad (8.20)$$

де  $ZП_{ae}$  - заробітна плата агентів-реалізаторів турпродукту;

$AB_{\delta}$  - агентська винагорода за договірний обсяг реалізації турпродукту;

$I_{zn}$  - частка (індекс) заробітної плати в агентському доході за договірний обсяг реалізації турпродукту;

$\Delta AB$  - перевищення договірних обсягів агентського збору за реалізацію тур продукту;

$I_{zn}^{\delta}$  - збільшений індекс заробітної плати за понаддоговірну реалізацію тур продукту.

### 8.3. Державне й договірне регулювання оплати праці

Право на справедливу винагороду за працю найманих працівників визначається законодавством України.

Регулювання оплати праці на підприємстві, незалежно від організаційно-правового статусу і форми власності, здійснюється через систему тарифних угод (договорів), що



охоплює три рівні:

- міжгалузевий;
- галузевий або регіональний;
- внутрішньопідприємницький.

Тарифна угода являє собою договір з питань оплати праці і соціальних гарантій між підприємцем і найманим працівником при участі органів державної виконавчої влади. Тарифні угоди укладаються послідовно, починаючи з генеральної (міжгалузевої).

Міжгалузевий рівень тарифної угоди - це генеральна тарифна угода між Кабінетом Міністрів України, Конфедерацією роботодавців України, всеукраїнськими профспілками і профоб'єднаннями. В ньому встановлені соціально-трудова гарантії на державному рівні, передбачено регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин між найманими працівниками та роботодавцями, встановлена відповідальність обох сторін за виконання домовленостей.

Положення Генеральної угоди виступають як мінімальні гарантії для ведення колективних переговорів і укладення колективних, галузевих і регіональних угод.

Основними гарантіями, що передбачені Генеральною угодою, є такі:

- мінімальна заробітна плата;
- індексація заробітної плати у зв'язку з інфляцією;
- коефіцієнти диференціації заробітної плати різних галузей (сфер) діяльності;
- ставки оподаткування доходів працівників;
- інші державні норми і гарантії, до яких відносяться: підвищення оплати праці за понаднормовий час, за роботу в святкові і неробочі дні, нічний час; оплата вимушених простоїв; гарантії оплати праці неповнолітніх; оплата щорічних відпусток і часу підвищення кваліфікації; гарантії вагітним жінкам і працівникам з малолітніми дітьми й ін.

Галузева (регіональна) тарифна угода містить загальну для підприємств галузі (регіону) тарифну сітку та шкалу співвідношень посадових окладів, а також загальні мінімальні для різних категорій працівників галузі (сфери) розміри доплат і надбавок, що враховують специфіку праці.

Основною системою державного регулювання оплати праці на підприємствах усіх організаційно-правових форм і форм власності є трудовий договір, який відображає відносини між працівником і підприємцем. За таким договором працівник зобов'язується виконувати передбачену договором роботу, а підприємець її оплачувати відповідно до цього ж договору. Держава примушує приватних підприємців укладати трудові договори з найманими працівниками у письмовій формі в трьох екземплярах, один з яких передається службі зайнятості.

Тарифна угода мікрорівня, тобто колективний договір охоплює:

- форми і системи оплати праці, застосовувані для різних категорій і груп працівників;
- мінімальну тарифну ставку, диференційовану за видами діяльності в межах рівнів, передбачених генеральною тарифною угодою;
- розміри тарифних ставок і посадових окладів відповідно до розрядів робіт і посад працівників;
- види, розміри та умови доплат, надбавок, премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат;
- умови оплати праці в понаднормативний час, святкові, вихідні дні, час простоїв не з вини працівника не нижче державних гарантій.

Для державних підприємств розроблена і впроваджується єдина тарифна сітка розрядів та коефіцієнтів (ЄТС), в якій виділено 25 розрядів з діапазоном оплати праці за крайніми розрядами 1:3, 35. З 1 вересня 2005 р. розпочався перший етап упровадження ЄТС на державних підприємствах. Для підприємств інших форм власності ЄТС є лише орієнтиром при розробленні своїх тарифних систем на основі законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати.

При всій важливості державного, галузевого та регіонального регулювання заробітної плати політика оплати праці туристичного підприємства повинна формуватися переважно на рівні конкретного підприємства залежно від потреб стимулювання праці кожного конкретного працівника з урахуванням специфіки й обсягів діяльності підприємства, географічного розміщення, рівня міжнародної інтеграції, ступеня соціального розвитку колективу і т. п. Слід також враховувати право працівників, передбачене Європейською соціальною хартією, на таку винагороду, яка забезпечує їм та їхнім сім'ям достатній рівень життя. За визначенням експертів Євросоюзу, мінімальна зарплата повинна становити 2-2,5 прожиткових мінімуми.

Велика зацікавленість працівників у результатах діяльності і зміцненні фінансового стану підприємств забезпечується через систему їхньої участі у власності, тобто через надання працівникам можливостей придбання акцій підприємств, де вони працюють.

#### 8.4. Планування чисельності працівників

На основі окреслених цілей та напрямів діяльності підприємство планує потребу в трудових ресурсах. Планування трудових ресурсів на діючому підприємстві починається з оцінки їхньої наявності та складу.

Планування чисельності працівників залежить від специфіки діяльності підприємств і факторів впливу зовнішнього середовища (кон'юнктура ринку, сезонність попиту, державні програми, юридичні аспекти регулювання трудових відносин тощо).

При плануванні чисельності працівників будь-якого підприємства слід виходити з руху кадрів, який описується балансовою формулою

$$C_n + C_{np} = C_{зв} + C_k \quad (8.21)$$

де  $C_n$ ,  $C_{np}$ ,  $C_{зв}$ ,  $C_k$  - чисельність працівників відповідно на початок періоду, прийнятих, звільнених і на кінець періоду.

Загальними етапами планування кадрів підприємства будь-якої сфери діяльності є такі:

- 1) визначення очікуваної чисельності працівників на початок планового періоду;
- 2) розрахунок потреби в працівниках для виконання планового обсягу робіт;
- 3) обґрунтування (прогнозування) вибуття працівників у плановому періоді;
- 4) розрахунок поповнення працівників, необхідного для забезпечення планових обсягів діяльності.

Очікувана чисельність працівників на початок планового періоду визначається виходячи з наявної чисельності на момент аналізу з урахуванням можливих змін до початку планового періоду.

Найскладнішим етапом планування кадрів є визначення якісного й кількісного складу персоналу як єдиного цілого.

Якісний склад персоналу визначається потребою в категоріях, професіях, спеціальностях різного рівня кваліфікації. З урахуванням якісних характеристик чисельність персоналу планується на основі таких передумов:

- ◆ штатного розпису підприємства, де наводиться перелік посад;
- ◆ вимог до посад і робочих місць, закріплених посадовими інструкціями або характеристиками робочих місць;
- ◆ документації, яка регламентує процеси діяльності з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Розрахунки потреби в кадрах за професіями, спеціальностями і т. п. передбачають визначення кількості персоналу за кожним критерієм якості. Метод такого планування називається нормативним. Розрахунки ведуться окремо по кожній категорії працівників за видом діяльності. Загальна потреба в персоналі визначається підсумовуванням кількісної потреби в кожній категорії працівників.

У сфері обслуговування туристів чисельність основних працівників (обслуговуючого персоналу) визначається на основі розроблених кожним підприємством своїх нормативів. Установлені нормативи використовуються при розрахунку явочної чисельності

працівників, що забезпечує безперервність роботи підприємства. Для кожної групи обслуговуючого персоналу, наприклад у готелях, установлюється зона (норма) обслуговування.

За наявності таких норм явочна чисельність працівників ( $Ч_{яв}$ ) при однозмінній роботі розраховується за формулою

$$Ч_{яв} = \frac{N_{ом}}{H_n} \quad (8.22.)$$

де  $N_{ом}$  - кількість обслуговуваних місць (зона обслуговування) підприємства;

$H_n$  - норма обслуговування місць одним працівником.

При незмінному режимі роботи підприємства явочна чисельність працівників, які обслуговують робочі місця, може розраховуватися за даними одного тижня:

$$Ч_{яв} = \frac{N_{рм} \times K_{зм} \times t_{зм} \times D_{тиж}}{t_{тиж}} \quad (8.23.)$$

де  $N_{рм}$  - кількість робочих місць на підприємстві;

$K_{зм}$  - кількість робочих змін;

$t_{зм}$  - тривалість зміни в годинах;

$D_{тиж}$  - кількість робочих днів за тиждень;

$t_{тиж}$  - тривалість робочого тижня одного явочного працівника в годинах.

При безперервному режимі роботи, наприклад у готелі, на основі явочної чисельності визначається середньооблікова планова чисельність персоналу, в якій враховується потреба в заміні працівників на час святкових і вихідних днів, відпусток, днів хвороби і навіть прогнозних прогулів. Тому при розрахунку загальної потреби в працівниках на плановий період враховується коефіцієнт збільшення явочної чисельності працівників на заміну відсутніх. При розрахунках використовується формула

$$Ч_{об}^{пл} = Ч_{яв} \times K_{зб} \quad (8.24)$$

де  $Ч_{об}^{пл}$  - середньооблікова чисельність працівників на плановий період (рік, сезон);

$K_{зб}$  - коефіцієнт збільшення явочної чисельності працівників на тимчасову заміну відсутніх.

Коефіцієнт збільшення розраховується як відношення кількості номінальних робочих днів (годин) у плановому періоді ( $D_{ном}$ ) до кількості планових днів (годин) роботи ( $D_{пл}$ )

$$K_{зб} = \frac{D_{ном}}{D_{пл}} \quad (8.25)$$

Кількість номінальних днів (годин) роботи одного працівника за період визначається за формулою

$$D_{ном} = D_k - D_{вих} - D_{св}, \quad (8.26)$$

де  $D_k$ ,  $D_{вих}$ ,  $D_{св}$  - відповідно календарні, вихідні та святкові дні в плановому періоді.

При розрахунках кількості планових робочих днів ( $D_{пл}$ ) номінальна кількість робочих днів коригується на дні відпусток ( $D_{відп}$ ), середню кількість неробочих днів через хвороби ( $D_{хв}$ ) та прогули  $D_{прог}$

$$D_{пл} = D_{ном} - D_{відп} - D_{хв} - D_{прог} \quad (8.27)$$

Після розрахунків чисельності основних працівників на плановий період визначається середньооблікова чисельність адміністративно-управлінського персоналу. При плануванні чисельності цього персоналу використовується метод прямих розрахунків. Найчастіше враховується доцільність кожного працівника апарату управління, рідше застосовуються коефіцієнти співвідношення кількості адміністративно-управлінського персоналу до

чисельності основних працівників.

При плануванні кількості фахівців ( $Ч_{фах}$ ) застосовуються нормативні коефіцієнти насичення кадрів фахівцями. Потреба у фахівцях при цьому розраховується за формулою

$$Ч_{фах}^{nl} = Ч_{об} \times K_n \quad (8.28)$$

де  $K_n$  - нормативний коефіцієнт насичення персоналу фахівцями.

### 8.5. Обґрунтування витрат на оплату праці

Витрати на оплату праці пов'язані з виплатою заробітної плати всім працівникам підприємства за певний період часу. Ці витрати відносяться на собівартість товарів, робіт, послуг.

При плануванні витрат на оплату праці використовуються різні методи, основними з яких є нормативний і прямих розрахунків.

Застосування методу прямих розрахунків передбачає використання планової чисельності працівників і середньої заробітної плати на плановий період. Середня заробітна плата планується з урахуванням тенденцій її підвищення, передбачуваних державою, та економічних можливостей самого підприємства в плановому періоді.

На основі планової чисельності персоналу та динаміки середньої заробітної плати розраховується плановий фонд заробітної плати ( $\Phi ЗП$ ) за формулою

$$\Phi ЗП = Ч_{об} \times ЗП \quad (8.29)$$

де  $Ч_{об}$  - середньооблікова планова чисельність працівників підприємства;

$ЗП$  - середня заробітна плата одного середньооблікового працівника підприємства в плановому періоді.

Нормативний метод планування фонду заробітної плати інакше називається методом участі в доходах підприємства. При використанні цього методу підприємствами туристичного бізнесу встановлюється норматив витрат на оплату праці у відсотках до обсягу наданих (реалізованих) послуг.

Різні джерела формування доходів туроператорів і турагентів викликають необхідність застосування двох підходів до використання нормативного методу планування фонду заробітної плати цих підприємств.

Для туроператорів норматив фонду заробітної плати в доході виражається у відсотках до виручки від реалізації турпродукту (послуг). Тому в розрахунках планової суми фонду заробітної плати ( $\Phi ЗП^{on}$ ) можна використовувати формулу

$$\Phi ЗП^{on} = \frac{V_p \times N_{фзн}}{100\%} \quad (8.30)$$

де  $V_p$  - планова сума виручки від реалізації турпродукту (послуг);

$N_{фзн}$  - норматив фонду заробітної плати у відсотках до виручки від реалізації.

При обґрунтуванні нормативу фонду заробітної плати у відсотках до доходу туроператора на плановий період можна використовувати формулу

$$N_{фзн}^{on} = \frac{\Phi ЗП^o}{V_p^o} \times \frac{100 + \Delta \Phi ЗП^{nl}}{100 + \Delta ПП^{nl}} \quad (8.31)$$

де  $\Phi ЗП^o$ ,  $V_p^o$  - відповідно фонд заробітної плати і виручка від реалізації турпродукту (послуг) базисного (звітного) періоду;

$\Delta \Phi ЗП^{nl}$  - приріст фонду заробітної плати туроператора в плановому періоді, %;

$\Delta ПП^{nl}$  - приріст продуктивності праці туроператора в плановому періоді, %.

Оскільки доход турагента формується за рахунок агентської винагороди, то для розрахунків нормативу заробітної плати в його доході на плановий період слід використовувати формулу

$$N_{\text{фзн}}^{\text{аз}} = \frac{\PhiЗП^{\text{б}}}{AB^{\text{б}}} \times \frac{100 + \Delta\PhiЗП^{\text{пл}}}{100 + \DeltaПП^{\text{пл}}} \quad (8.32)$$

де  $N_{\text{фзн}}^{\text{аз}}$  - норматив фонду заробітної плати в доході турагента, %;  
 $\PhiЗП^{\text{б}}$ ,  $AB^{\text{б}}$  - відповідно фонд заробітної плати і агентська винагорода у базисному періоді;

$\Delta\PhiЗП^{\text{пл}}$  - приріст фонду заробітної плати турагента в плановому періоді, %;

$\DeltaПП^{\text{пл}}$  - приріст продуктивності праці турагента в плановому періоді, %.

Розрахований норматив фонду заробітної плати у відсотках до агентського збору можна використовувати при плануванні фонду заробітної плати тур агента:

$$\PhiЗП^{\text{аз}} = \frac{AB^{\text{пл}} \times N_{\text{фзн}}^{\text{аз}}}{100} \quad (8.33)$$

де  $\PhiЗП^{\text{аз}}$  - планова сума фонду заробітної плати турагента;

$AB^{\text{пл}}$  - планова сума агентської винагороди за просування і реалізацію турпродукту.

До собівартості товарів, робіт, послуг включається не тільки витрати на оплату праці, а й внески на соціальні заходи.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Яку роль відіграють трудові ресурси в діяльності підприємств туристичного бізнесу?
2. Чим відрізняється поняття «трудові ресурси» від «кадрового потенціалу» підприємства?
3. Перелічіть і розкрийте сутність показників оцінки кадрового забезпечення підприємств.
4. Охарактеризуйте показники руху (обороту) трудових ресурсів підприємства за певний період часу.
5. Що характеризує середньооблікова чисельність штатних працівників і як вона розраховується?
6. Якими показниками вимірюється інтенсивність обороту (зміни) кадрового складу підприємства?
7. Як визначається фонд робочого часу працівників?
8. Розкрийте сутність показників ефективності використання трудових ресурсів підприємств туристичного бізнесу.
9. Що є основою мотивації праці?
10. Визначте місце та роль мотивації праці в організації заробітної плати.
11. Які види стимулів є найбільш ефективними в управлінні трудовими ресурсами?
12. Виділіть ті форми мотивації праці, які підвищують віддачу трудових ресурсів.
13. На яких вимогах ґрунтується мотивація праці?
14. Що необхідно здійснювати для підтримки мотивації праці?
15. Охарактеризуйте заробітну плату, яка є головним мотивом до праці.
16. Яка роль заробітної плати у формуванні трудового колективу і у відтворенні робочої сили?
17. Які елементи утворюють тарифну систему оплати праці? Розкрийте їхню сутність.
18. У чому полягають відмінності між погодинною та відрядною формами оплати праці?
19. Охарактеризуйте системи відрядної форми оплати праці.
20. Як регулюється оплата праці в туристичному бізнесі України?
21. Які гарантії передбачаються Генеральною тарифною угодою в Україні?
22. Що охоплює колективний договір між підприємцем і найманими працівниками? Яка його юридична сила?

23. Що виступає підґрунтям планування чисельності працівників в туристичному бізнесі?
24. За якими етапами плануються трудові ресурси підприємств?
25. Поясніть роль визначення явочної чисельності при плануванні трудових ресурсів підприємств.
26. Чим відрізняється номінальна кількість робочих днів від планової?
27. Які методи планування витрат на оплату праці доцільно застосовувати в туристичному бізнесі?
28. Чим відрізняється планування витрат на оплату праці тур-операторів і турагентів?
29. Чи варто застосовувати метод оплати праці, побудований на участі працівників у доходах туристичних підприємств? Докажіть свою версію.

### **МОДУЛЬ 3. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ**

#### **Тема 9. Джерела формування та напрями використання доходу туристичних підприємств**

##### **9.1. Сутність і роль доходу підприємств туристичного бізнесу**

Економіка туристичного підприємства визначається структурою доходів і витрат. Успішне функціонування туристичного підприємства, як і підприємства будь-якої сфери діяльності, можливе тільки за умов постійного забезпечення руху грошових коштів. Надходження грошей - це доход, а їх використання - це витрати. До того ж дуже важливо, щоб доходи перевищували витрати і забезпечували отримання прибутку.

Зіставлення доходів з витратами дає можливість визначити суму перевищення грошових надходжень над витратами і зробити висновок про ефективність функціонування підприємства.

Туристична діяльність, як будь-яка інша, неможлива без одержання доходу, а суб'єкти туристичного підприємництва (туроператори, турагенти та ін.) не можуть функціонувати без позитивних результатів від своєї діяльності, тобто без одержання прибутку, який без доходу теж неможливий.

Доход туристичних підприємств формується переважно за рахунок виручки від реалізації туристичного продукту та окремих послуг організованим і неорганізованим поодиноким туристам або туристичним групам. Реалізується туристичний продукт за договором на обслуговування або ексклюзивно за бажанням туриста без договору.

Незалежно від форми розрахунків (передплата чи післяплата), сума отриманої оплати за турпродукт чи окремі послуги утворює валовий доход туристичного підприємства.

Головним, а часто єдиним джерелом одержання доходів від туристичної діяльності, є виручка від реалізації туристичних послуг.

Використовуючи обґрунтовану цінову і продуктову політику, туристичний оператор може підвищити доходи за рахунок збільшення кількості обслужених туристів, тривалості їхнього подорожування та підвищення якості послуг.

Доход від реалізації турпродукту та послуг являє собою суму виручки, яка розраховується за формулою

$$V = \sum_{i=1}^n N_i \times C_i \quad (9.1)$$

де  $V$  - доход (виручка) від реалізації турпродукту (послуг);

$n$  - види туристичних послуг (від 1 до  $n$ );

$N_i$  - кількість  $i$ -тої туристичної послуги (турпродукту);

$C_i$  - ціна  $i$ -тої туристичної послуги (турпродукту).

Оскільки туроператор формує, просуває на ринок, а інколи й реалізує комплекс

туристичних послуг, тобто турпродукт, а турагент просуває і реалізує сформований туроператором продукт, то відмінності в їхній діяльності визначають різні джерела отримання доходів.

Доход туроператора формується переважно за рахунок оплати турпродукту турагентом, дилером або безпосередньо туристом. Доход же турагента формується за рахунок комісійної винагороди за просування і продаж турпродукту, отриманого від туроператора або інших підприємств сфери туризму. Відмінності в джерелах формування доходу цих підприємств викликані відмінностями в їхній діяльності. Якщо туроператор для комплектування турпакета закупає туристичні ресурси і послуги, то турагент або інший посередник бере готовий турпродукт для реалізації, за що одержує доход у формі агентської (комісійної) винагороди за продаж.

Для турагентів привабливішими є не фіксовані ставки агентської винагороди, а відсоткові ставки за накопичувальною системою, суть якої полягає в тому, що після продажу 10 одиниць турпродукту збільшується відсоток агентської винагороди. Таке збільшення агентської винагороди для туроператора рівноцінне широко використовуваній гнучкій системі знижок з цін для постійних покупців або дисконтних карт при реалізації турпродукту самим туроператором.

Роль доходу підприємства полягає в тому, що він використовується для покриття витрат, сплати податків і одержання прибутку:

$$V \rightarrow ПДВ + B + П. \quad (9.2)$$

Одержання прибутку, як видно з формули, забезпечується виручкою (доходом) від реалізації туристичних послуг. Тому основою стратегії розвитку туристичного підприємства є оптимізація доходу від реалізації туристичних послуг. Без підвищення прибутковості підприємств туристичної індустрії не може бути вирішена проблема організації й розвитку туризму в Україні, виведення його на світовий рівень, який забезпечує величезні прибутки підприємцям і доходи державі. Стратегія оптимізації доходу передбачає розробку заходів для його збільшення.

Доход вважається оптимальним, якщо його вистачає для сплати податків, покриття витрат і утворення фонду саморозвитку підприємства. Така оптимізація вимагає обґрунтування ефективної структури джерел формування і напрямів використання доходу з виділенням тієї частки прибутку, яка необхідна для реінвестування.

## 9.2. Економічний механізм формування й розподілу доходу

Трансформація адміністративно-командної системи господарювання і перехід до ринкових відносин в Україні докорінно змінили механізми формування й розподілу доходу суб'єктів підприємницької діяльності. Ці механізми включають два відносно самостійних, хоча й взаємозалежних процеси. Перший - формування доходу, а другий - його розподіл і використання. Механізми формування й розподілу доходу засновані на загальноекономічних принципах, які впливають із сутності та призначення доходу, і розробляються на законодавчій базі, що діє в економіці України.

Діючі нині механізми утворення й розподілу доходу в туризмі є результатом ринкового реформування економіки країни та нової системи оподаткування доходів і прибутку підприємств.

Основним видом оподаткування доходів туристичних підприємств є податок на додану вартість (ПДВ). Розподіл доходу регулюється законом України «Про оподаткування прибутку підприємств». Крім законів, механізми формування й розподілу доходу підприємств визначаються Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

В Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств» поняття «валовий доход» визначається як загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності, отримана за звітний період у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, так і за її межами. Модель формування та напрями використання доходу туристичного підприємства відповідно до законодавства України про

оподаткування доходів і прибутку підприємств представлена на рис. 9.1.

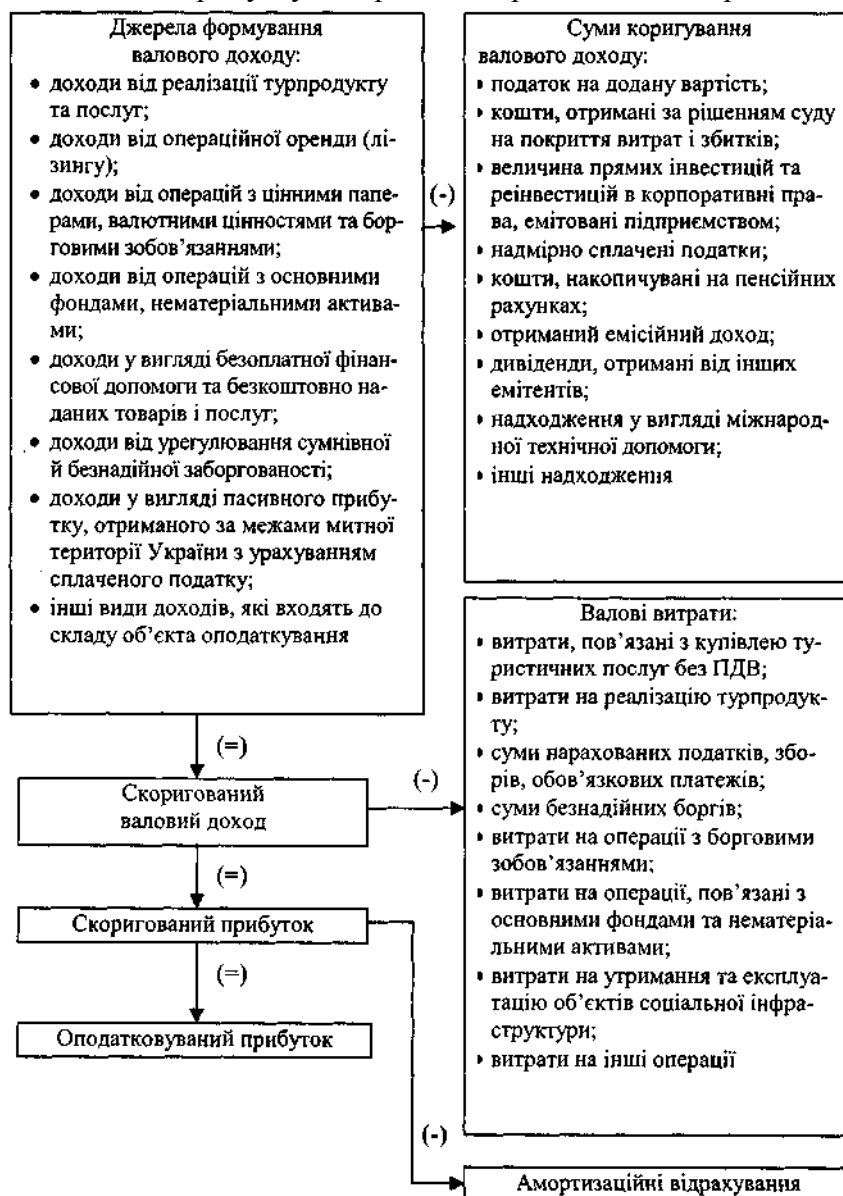


Рис. 9.1. Модель формування й розподілу валового доходу туристичного підприємства в законодавчому полі України

Рис. 9.1. Модель формування й розподілу валового доходу туристичного підприємства в законодавчому полі України

Першим і основним джерелом отримання валового доходу в туристичному бізнесі є дохід від реалізації туристичного продукту і/або окремих послуг. Це джерело доходу виступає у формі виручки, вираженої в цінах реалізації з урахуванням ПДВ. Виручка (дохід) від реалізації турпродукту (послуг) відображається в рядку 010 форми № 2 «Звіт про фінансові результати». Інші джерела отримання доходу туристичними підприємствами відіграють допоміжну роль, але це не означає, що їх можна ігнорувати.

Початковим етапом розподілу валового доходу виступає його коригування (зменшення) на суми, які по своїй суті не є доходами підприємства, і на ті суми доходу з яких уже сплачено податок на прибуток. Конкретніше чинники коригування валового доходу наведено на рис. 9.1, які вказують на його зменшення.

Застосування податку на додану вартість при коригуванні валового доходу має особливості залежно від виду туризму (внутрішній, в'їзний чи виїзний).



Операції з продажу або купівлі туристичного продукту підлягають обкладанню ПДВ у загальноствановленому порядку. В оподатковувану базу включається і вартість додаткових організаційних послуг. Операції з продажу резидентам послуг санаторно-курортного лікування і відпочинку дітей у спеціальному переліку установ, визначених Кабінетом Міністрів України, звільняються від обкладання ПДВ.

При наданні туристичних послуг на території України іноземним туристам застосовується нульова ставка ПДВ, якщо продаж цих послуг здійснюється за межами України по безготівковому розрахунку безпосередньо суб'єктами туристичної діяльності (агентами) через представництва України в інших державах або через нерезидентів.

При виїзному туризмі із вартості транспортних послуг і туристичного обслуговування за кордоном, що входить до складу туристичного продукту, яким користуються туристи за межами митної території України, не сплачується податок на додану вартість.

Застосовувана система ПДВ в туристичній діяльності скорочує обсяг скоригованого валового доходу, а відтак і оподатковуваного прибутку.

Скоригований валовий дохід туристичних підприємств використовується за трьома основними напрямками:

- 1) відшкодування валових витрат;
- 2) формування фонду амортизаційних відрахувань;
- 3) забезпечення оподатковуваного прибутку.

Валові витрати охоплюють не тільки витрати, пов'язані з реалізацією туристичних послуг, а й витрати формування турпродукту. Валові витрати являють собою суму всіх витрат платника податків (туристичного підприємства) у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, здійснюваних як компенсація вартості куплених туристичних послуг для виконання зобов'язань, даних туристам, а також інших витрат, крім амортизаційних відрахувань. Для туристичних операторів це означає, що до валових витрат включаються дві основні групи витрат. Перша - витрати на придбання туристичних послуг для комплектування турпродукту, що обчислюються за цінами виробника без ПДВ, а друга - витрати на реалізацію турпродукту та послуг окремим туристам або групам туристів. До валових витрат не включаються тільки амортизаційні відрахування.

Вперше в економіці України амортизаційні відрахування не відносяться до витрат, хоча й зменшують прибуток, який підлягає оподаткуванню. Розміри такого зменшення регулюються нормами амортизаційних відрахувань, встановленими в законодавчому порядку. Амортизаційні відрахування виступають окремим напрямом розподілу доходу. Однак у формі № 2 «Звіт про фінансові результати» у розділі II «Елементи операційних витрат» амортизаційні відрахування виступають окремим елементом.

Представлені на рис. 9.1 напрями розподілу валового доходу можна виразити формулою

$$ВД \rightarrow КД + ВВ + A_m + ОП, \quad (9.3)$$

де  $ВД$  - валовий дохід;

$КД$  - сума коригування валового доходу;

$ВВ$  - валові витрати;

$A_m$  - амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів і нематеріальних активів;

$ОП$  - величина оподатковуваного прибутку.

Формування й розподіл доходів підприємств регулюються Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, а саме, стандартом 3 «Звіт про фінансові результати» і 15 «Доход». У цих стандартах застосовується тільки поняття «доход» і відсутнє поняття «валовий дохід».

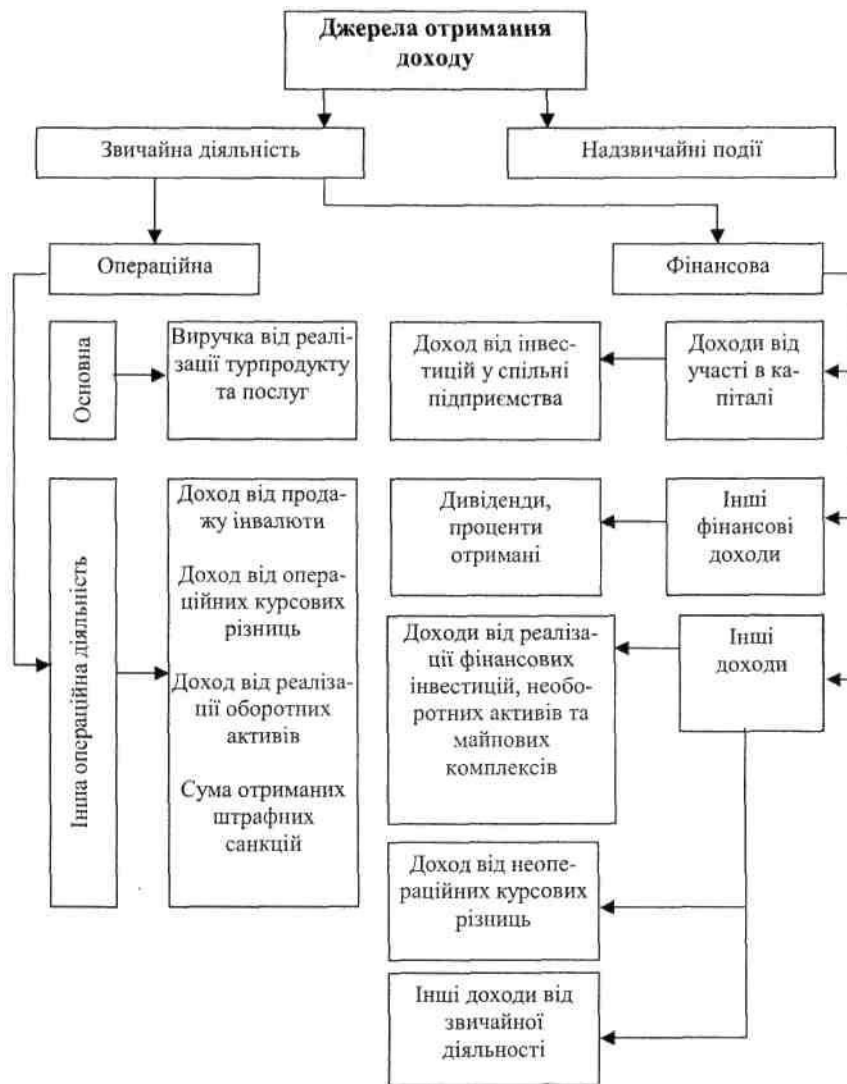


Рис. 9.2. Схема формування доходу відповідно до стандартів бухгалтерського обліку

Рис. 9.2. Схема формування доходу відповідно до стандартів бухгалтерського обліку

Усі джерела формування доходу підприємницької структури будь-якої сфери діяльності зводяться в дві групи: дохід від звичайної діяльності і дохід від надзвичайних подій (рис. 9.2).

Як видно з наведеної схеми, звичайна діяльність охоплює операційну і фінансову діяльність. В операційній діяльності виділяється основна та інша операційна діяльність.

Для туристичного оператора основною діяльністю є комплектування, просування на ринок і реалізація турпродукту, в результаті чого формується основна частина доходу. Схема формування та використання доходу від основної діяльності тулопераатора показана на рис. 9.3.



Рис. 9.3. Джерела формування і напрями використання доходу від основної діяльності туроператора

Рис. 9.3. Джерела формування і напрями використання доходу від основної діяльності туроператора

Основним видом витрат туроператора є витрати на закупівлю туристичних послуг, пов'язаних з обслуговуванням туристів, оплата праці своїх працівників, витрати на сплату податків і зборів. Для турагентів основним джерелом доходу від операційної діяльності є агентська винагорода.

Інша операційна діяльність відіграє незначну роль у формуванні доходів обох видів туристичних підприємств.

Фінансова діяльність на більшості туристичних підприємств відсутня.

До надзвичайних відносяться події (операції), що відрізняються від звичайних своєю винятковістю і неповторюваністю - це стихійні лиха, техногенні катастрофи та аварії.

Доход у будь-якій формі - це результат фінансово-господарської діяльності, який виступає джерелом покриття внутрішніх і зовнішніх зобов'язань підприємств. Тому формування і використання доходу являє собою взаємозалежну систему (рис. 9.4).

На схемі представлені всі джерела формування доходу та напрями його розподілу і використання. У процесі розподілу доходу визначається прибуток (збиток) підприємства.

Оскільки з доходу від реалізації туристичного продукту і послуг сплачується ПДВ, то доход після його сплати називається *чистим доходом*. Чистий доход без собівартості реалізованої туристичної продукції є *валовим прибутком* (збитком) від реалізації.

Різниця між валовим прибутком (збитком) з урахуванням інших операційних доходів і витратами (адміністративними, збутовими та іншими операційними витратами) утворює прибуток (збиток) від операційної діяльності.

Прибуток (збиток) можуть одержувати підприємства і від фінансової діяльності. Він виступає як різниця між доходами і витратами, пов'язаними з фінансовою діяльністю.

Сума прибутку (збитку) від операційної та фінансової діяльності - це прибуток (збиток) від звичайної діяльності, що підлягає оподатковуванню. Після сплати податку на прибуток від звичайної діяльності (операційної та фінансової) залишається чистий прибуток

(збиток) від звичайної діяльності.

Аналогічно використовується і дохід від надзвичайних подій. Після сплати податку на прибуток від цієї діяльності підприємство отримує чистий прибуток. Якщо надзвичайні події супроводжуються збитками, то вони покриваються за рахунок прибутку від звичайної діяльності, зменшуючи його або збільшуючи збитки, якщо звичайна діяльність підприємства збиткова.

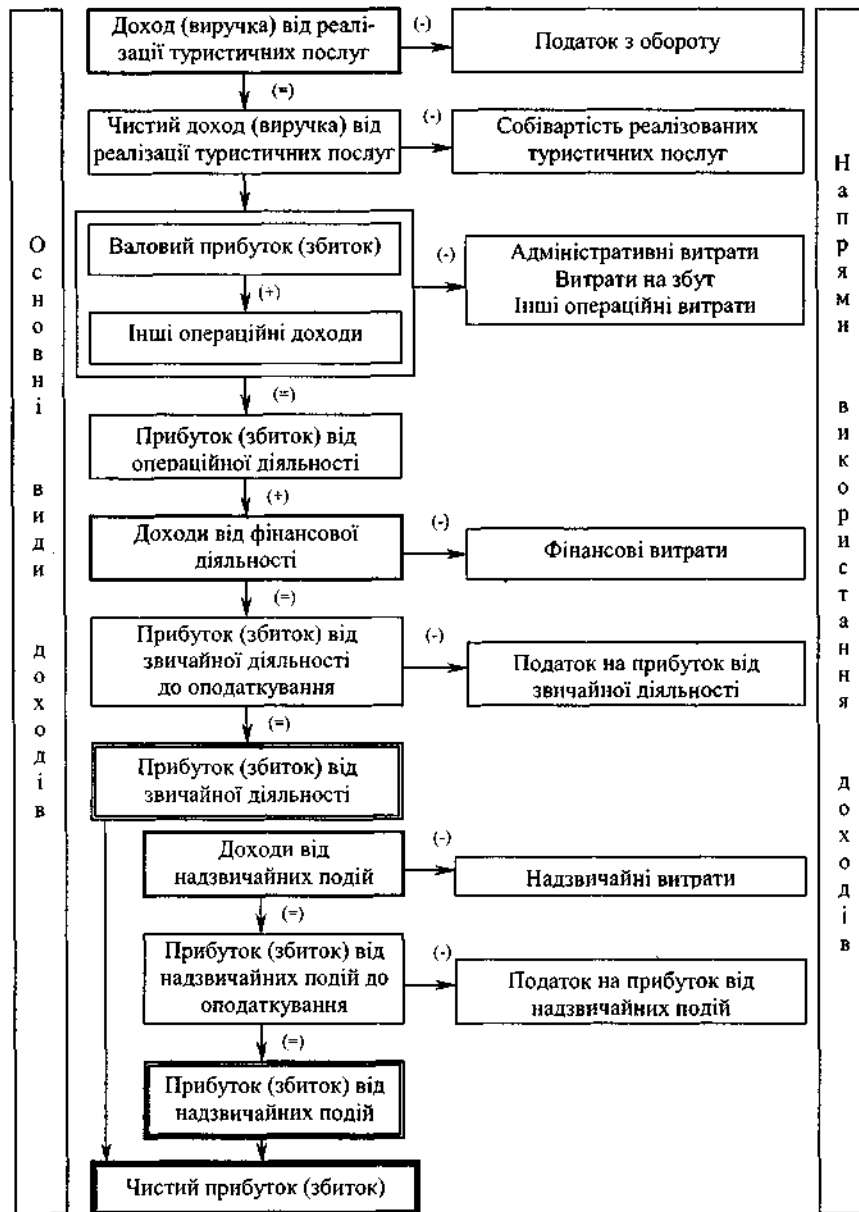


Рис. 9.4. Система формування і використання доходу підприємства туристичного бізнесу

Рис. 9.4. Система формування і використання доходу підприємства туристичного бізнесу

Сума чистого прибутку (збитку) від звичайної діяльності і від надзвичайних подій визначає загальну суму чистого прибутку (збитку) підприємства. Як видно з наведеної схеми (рис. 9.4), після сплати податків на дохід і відшкодування всіх витрат підприємство отримує чистий прибуток або збиток як кінцевий результат своєї діяльності.

Укрупнено модель формування доходу в туризмі можна показати на схемі (рис. 9.5).



*Рис. 9.5. Основні джерела формування доходу туристичного підприємства*

Рис.9.5. Основні джерела іормування доходу туристичного підприємства

### 9.3. Стратегія формування доходу підприємств

Стратегія формування доходу - це логічно побудована програма перспективних заходів, спираючись на яку підприємець зможе досягти поставлених цілей. Така стратегія передбачає розробку правил і прийомів, за допомогою яких досягається основна мета підприємництва - отримання прибутку.

Прибуток у туристичній діяльності забезпечується насамперед за рахунок доходу від реалізації турпродукту та послуг. У такій ролі дохід сам стає стратегічною метою суб'єкта підприємництва і потребує обґрунтування.

В умовах низької рентабельності та збитковості туристичних підприємств особливо гостро стоїть проблема збільшення доходів. Вирішення цієї проблеми вимагає розробки стратегії розвитку підприємств на основі вибору ефективних джерел формування доходу й обґрунтування раціональних напрямів його використання. Особливе місце в такій стратегії посідає прогнозування оптимальною рівня й обсягу доходу. Кінцевою метою прогнозування є визначення ефективних джерел одержання і доцільних напрямів розподілу доходів підприємства. Тому стратегія доходу охоплює програму дій підприємців, спрямовану на пошуки стійких та ефективних джерел його формування і розробку раціональної системи використання.

При розробці стратегії необхідно пам'ятати: ринкові відносини визначають самостійність стратегічних розробок підприємств, але не анархію. Самостійність знаходиться під регулюючим впливом держави.

Розробка стратегії доходу туристичного підприємства вимагає знань загальної стратегії управління підприємницькою діяльністю, під якою прийнято розуміти формування системи довгострокових цілей діяльності і вибір ефективних шляхів їхнього досягнення.

Загалом під стратегією доходу суб'єктів туристичної діяльності слід розуміти систему довгострокових цільових завдань, спрямованих на одержання такого обсягу доходів, якого вистачить для сплати податків і обов'язкових зборів, відшкодування витрат і одержання прибутку для забезпечення саморозвитку підприємства та винагороди праці й капіталу.

Стратегія в такому розумінні передбачає форму розімкнутого кола, в якому завершальний етап - використання доходу - потребує виходу на новий, вищий, рівень його формування. Стратегія повинна базуватися на розвитку туризму по спіралі. Спіралеподібна стратегія здатна вивести підприємство на вищий рівень прибутковості і забезпечити поступальні темпи розвитку.

Здійснення стратегії доходу в туризмі являє собою розтягнутий у часі процес реалізації базової економічної стратегії розвитку підприємства. При цьому враховуються сильні сторони існуючих видів і форм туризму і сильні сторони самого підприємства, які можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії нарощування доходів. Важливо також вишукати можливості розширення діяльності в нових для турпідприємства умовах, які

мають резерви для росту доходу. Вибір стратегії росту повинен спиратися на стратегію концентрованого або інтегрованого росту.

Механізм розробки стратегії доходу підприємства неможливий без повної, точної, систематизованої інформації про практику його формування, розподілу та використання. Таку інформацію дає моніторинг.

Моніторинг доходу в туризмі - це механізм постійного спостереження, аналізу та підготовки даних для прогнозування можливостей розвитку підприємств на власній доходній основі.

У практиці економічної діяльності туристичних підприємств в Україні є упорядкована система звітності про туристичні потоки, обсяги доходів, витрат і прибутку суб'єктів підприємницької діяльності.

Система моніторингу охоплює три етапи (рис. 9.6).

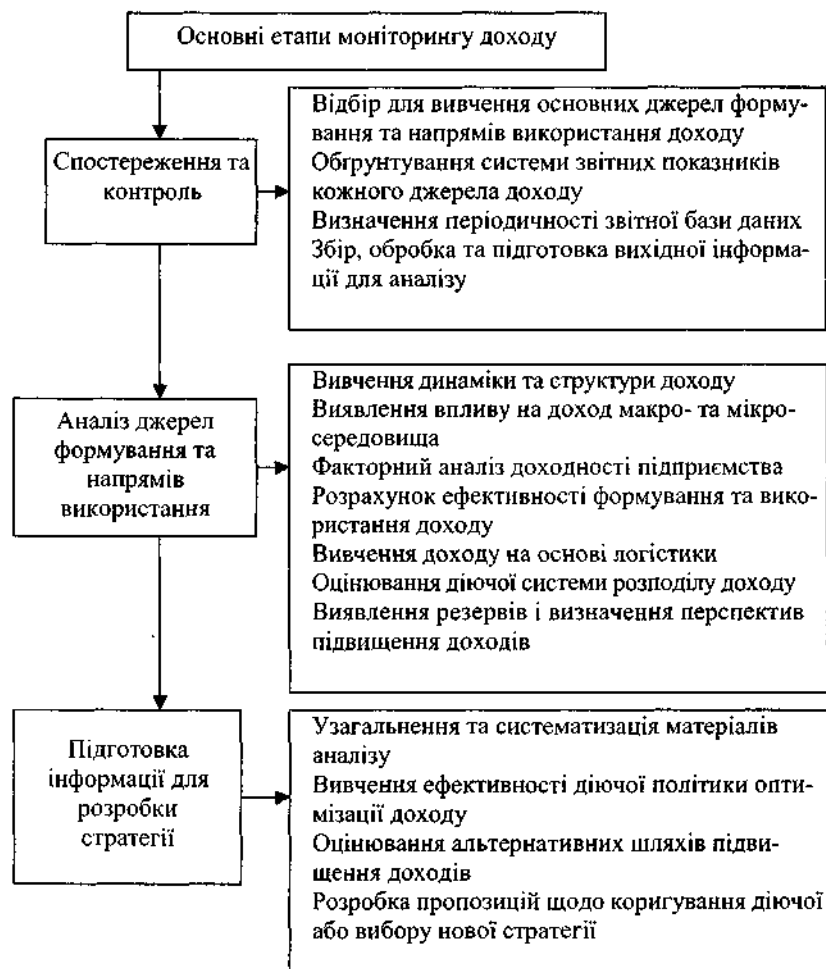


Рис. 9.6. Модель моніторингу доходу туристичного підприємства

Рис. 9.6. Модель моніторингу доходу туристичного підприємства

З наведеної схеми видно, що спостереження виступає вихідним моментом, аналіз - центральним етапом, а підготовка даних для оцінювання перспектив розвитку - завершальним етапом процесу моніторингу туристичної діяльності взагалі і доходу зокрема.

Результати аналізу доходу є інформаційною базою для коригування діючої або вибору нової стратегії формування та використання доходу. Без усебічного моніторингу неможливо обґрунтування стратегії і тактики формування та розподілу доходу підприємств. Схема стратегічного планування доходу туристичного підприємства

представлена на рис. 9.7.

Для ухвалення остаточного рішення і затвердження розробленої стратегії формування й розподілу доходу необхідно оцінювати її дієздатності, щоб заздалегідь виключити нездійсненні варіанти. При оцінюванні дієздатності стратегії необхідно установити, наскільки вона спроможна забезпечити виконання базової стратегії і чи вписується вона в ринкову ситуацію, чи враховує комерційний ризик і способи його мінімізації.

Для забезпечення дієздатності стратегії доходу туристичних підприємств необхідно постійно вирішувати проблеми макро- і мікрорівня.

До проблем макрорівня відносяться такі:

- > стабілізація темпів розвитку економіки країни (регіону);
- > забезпечення правових гарантій свободи дій та підтримки туристичного підприємництва;
- > зміцнення національної грошової одиниці;
- > активізація туристичної діяльності на основі розвитку вітчизняної туристичної індустрії та підвищення якості обслуговування туристів;
- > стимулювання розвитку внутрішнього і в'їзного туризму через систему державного інвестування і зниження податкового тиску.

До внутрішньогосподарських проблем стратегічного планування доходу туристичних підприємств можна віднести, по-перше, проблему врахування зовнішнього економічного середовища підприємства; по-друге, вибір методу обґрунтування стратегії стійкого збільшення доходів і розвитку підприємства на власній інвестиційній основі; по-третє, розробку заходів щодо забезпечення стратегії розвитку підприємства.



Рис. 9.7. Сутність та основні етапи стратегічного планування доходу підприємства

Рис. 9.7. Сутність та основні етапи стратегічного планування доходу підприємства

#### 9.4. Політика оптимізації доходу туристичних підприємств

Центром розробки стратегії формування та розподілу доходу підприємницьких структур туристичного бізнесу виступає вироблення політики оптимізації всіх джерел утворення і напрямків використання доходу.

Вихідним моментом оптимізації доходів є оцінка витратомісткості турпродукту та послуг.

В умовах збитковості туристичної діяльності першою проблемою оптимізації доходу стає ліквідація збитковості і перехід до стабілізації фінансової міцності.

Серед інших завдань оптимізації доходів туристичних підприємств виділяються такі:

- ◆ розрахунок потреби в доході для досягнення стратегічних цілей підприємницької діяльності;
- ◆ раціоналізація структури джерел утворення доходу на основі пріоритетності й ефективності різних видів діяльності;
- ◆ розробка ефективної системи розподілу й використання доходу;

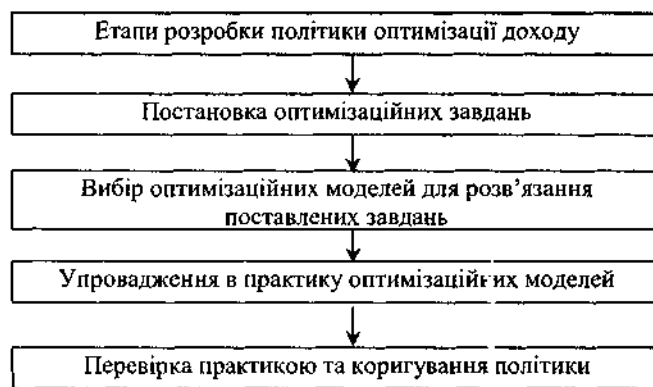


- ◆ визначення величини доходу, необхідної для одержання цільового прибутку від реалізації туристичних послуг (турпродукту);
- ◆ обґрунтування обсягів реалізації туристичного продукту (послуг), що забезпечать одержання цільового доходу і досягнення стратегічного рівня запасу фінансової міцності;
- ◆ максимізація інших джерел доходу туристичного підприємства.

Перераховані завдання можуть змінюватися залежно від стратегічних цілей, обсягів і видів діяльності підприємства, економічної ситуації в країні та інших внутрішніх і зовнішніх факторів.

Після визначення оптимізаційних завдань повинні розроблятися і впроваджуватися в практику найбільш ефективні способи їхнього вирішення, тобто оптимізаційні моделі. Політика впровадження таких моделей передбачає концентрацію зусиль на мобілізацію потенційних можливостей збільшення доходу і раціонального його використання. Правильність та ефективність оптимізаційних моделей перевіряються практикою, в результаті чого політика може коригуватися.

В узагальненому вигляді процес формування політики оптимізації доходу туристичних підприємств представлений на рис. 9.8.



*Рис. 9.8. Процес розробки політики оптимізації доходу підприємств*

Рис. 9.8. Процес розробки політики оптимізації доходу підприємств

Для успішного виконання функції відшкодування витрат і забезпечення прибутку підприємствам дохід повинен оптимізуватися насамперед за джерелами його утворення. Тому оптимізація доходу розпочинається з вибору найбільш ефективного турпродукту (пакета послуг за маршрутами) на поточний період і на перспективу. Неоднорідність турпродукту і системи його оподаткування викликає необхідність застосування різних підходів і моделей оптимізації доходу. Але вони повинні будуватися на загальних принципах обґрунтування політики оптимізації доходу (рис. 9.9).

Оскільки основним джерелом доходу в туризмі є реалізація турпродукту та послуг, то з виручки від реалізації слід починати оптимізацію доходу, але обов'язково у взаємозв'язку з витратами на закупівлю туристичних послуг і формування турпродукту.

Теорія і практика туристичної діяльності виробили систему методів планування й оптимізації реалізації турпродукту, а відтак і доходу від основної діяльності в туризмі.

Важливим методом оптимізації доходу, від основної діяльності в туристичному бізнесі є орієнтація на цільовий прибуток, тобто оптимізація доходу на основі заздалегідь установленної суми цільового прибутку. Початком оптимізації доходу на основі цільового прибутку є визначення порога рентабельності (беззбитковості) підприємства на плановий період. Особлива увага в такій моделі повинна приділятися оптимізації запасу фінансової стійкості, яка забезпечується сумою доходу від реалізації турпродукту понад суму реалізації так званої точки беззбитковості. Розроблена стратегія збільшення доходу на основі оптимізації прибутку буде орієнтиром для розвитку підприємства.



*Рис. 9.9. Основні принципи формування політики оптимізації доходу в туризмі*

Рис. 9.9. Основні принципи формування політики оптимізації доходу в туризмі

Досягнення стратегічних цілей ефективного нарощування доходу неможливе без підвищення ролі маркетингу і логістики у формуванні доходів туристичних підприємств. Це пояснюється тим, що при формуванні доходів у ринкових умовах підприємствам необхідно знати витрати насамперед на транспортування, розміщення, харчування; постійно володіти інформацією про ціни конкурентів; вивчати, за якою ціною туристи готові купувати турпродукт і послуги; знати реальну платоспроможність потенційних покупців туристичних послуг; порівнювати ціни на нові види турпродукту з цінами традиційних послуг та ін. Усе це потребує маркетингового підходу до обґрунтування обсягу і структури реалізації туристичного продукту та послуг.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Що являє собою дохід від туристичної діяльності та яка його роль у розвитку підприємств?
2. Які особливості характерні для формування доходу в туристичному бізнесі?
3. Виділіть і поясніть відмінності в джерелах отримання доходу туроператором і турагентом?
4. Як розраховується дохід від реалізації туристичного продукту або окремих послуг?
5. Охарактеризуйте модель формування та використання доходу туристичних підприємств.
6. Чим відрізняється валовий дохід підприємства від чистого доходу та оподаткованого прибутку?
7. За якими напрямками розподіляється дохід підприємств туристичного бізнесу?
8. Які відмінності доходу від звичайної діяльності і від надзвичайних подій?
9. Поясніть процес визначення прибутку (збитку) на основі розподілу (використання) доходу підприємства.
10. Яка роль стратегії формування доходу в діяльності підприємств туристичного бізнесу?
11. Розкрийте економічну сутність стратегії та її роль у плануванні доходу.
12. Яке місце посідає моніторинг доходу при обґрунтуванні базової економічної стратегії діяльності підприємства?

13. За якими етапами проводиться стратегічне планування доходу підприємств?
14. Дайте визначення політики оптимізації доходу туристичних підприємств.
15. Що виступає підґрунтям оптимізації доходів підприємств?
16. Поясніть процес розробки політики оптимізації доходу підприємств.
17. Чи існує взаємозв'язок доходу і витрат на закупівлю туристичних послуг, формування та реалізацію турпродукту?
18. Дайте визначення принципам формування політики оптимізації доходу від туристичної діяльності.
19. Як ви розумієте оптимізаційну модель доходу на основі цільового прибутку?
20. Визначте основні шляхи підвищення доходів туристичних підприємств.

## **Тема 10. Поточні витрати та собівартість туристичного продукту**

### **10.1. Сутність і структура витрат на формування та реалізацію туристичного продукту**

Сукупність витрат на формування та реалізацію турпродукту, що виражається в грошовій формі, являє собою його собівартість. Собівартість охоплює тільки поточні витрати підприємства. Ще відрізняє її від капітальних вкладень, спрямованих на формування основних фондів.

Конкретний склад і структура витрат туроператорів і турагентів, аналогічно іншим суб'єктам підприємницької діяльності, регулюються законодавчими актами та положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. До основних положень бухгалтерського обліку, за якими визначається собівартість, відносяться: Положення 3 «Звіт про фінансові результати» і Положення 16 «Витрати».

Щодо туристичної діяльності, то собівартість реалізованого турпродукту складається з виробничої собівартості, нерозподілених постійних витрат і наднормативних виробничих витрат.

Класифікація витрат за видами діяльності туроператора представлена на рис. 10.1. Як показано на рисунку, у виробничу собівартість турпродукту включаються:

- прямі витрати на закупівлю туристичних послуг в інших підприємств і свої витрати на створення та надання послуг, що можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний об'єкт витрат;
- прямі витрати на оплату праці, що включають заробітну плату й інші виплати працівникам, зайнятим формуванням турпродукту та наданням послуг, які можуть бути віднесені безпосередньо на конкретний об'єкт витрат;
- інші прямі витрати, що можуть бути віднесені безпосередньо на конкретний об'єкт витрат, зокрема, відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація і т.п.;
- загальновиробничі витрати, що включають оплату праці управлінського персоналу структурних підрозділів підприємства, і відрахування на соціальні заходи, витрати на відрядження охорону праці, техніку безпеки, охорону навколишнього середовища і т.п. Загальновиробничі витрати поділяються на постійні та змінні.

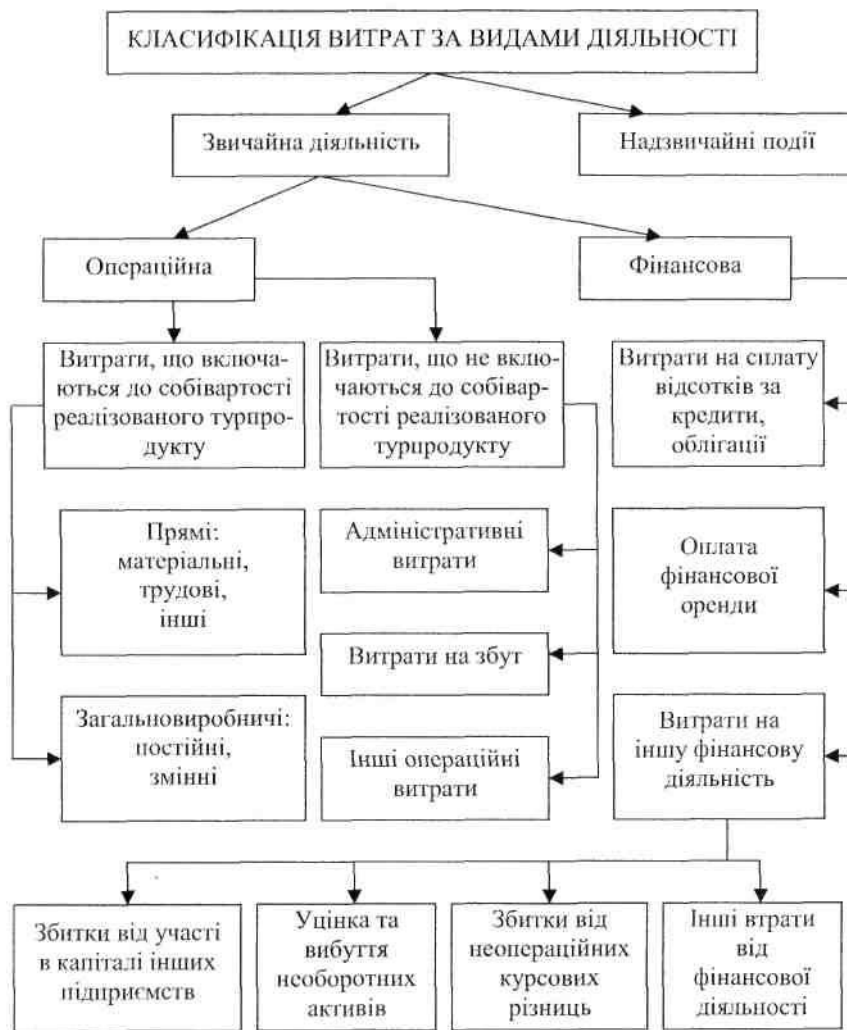


Рисунок 10.1. Класифікація витрат за видами діяльності туристичного оператора

Рис. 10.1. Класифікація витрат за видами діяльності туристичного оператора

До *постійних* відносяться витрати, пов'язані з управлінням процесами формування та реалізації турпродукту, що залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягів діяльності.

Порядок віднесення цих витрат на одиницю турпродукту (послуг) здійснюється шляхом розподілу їх пропорційно прямим витратам.

До *змінних* витрат відносяться витрати з обслуговування та управління підрозділами формування й реалізації турпродукту, і до змінюються прямопропорційно або майже прямопропорційно до зміни обсягу діяльності. Базою для розподілу цих витрат виступає обсяг діяльності, рідше - прямі витрати підприємства. Перелік і склад змінних і постійних загальновиробничих витрат установлюється підприємством самостійно.

Витрати, пов'язані з операційною діяльністю підприємства, що не включаються до собівартості реалізованого турпродукту, поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

До *адміністративних витрат* відносяться загальногосподарські витрати, пов'язані з загальним обслуговуванням та управлінням підприємством - це витрати на проведення річних зборів і представницькі витрати; витрати на відрядження та утримання апарату управління підприємства й іншого загальногосподарського персоналу; витрати на утримання й амортизацію основних фондів та інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання; витрати на зв'язок та амортизацію нематеріальних активів загальногосподарського значення; витрати на врегулювання суперечок через

судові органи, на сплату податків, зборів та інших обов'язкових платежів підприємства, крім включених до собівартості реалізованого турпродукту (послуг); оплата розрахунково-касового обслуговування та інших послуг банків; інші витрати загальногосподарського призначення.

До *витрат на збут* відносяться витрати, пов'язані з реалізацією турпродукту безпосередньо покупцям або через посередників, -це винагорода продавцям турпродукту, витрати на рекламу і дослідження ринку, на відрядження працівників збуту, на страхування туристів і супровідників туристичних груп та інші витрати, пов'язані зі збутому турпродукту та послуг.

До *інших операційних витрат* включаються витрати, пов'язані з конвертацією національної валюти в іноземну при виїзному туризмі і конвертацією валюти іноземних туристів у національну валюту; суми безнадійної дебіторської заборгованості і відрахувань у резерв сумнівних боргів; втрати від зміни курсу валют при операційній діяльності; визнані штрафи, пені, неустойки; витрати на виплату матеріальної допомоги, на утримання об'єктів соціального, культурного та побутового призначення і т.п.; інші витрати на операційну діяльність.

Витрати на операційну діяльність підприємств туристичного бізнесу групуються також за економічними елементами, які визначаються Положенням бухгалтерського обліку 16 «Витрати» як сукупність економічно однорідних витрат.

За цією ознакою виділяється п'ять елементів (рис. 10.2).

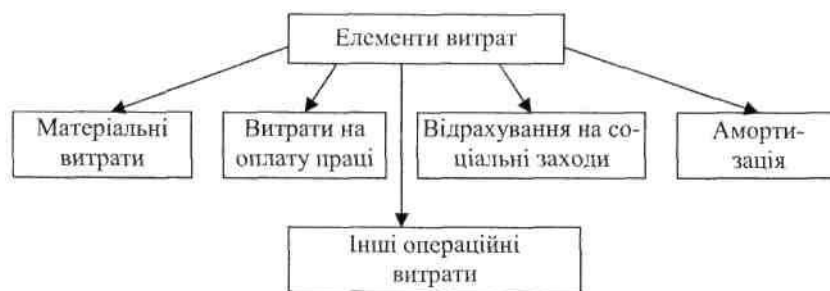


Рис. 10.2. Структура витрат за економічно однорідними елементами

Рис. 10.2. Структура витрат за економічно однорідними елементами

До *матеріальних витрат* підприємств туристичного бізнесу відноситься вартість куплених туристичних послуг та інших комплектуючих турпродукт виробів (товарів), палива й енергії, запасних частин і будматеріалів.

До складу елемента «*Витрати на оплату праці*» включається заробітна, плата за тарифними ставками та окладами, премії і заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та інші витрати на оплату праці.

До елемента «*Відрахування на соціальні заходи*» відносяться: відрахування на пенсійне забезпечення, а також внески до Фонду обов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань і до Фонду соціального страхування при тимчасовій втраті працездатності.

Елемент «*Амортизація*» являє собою суму нарахованої амортизації основних фондів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів.

До складу елемента «*Інші операційні витрати*» включаються витрати на відрядження, на послуги зв'язку, на виплату матеріальної допомоги, витрати на оплату розрахунково-касового й іншого банківського обслуговування тощо.

Сукупні витрати підприємств, крім операційних витрат, включають фінансові витрати і витрати, пов'язані з надзвичайними подіями.

До *фінансових витрат* відносяться сплата відсотків за користування кредитами, за

випущені підприємством облігації, витрати на фінансову оренду та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням капіталу ззовні; втрати від участі в капіталі асоційованих, дочірніх або спільних підприємств, а також інші фінансові втрати (уцінка та вибуття необоротних активів і фінансових інвестицій, втрати від неопераційних курсових різниць і т.п.). Витрати на операційну та фінансову діяльність - це витрати, пов'язані зі звичайною діяльністю.

Сума витрат від надзвичайних подій зменшується на суму податку на прибуток, який направлено на покриття збитків від надзвичайних подій, якщо сума прибутку від звичайної діяльності не менша збитків від надзвичайних подій.

Основними видами витрат при формуванні турпродукту є:

- > витрати на оплату послуг інших підприємств туризму;
- > витрати на оплату праці працівників туристичних підприємств;
- > витрати на рекламу;
- > витрати, пов'язані з орендою та амортизацією основних фондів, насамперед сучасних систем комп'ютерної техніки.

Витрати з реалізації турпродукту або послуг посередниками (турагентами) відрізняються від витрат по їхньому формуванню. Вони розраховуються аналогічно витратам обігу в роздрібній торгівлі і покриваються комісійною винагородою. Витрати з реалізації турпродукту турагентами практично не містять матеріальних витрат. Основним видом витрат цих підприємств є витрати на оплату праці і відрахування на соціальні заходи.

### 10.2. Калькуляція собівартості і цін на туристичний продукт

Оскільки туристичний продукт найчастіше виступає у формі пакета туристичних послуг, розрахованого на групу туристів, то калькуляція його собівартості має ряд особливостей, пов'язаних з тим, що в туристичну групу входять, крім туристів, особи, що супроводжують цю групу на конкретному маршруті (гід-перекладач, груповод тощо).

З урахуванням осіб супроводу туристичних груп визначається собівартість усього пакета туристичних послуг на групу туристів і на одного туриста. Ця собівартість включає вартість проживання, харчування, витрати на транспортування (авіа-, залізничний, автобусний квиток), трансфер, страховку, поїздку керівника групи, витрати на екскурсії, комісійну винагороду турагентів, митний збір тощо.

Розрахунок собівартості здійснюється спочатку за основною діяльністю, тобто відповідно до пакета послуг на групу туристів у цілому, а потім визначається собівартість у розрахунку на одного туриста і встановлюється ціна послуг, передбачених туристичною путівкою (ваучером).

Для розрахунків ціни ( $C$ ) пакета послуг одного туриста можна використовувати формулу

$$C = \left\{ \frac{C + P - Z_n}{C_{тур}} \cdot x \cdot \frac{PK_{зб}}{100} \right\} x \frac{100 + НДС}{100} \quad (10.1)$$

де  $C$  - собівартість послуг, включених до турпакета;

$P$  - планова сума прибутку підприємства-туроператора;

$Z_n$  - сума знижок, наданих туристам туроператором;

$PK_{зб}$  - рівень комісійного збору, % до оптової ціни турпакета;

$C_{тур}$  - кількість туристів у групі.

Ціни одиничних замовлень на туристичні подорожі калькулюються за системою задоволення попиту відповідно до замовлення туриста з урахуванням усіх параметрів якості, термінів виконання та особливостей замовлення.

### 10.3. Планування витрат туристичних підприємств

Управління витратами повинне ґрунтуватися на оптимізації. Одним з основних методів оптимізації витрат є визначення граничного рівня витрат для конкретного суб'єкта підприємницької діяльності в конкретній ситуації. Для розв'язання завдання оптимізації витрат необхідно визначити оптимальні розміри постійних і змінних витрат на одиницю приросту або скорочення обсягів реалізації турпродукту. Загальний алгоритм управління витратами туристичних підприємств представлено на рис. 10.3.

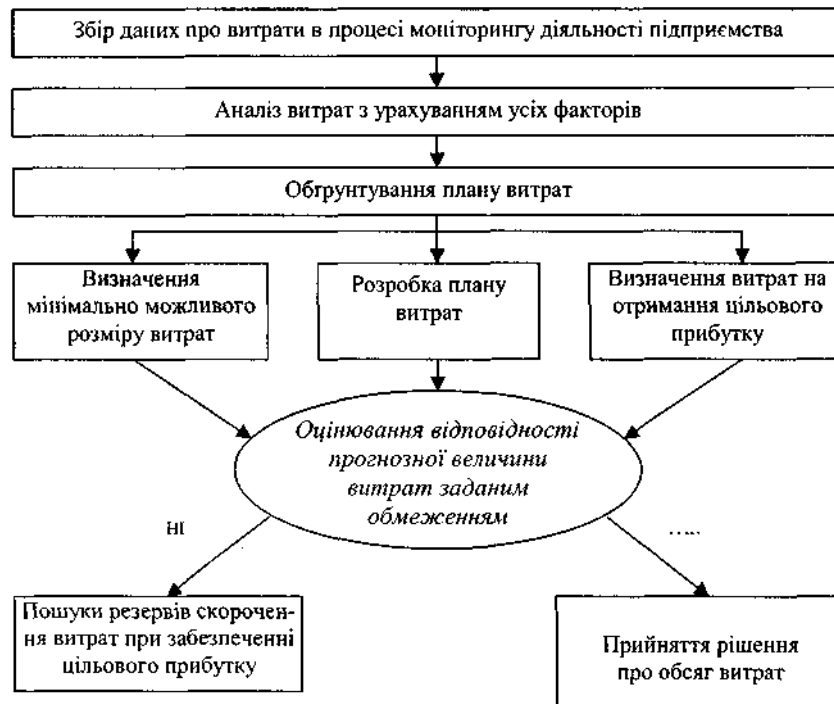


Рис. 10.3. Алгоритм планування витрат туристичного підприємства

Рис. 10.3. Алгоритм планування витрат туристичного підприємства

Розробка плану витрат може здійснюватися різними методами. Найбільш прийнятними для сучасної економіки туристичного бізнесу є такі:

- досвідно-статистичний, тобто факторно-аналітичний;
- каузальний - метод побудови економіко-математичних моделей;
- метод прямих техніко-економічних розрахунків.

Метод прямих техніко-економічних розрахунків є найбільш точним. Його легко застосовувати в туристичному бізнесі. Розрахунки ведуться по кожній статті витрат.

Не важчим є досвідно-статистичний метод, але його застосування вимагає стабільних темпів розвитку економіки не тільки сфери діяльності, що планується, а й всієї країни.

При застосуванні факторно-аналітичного методу із сукупних витрат підприємства виділяються умовно-постійні та умовно-змінні витрати, пов'язані з основною операційною діяльністю за минулий період.

До змінних витрат у туризмі відносяться всі прямі витрати, пов'язані з закупівлею послуг транспортування, розміщення, харчування, культурного та рекреаційно-оздоровчого обслуговування туристів, витрати, пов'язані з візовим обслуговуванням одного туриста або групи туристів (залежно від того, що прийнято за одиницю розрахунків), оплата послуг груповодів і гідів-перекладачів, витрати на оплату формування і реалізацію туристичних пакетів (турів).

Постійні витрати - це витрати, що залишаються незмінними при зміні обсягів реалізації турпродукту. До них відноситься частина загальновиробничих і загальногосподарських

витрат, а саме, витрати на рекламу, адміністративно-управлінські витрати, амортизація необоротних активів, витрати на використання інформаційних баз даних тощо.

Після встановлення кожної з цих груп витрат визначається динаміка змінних витрат за ряд попередніх років (3-5). Найчастіше при цьому методі використовується ковзна середня двох доданків. Отримані індекси (коефіцієнти) зміни витрат екстраполюються на плановий період. Постійні витрати при плануванні тільки коригуються на перспективні зміни цін і тарифів на рекламні послуги та інші види постійних витрат.

При цьому методі планування витрат враховується також темп зміни обсягів реалізації турпродукту і використовується формула

$$B^{nl} = B_{noc} + B_{зм}^{\phi} \times I_{p}^{nl} \times IB_{зм} \quad (10.2)$$

де  $B^{nl}$  - планова сума витрат підприємства;

$B_{noc}$  - сума умовно-постійних витрат;

$B_{зм}^{\phi}$  - сума умовно-змінних витрат за звітний період;

$I_{p}^{nl}$  - індекс зміни обсягів реалізації турпродукту (послуг) у плановому періоді;

$IB_{зм}$  - індекс змінних витрат.

### Контрольні запитання та завдання

1. У чому полягає сутність витрат, пов'язаних з формуванням і реалізацією туристичного продукту (послуг)?
2. Визначте, які витрати відносяться на собівартість туристичного продукту (послуги).
3. За якими ознаками класифікують витрати, що входять до собівартості турпродукту?
4. Розкрийте особливості та відмінні риси постійних і змінних витрат.
5. Які витрати не включаються до собівартості реалізованого турпродукту (послуг)?
6. Що відноситься до адміністративних витрат?
7. Як пов'язані між собою витрати на збут туроператора та тур-агента?
8. Охарактеризуйте елементи операційних витрат.
9. Що відноситься до фінансових витрат?
- 10.3 якими особливостями пов'язана калькуляція собівартості туристичного продукту?
11. Розкрийте сутність загальної моделі планування витрат туристичного підприємства.
12. Якими методами плануються поточні витрати підприємств туристичного бізнесу? Розкрийте їх сутність.
13. Чим відрізняється ціноутворення в туризмі від матеріальних галузей економіки?

## Тема 11. Система формування й розподілу прибутку туристичних підприємств

### 11.1. Сутність, види та джерела отримання прибутку в туристичному бізнесі

Прибуток - одна з найвідоміших з давніх часів категорій господарської діяльності - одержав у нашій країні новий поштовх до формування та використання у зв'язку з переходом до ринкової економіки. Слід зазначити: протягом ряду сторіч не змовкають суперечки стосовно її сутності та форм вираження.

Прибуток є метою і результатом економічної діяльності підприємницьких структур як фізичних, так і юридичних осіб, що виступають суб'єктами ринкових відносин. Перехід України до ринкової економіки підсилює багатоаспектність прибутку. Прибутку належить провідна роль у господарському механізмі функціонування країни і в забезпеченні стійкого розвитку підприємств.

Розрізняють два підходи до визначення прибутку. В бухгалтерському розумінні прибуток - це різниця між доходами і бухгалтерськими витратами підприємства. По-іншому бухгалтерські витрати називаються *явними*. Економічні витрати включають витрати, пов'язані з використанням усіх факторів господарської діяльності, незалежно від того, чи купуються вони на ринку, чи є власністю підприємця.



Витрати підприємства, пов'язані з використанням власних ресурсів, зазвичай називають упущеною вигодою або внутрішніми неявними витратами. Упущена вигода прирівнюється до витрат. Тому економічні витрати перевищують бухгалтерські на суму упущеної вигоди, а економічний прибуток, навпаки, менший бухгалтерського на ту ж суму упущеної вигоди.

Прибуток забезпечує умови розширеного відтворення і тому виступає критерієм ефективності підприємницької діяльності. Для оцінки прибутку як фінансового результату діяльності дохід зіставляється з витратами. Результатом цього є різниця з позитивним або негативним значенням. Позитивне значення - це прибуток, а негативне - збиток. Отже, прибуток є частиною доходу, що залишається підприємству після відшкодування витрат і сплати податків та обов'язкових зборів:

$$П = Д_ч - В - П_{од}, \quad (11.1)$$

де  $П$  - чистий прибуток;

$Д_ч$  - чистий дохід;

$В$  - витрати;

$П_{од}$  - податки й обов'язкові збори.

Якщо дохід перевищує витрати і податкові платежі, то це свідчить про одержання прибутку. Якщо дохід дорівнює витратам, то забезпечується лише беззбитковість, тобто нульовий прибуток. При витратах, що перевищують дохід, підприємство одержує негативний фінансовий результат, тобто збиток.

Прибуток є синтетичною категорією, в якій відображаються доходи, витрати, податки й ефективність використання ресурсів.

Економічна сутність прибутку чітко проявляється в її функціях, які полягають у тому, що прибуток:

- 1) узагальнює результати господарсько-фінансової діяльності і є вимірником ефективності використання усіх видів ресурсів;
- 2) забезпечує формування доходної частини бюджету підприємства, регіону і країни;
- 3) є джерелом винагороди власників капіталу, інвестованого в діяльність підприємства, і преміювання працівників;
- 4) виступає внутрішнім джерелом інвестування розвитку діяльності підприємств;
- 5) створює привабливість і надійність для внутрішніх і зовнішніх інвесторів (кредиторів).

До прибутку підприємства існує макро- і мікроінтерес.

*Макроінтерес* полягає в тому, що держава і регіон зацікавлені в тому, щоб підприємства одержували прибуток, оскільки частина його через податки та обов'язкові платежі надходить до відповідних бюджетів, а *мікроінтерес* виявляється в зацікавленості самого підприємства, його власників, кредиторів і працівників в одержанні такої величини прибутку, яка забезпечить умови для самофінансування підприємства, стимулювання праці та винагороди власників капіталу. З цими інтересами пов'язаний процес розподілу прибутку.

Прибуток туристичних підприємств класифікується за різними ознаками (рис. 11.1).

*Джерелами отримання прибутку (збитку)* є різні види діяльності, що забезпечують дохід, - це звичайна діяльність і надзвичайні події. Звичайна діяльність підрозділяється на операційну та фінансову. Кожен вид діяльності повинен забезпечувати прибуток. Але результатом економічної діяльності може бути збиток.

*Прибуток (збиток) від операційної діяльності* являє собою різницю між чистим доходом від усіх видів операційної діяльності і сумою витрат, пов'язаних з цією діяльністю. Прибуток (збиток) від фінансової діяльності виступає як різниця між доходами і витратами в цій діяльності.

Загальна сума прибутку (збитку) від операційної та фінансової діяльності - це *прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування*. Після сплати податку на прибуток залишається *чистий прибуток*.

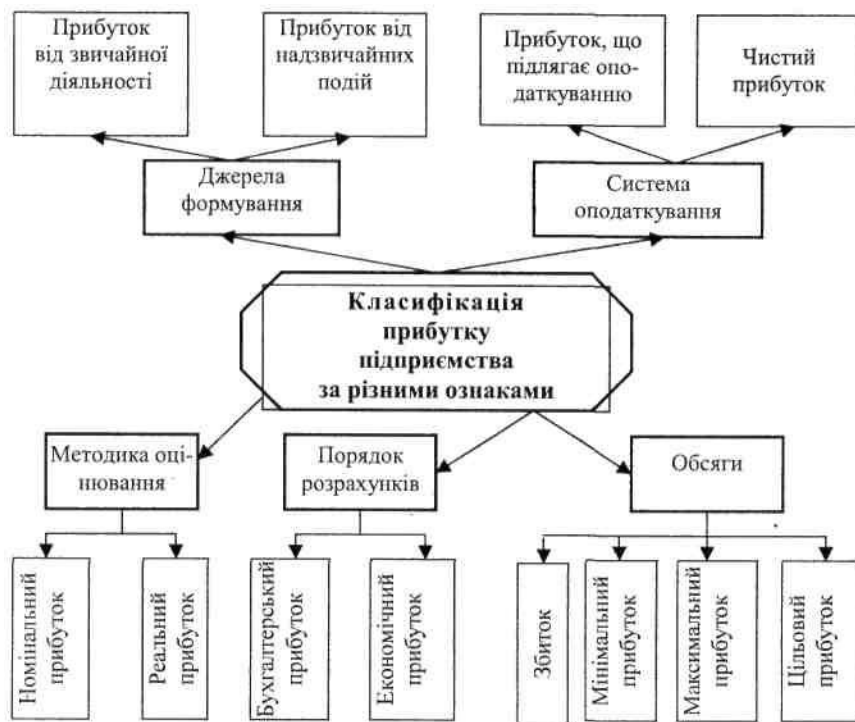


Рис. 11.1. Види прибутку підприємства  
Рис. 11.1. Види прибутку підприємства

Аналогічно формується *прибуток (збиток) від надзвичайних подій*. Але, якщо утвориться збиток від надзвичайних подій, то він покривається чистим прибутком від звичайної діяльності з урахуванням повернення підприємству податку на ту частину прибутку, що пішла на покриття збитку.

Сума чистого прибутку (збитку) від звичайної діяльності і надзвичайних подій утворює сукупну суму чистого прибутку (збитку) підприємства. Як показано на схемі, залежно від оподаткування існує два види прибутку. Перший - це той прибуток, що підлягає оподаткуванню, а другий - це чистий прибуток.

*Прибуток, що підлягає оподаткуванню*, визначається в процесі податкового обліку і фіксується в Декларації про прибуток підприємства. Ця декларація подається у відповідний податковий орган і є підставою для визначення суми податкових зобов'язань підприємства. Чистий прибуток характеризується тією сумою, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податку на прибуток, а також інших податків, обов'язкових платежів і зборів. Отриманий *чистий прибуток* є власністю підприємства і використовується відповідно до його Статуту.

Залежно від методики оцінювання визначається номінальний і реальний прибуток. *Номінальний прибуток* - це фактично отримана сума прибутку, тобто прибуток, виражений у діючих цінах, а *реальний прибуток* - це прибуток, виражений у порівнянних цінах. При визначенні реального прибутку враховується індекс інфляції за формулою

$$P_r = \frac{P_{ном}}{I_{інф}} \quad (11.2)$$

де  $P_r$ ,  $P_{ном}$  - відповідно реальна і номінальна сума прибутку, грн;

$I_{інф}$  - індекс інфляції, коефіцієнт.

Залежно від мети розрахунків виділяється бухгалтерський та економічний прибуток. *Бухгалтерський прибуток* - це прибуток, розрахований відповідно до вимог бухгалтерського обліку, а *економічний прибуток* носить умовний характер. Він менший бухгалтерського на суму упущеної вигоди. Упущена вигода характеризується тією сумою прибутку, який власник підприємства (капіталу) одержав би як мінімум від вкладення

капіталу в іншу діяльність або в банк на депозити. Упущена вигода разом з бухгалтерськими витратами утворює економічні витрати, що зменшують на відповідну суму бухгалтерський прибуток, перетворюючи його в економічний прибуток.

Залежно від величини прибутку підприємство може бути збитковим, з мінімальним, максимальним або цільовим прибутком. Якщо доходи підприємства менші витрат, то утворюється збиток. У випадку збитковості не можна допускати, щоб сума змінних витрат перевищувала доход від усіх видів діяльності. У такій ситуації варто припинити діяльність або провести санацію. Рубежем для припинення діяльності є ситуація, за якої чистий доход від реалізації турпродукту менший або дорівнює сумі змінних витрат:

$$V_{\text{ч}} < B_{\text{зм}} \quad (11.3)$$

де  $V_{\text{ч}}$  - чистий доход від реалізації турпродукту (послуг);

$B_{\text{зм}}$  - сума змінних витрат.

Під *мінімальним прибутком* розуміється така величина чистого прибутку, яка дорівнює середній відсотковій ставці за поточний період на депозитні внески в банках. Для забезпечення такого чистого прибутку підприємець повинен одержати відповідну суму прибутку, що підлягає оподатковуванню. Величину мінімального прибутку, що підлягає оподатковуванню, можна розрахувати за формулою

$$P_{\text{min}} = \frac{IH \times C_{\text{ден}}}{100 - C_n} \quad (11.4)$$

де  $P_{\text{min}}$  - мінімальний прибуток, що підлягає оподатковуванню;

$IH$  - сума інвестованого капіталу в діяльність підприємства;

$C_{\text{ден}}$  - середня за поточний період відсоткова ставка на банківські депозити;

$C_n$  - ставка податку на прибуток та інших обов'язкових платежів з прибутку.

*Максимальний прибуток* виступає метою підприємницької діяльності. Він визначається доцільністю нарощування обсягів реалізації туристичних послуг при мінімізації витрат. Основною вимогою одержання максимального прибутку є умова, за якої сума граничного доходу (MR) дорівнює сумі граничних витрат (MC):

$$MR = MC. \quad (11.5)$$

*Цільовий прибуток* - це сума чистого прибутку, яка відповідає можливостям підприємства одержувати обсяг прибутку, що відповідає потребам підприємства в забезпеченні економічного та соціального розвитку. Вважається, що за нормальних умов цільовий прибуток повинен перевищувати мінімальний.

## 11.2. Показники прибутку та рентабельності підприємств туристичного бізнесу

Прибуток будь-якого підприємства вимірюється абсолютною величиною, тобто сумою, що виступає узагальнюючим підсумковим показником господарсько-фінансової діяльності. Однак абсолютна величина прибутку не характеризує рівень ефективності діяльності підприємства в цілому та ефективності використання його ресурсів і дотримання режиму економії. Тому для оцінювання ефективності економічної діяльності підприємства, характеристики рівня раціональності використання його ресурсів і витрат використовується відносний показник, який називається рентабельністю.

Прибуток як абсолютний синтетичний показник визначається на основі розподілу доходу з урахуванням діючої системи оподаткування доходу і прибутку.

Сума прибутку - це перевищення доходів над витратами, податковими й обов'язковими платежами, а рентабельність визначається як відсоткове відношення суми отриманого прибутку до якого-небудь іншого показника (рис. 11.2).

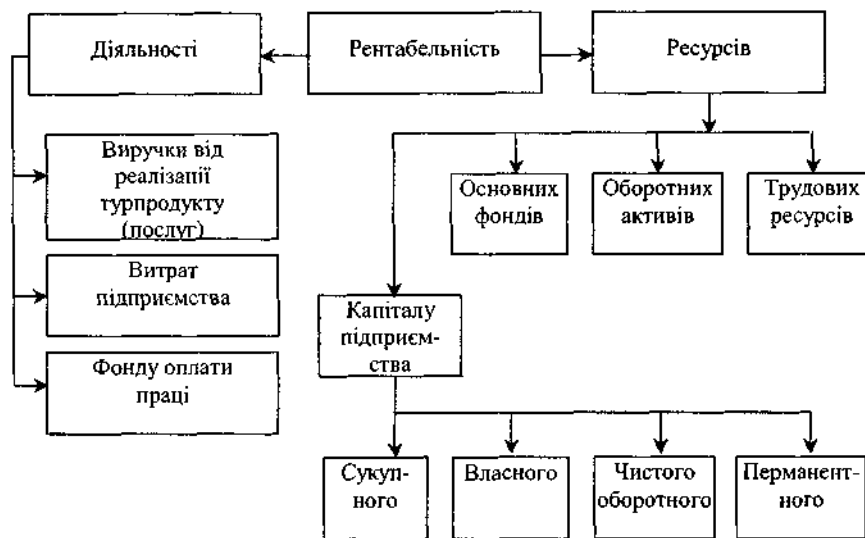


Рис. 11.2. Система показників рентабельності підприємства

Рис. 11.2. Система показників рентабельності підприємства

припадає на одиницю виручки (доходу) від реалізації турпослуг або на одиницю витрат підприємства. Рентабельність виручки являє собою частку прибутку в середній ціні турпродукту (послуги).

Розрахунок показників рентабельності туристичних підприємств залежить від виду їх діяльності.

Для туроператора розраховується рентабельність у відсотках до виручки (доходу) від реалізації турпродукту та окремих послуг ( $P_{вир}^{он}$ ) за формулою

$$P_{вир}^{он} = \frac{\Pi_ч}{Д_ч} \times 100 \quad (11.6)$$

де  $\Pi_ч$  - чистий прибуток туроператора;

$Д_ч$  - чистий доход (виручка) від реалізації туроператора.

Для турагентської діяльності розраховується рентабельність комісійної винагороди ( $P^{аг}$ ) за формулою

$$P^{аг} = \frac{\Pi_ч}{КВ} \times 100 \quad (11.7)$$

$\Pi_ч$  - чистий прибуток турагента;

$КВ$  - комісійна винагорода турагента.

Рентабельність витрат визначається як відношення суми прибутку підприємства до суми його витрат за певний період і виражається у відсотках. Цей показник характеризує ефективність поточних витрат підприємства, їхню окупність і величину прибутку, що припадає на одиницю витрат.

Особливе місце в оцінюванні ефективності витрат займає рентабельність, обчислена до фонду оплати праці, яка означає, скільки чистого прибутку підприємства припадає на 100 грн заробітної плати трудового колективу. Формула для розрахунків цього показника не залежить від виду підприємства і має такий вигляд:

$$P_{фон} = \frac{\Pi_ч}{ФОП} \times 100 \quad (11.8)$$

де  $P_{фон}$  - рентабельність фонду оплати праці, %;

$ФОП$  - фонд оплати праці підприємства.

Однак показники рентабельності діяльності підприємств не характеризують економічну

ефективність використання їхніх ресурсів. Рентабельність діяльності може бути високою навіть при низькій ефективності використання ресурсів. Тому використовується *друга група показників рентабельності*, які визначаються як відношення прибутку до середньої вартості певних видів ресурсів, виражене у відсотках.

Виняток складає лише *рентабельність використання трудових ресурсів ( $P_{mp}$ )*, яка розраховується як відношення прибутку до середньооблікової чисельності працівників підприємства:

$$P_{mp} = \frac{\Pi_q}{\text{Ч}_{об}} \quad (11.9)$$

де  $\text{Ч}_{об}$  - середньооблікова чисельність працівників.

Цей показник характеризує величину прибутку, яку забезпечує підприємству один середньообліковий працівник. Він виражається в гривнях на одного працівника.

*Рентабельність основних фондів ( $P_{of}$ )* підприємства визначається за формулою

$$P_{of} = \frac{\Pi_q}{(O\Phi_n + O\Phi_k) : 2} \times 100 \quad (11.10)$$

де  $O\Phi_n, O\Phi_k$  - відповідно основні фонди на початок і кінець періоду.

*Рентабельність оборотних активів* розраховується аналогічно рентабельності основних фондів з тією лише різницею, що в знаменнику використовується середня сума оборотних активів.

*Рентабельність капіталу* підприємства може розраховуватися стосовно сукупного капіталу, авансованого в діяльність підприємства, або окремих його складових:

- рентабельність сукупного капіталу ( $P_{ск}$ ):

$$P_{ск} = \frac{\Pi_q}{(BB_n + BB_k) : 2} \times 100 \quad (11.11)$$

де  $BB_n, BB_k$  - відповідно сума валюти балансу на початок і на кінець періоду;

- рентабельність власного капіталу ( $P_{вк}$ )

$$P_{вк} = \frac{\Pi_q}{(BK_n + BK_k) : 2} \times 100 \quad (11.12)$$

де  $BK_n, BK_k$  - відповідно власний капітал на початок і кінець періоду

- рентабельність чистого оборотного капіталу ( $P_{чок}$ )

$$P_{чок} = \frac{\Pi_q}{(ЧОК_n + ЧОК_k) : 2} \times 100 \quad (11.13)$$

де  $ЧОК_n, ЧОК_k$  - відповідно чистий оборотний капітал на початок і кінець періоду;

- рентабельність перманентного капіталу ( $P_{пк}$ ):

$$P_{пк} = \frac{\Pi_q}{(ПК_n + ПК_k) : 2} \times 100 \quad (11.14)$$

де  $ПК_n, ПК_k$  - відповідно перманентний капітал на початок і кінець періоду.

Чистий оборотний капітал - це сума власного оборотного капіталу, а до перманентного капіталу відноситься той капітал, що знаходиться в довгостроковому розпорядженні підприємства. Величина перманентного капіталу ( $ПК$ ) дорівнює сумі всіх джерел власного капіталу і довгострокових кредитів на певну дату:

$$ПК = BK + K_{dc} \quad (11.15)$$

де  $K_{dc}$  - сума довгострокових кредитів.

Усі показники рентабельності можна розраховувати як на основі чистого прибутку, так і

оподаткованого прибутку.

Розрахунки рентабельності за даними чистого прибутку дозволяють оцінити вплив податкових та інших обов'язкових платежів на рентабельність.

### 11.3. Стратегія економічного управління прибутком підприємств

Стратегія управління прибутком підприємства пов'язана з визначенням головної мети його діяльності. Найчастіше ця головна мета формулюється як досягнення певного рівня рентабельності на вкладений капітал і одержання бажаної маси чистого прибутку.

Послідовність етапів обґрунтування стратегії економічного управління прибутком підприємства представлена на рис. 11.3.

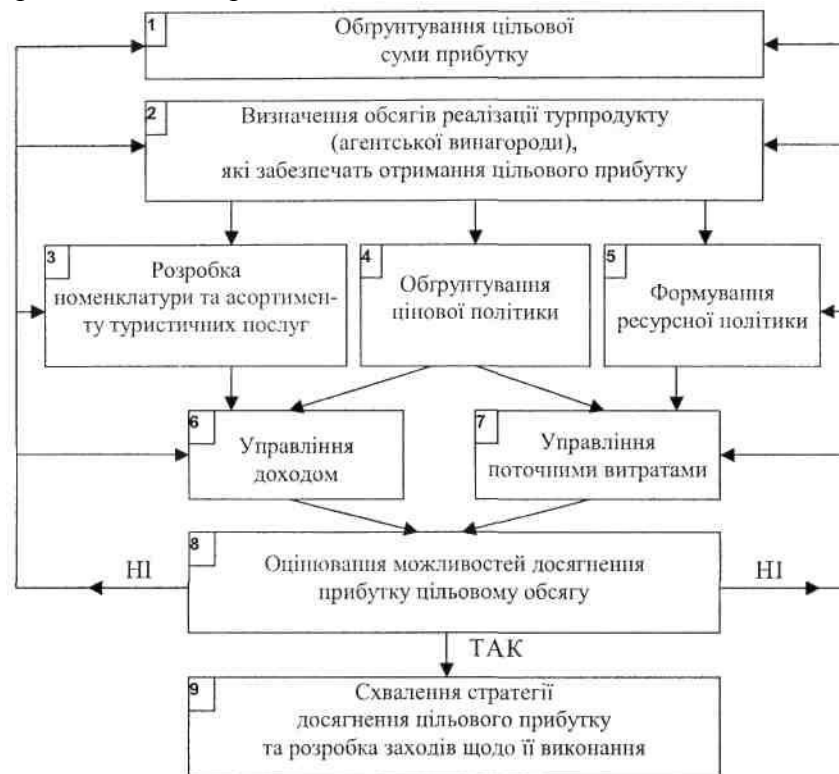


Рис. 11.3. Етапи обґрунтування стратегії управління прибутком туристичного підприємства

Рис. 11.3. Етапи обґрунтування стратегії управління прибутком туристичного підприємства

На першому етапі визначається цільова сума прибутку підприємства, величина якої залежить від стадії життєвого циклу підприємства, стратегічних завдань і тактики їхнього вирішення. При визначенні обсягу цільового прибутку виходять з того, що він повинен забезпечити заплановане самофінансування розвитку підприємства.

На другому етапі для туроператора визначаються обсяги реалізації турпродукту і послуг, а для турагента - обсяги агентської винагороди, які забезпечать одержання цільового прибутку при заданих розмірах витрат.

Розрахований обсяг реалізації турпродукту (послуг) узгоджують з ринковим попитом на основі результатів маркетингових досліджень і розробляють асортиментну структуру турпродукту (послуг). Маркетинговий підхід до вивчення ринкового попиту охоплює і систему цін (тарифів), яка використовується як основа розробки цінової політики. Метою цінової політики є визначення оптимальних цін реалізації турпродукту і послуг на основі маркетингу. На цих етапах розробки стратегії головна увага приділяється маркетингу, оскільки величина прибутку залежить від:

- правильності вибору напрямів маршрутів і комплектування пакетів туристичних послуг;
- створення конкурентоздатних умов продажу своїх туристичних послуг (ціна, якість

обслуговування);

- системи надання знижок та ін.

Особливе місце в обґрунтуванні стратегії економічного управління прибутком посідає пошук резервів збільшення обсягів реалізації і зниження собівартості турпродукту. Це потребує врахування та прогнозування всіх факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на дохід і витрати.

Формування ресурсної політики передбачає вибір ефективних джерел залучення всіх видів ресурсів для здійснення туристичної діяльності.

Управління доходом і поточними витратами здійснюється відповідними методами.

Стратегічний план досягнення цільового прибутку приймається на основі оцінки можливостей його одержання з урахуванням доходу і поточних витрат, особливо змінних.

#### 11.4. Економічне управління формуванням і розподілом прибутку підприємств

Планування прибутку - це найбільш відповідальний етап управління господарською діяльністю будь-якої підприємницької структури.

Система планових розрахунків прибутку охоплює визначення джерел його отримання та обґрунтування напрямів використання.

Основним джерелом прибутку в туризмі є виручка від реалізації турпродукту (послуг).

Прибуток від реалізації планується різними методами.

*Перший метод* ґрунтується на використанні двох уже розроблених планів: плану доходів від реалізації турпродукту (послуг) і плану витрат, пов'язаних з його комплектуванням і реалізацією. Для розрахунків цим методом плану прибутку для туроператора можна використовувати таку формулу:

$$\Pi^{nl}_{on} = V^{nl} - ПДВ - B^{nl} \quad (11.16)$$

де  $\Pi^{nl}_{on}$  - планова сума прибутку туроператора від реалізації;

$V^{nl}$  - планова сума виручки (доходу) від реалізації турпродукту (послуг) туроператора;

$B^{nl}$  - витрати на комплектування та реалізацію планового обсягу турпродукту (послуг).

При плануванні прибутку турагента необхідно враховувати специфіку утворення його доходу і витрат за формулою

$$\Pi^{nl}_{ag} = KB^{nl} - ПДВ - B^{nl} \quad (11.17)$$

де  $\Pi^{nl}_{ag}$  - планова сума прибутку від реалізації турпродукту та послуг турагента;

$KB^{nl}$  - планова сума комісійної винагороди;

$B^{nl}$  - витрати турагента на просування на ринок і реалізацію турпродукту (послуг).

*Другий метод* полягає у використанні середнього рівня рентабельності діяльності підприємства, встановленого на плановий період. При розрахунках плану прибутку цим методом використовуються такі формули:

- для туроператора -

$$\Pi^{nl}_{on} = \frac{D^{nl}_ч \times P_{vir}}{100} \quad (11.18)$$

- для турагента -

$$\Pi^{nl}_{ag} = \frac{KB^{nl}_ч \times P_{кв}}{100} \quad (11.19)$$

де  $D^{nl}_ч$  - чистий дохід туроператора на плановий період;

$P_{vir}$  - плановий рівень рентабельності виручки туроператора;

$KB^{nl}_ч$  - чиста комісійна винагорода турагента на плановий період;

$P_{кв}$  - плановий рівень рентабельності комісійної винагороди турагента.

Плановий рівень рентабельності діяльності туристичних підприємств визначається коригуванням фактичного рівня рентабельності на можливі зміни доходу і витрат.

Третій метод передбачає прямі розрахунки цільового прибутку. Основою такого планування є визначення потреби в прибутку для кожного напрямку його використання:

- 1) інвестування виробничого й соціального розвитку підприємства;
- 2) виплата доходів і дивідендів власникам капіталу не нижче процентної ставки за депозитними внесками;
- 3) додаткове матеріальне стимулювання працівників;
- 4) створення фінансових резервів і фондів ризику;
- 5) сплата податків та інших обов'язкових платежів із прибутку.

Перераховані види потреб формують загальну потребу в чистому прибутку. Для розрахунків оподаткованого прибутку, що забезпечить одержання планового чистого прибутку, використовується формула

$$P_{on}^{пл} = \frac{P_{ч}^{пл} \times 100}{100 - C_{под}} \quad (11.20)$$

де  $P_{on}^{пл}$  - оподатковувана сума планового цільового прибутку;

$P_{ч}^{пл}$  - планова сума чистого прибутку;

$C_{под}$  - ставка податку на прибуток, %.

Розрахований таким методом оподатковуваний прибуток є вихідним моментом програмно-цільового методу планування доходу та інших показників господарської діяльності.

Планування прибутку з інших джерел здійснюється методом прямих розрахунків.

Завершальним етапом планування фінансово-господарської діяльності є складання прогнозу прибутку (збитку) за формою, наведеною в табл. 11.1.

Таблиця 11.1 Прогноз прибутків (збитків) підприємства на рік

№ п/п	Найменування показника	Значення показника, тыс. грн.
1	Доход (виручка) від реалізації	
2	ПДВ, єдиний податок та інші податкові збори з доходу (р. 1 x $C_{п}$ : 100)	
3	Чистий доход (р. 1 - р. 2)	
4	Собівартість реалізованої продукції	
5	Валовий	
5.1	прибуток (р. 3 - р. 4)	
5.2	збиток (р. 3 - р. 4)	
6	Інші операційні доходи	
7	Адміністративні витрати	
8	Витрати на збут	
9	Інші операційні витрати	
10	Фінансовий результат від операційної діяльності	
10.1	прибуток (р. 5.1 + р. 6 - р. 7 - р. 8 - р. 9)	
10.2	збиток (р. 3 - р. 4 + р. 6 - р. 7 - р. 8 - р. 9)	
11	Доход від фінансової діяльності	
12	Фінансові витрати	
13	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (р.3 - р. 4 + р.6 - р.7 - р. 8 - р. 9 + р. 11 - р. 12)	
13.1	прибуток(+)	



13.2	збиток (-)	
14	Податок на прибуток (р. 13.1 x $C_{под}$ : 100)	
15	Чистий	
15.1	прибуток (р. 13.1 -р. 14)	
15.2	збиток (р. 13.2)	

*Позначки: р. -рядок;  $C_{под}$  - ставка податку на прибуток.*

Схема прогнозування прибутків і збитків, представлена в таблиці, ґрунтується на використанні двох розроблених планів: плану доходів від усіх видів діяльності (рядки 1, 6, 11) і плану витрат (рядки 4, 7, 8, 9, 12). На основі даних цих двох планів розраховуються такі планові показники:

- валовий прибуток (р. 5.1) або валовий збиток (р. 5.2);
- фінансовий результат від операційної діяльності, тобто прибуток від операційної діяльності (р. 10.1) або збиток (р. 10.2);
- фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування - це сума прибутку до оподаткування від звичайної діяльності (р. 13.1) або сума збитку (р. 13.2);
- чистий прибуток підприємства (р. 15.1) або збиток (р. 15.2).

Система розподілу прибутку підприємства повинна враховувати як інтереси суспільства, так і інтереси самого підприємства, його власників і працівників. Це вимагає дотримання ряду принципів:

- першочергового виконання фінансових зобов'язань перед суспільством в особі держави через сплату податку на прибуток;
- забезпечення за рахунок прибутку потреб розширеного відтворення;
- винагороди власників капіталу, авансованого в діяльність підприємства;
- матеріального стимулювання працівників;
- задоволення соціальних потреб трудового колективу.

Основою плану розподілу прибутку виступає базова економічна стратегія діяльності підприємства. План розподілу прибутку повинен бути спрямованим на підвищення ринкової вартості підприємства, на формування інвестицій для забезпечення саморозвитку підприємства, на забезпечення матеріальної зацікавленості власників капіталу та працівників підприємства, на формування резервного фонду.

Розподіл чистого прибутку здійснюється підприємством самостійно на основі його Статуту. Загальна сума чистого прибутку розподіляється за напрямками, зазначеними на рисунку 11.4.

Як показано на рисунку, метою розподілу прибутку виступає її капіталізація і споживання. Капіталізований прибуток використовується для реінвестування, тобто для розвитку діяльності підприємства, для формування резервного фонду та для інших цілей розвитку. Важливу роль у діяльності суб'єктів підприємництва відіграє резервний фонд. В економіці України відповідно до законодавства

про акціонерні товариства відрахування прибутку в резервний фонд носить першочерговий характер. Резервний капітал забезпечує збільшення акціонерної власності, характеризує готовність підприємства до економічного ризику, а також за відсутності прибутку поточного року забезпечує можливість виплати дивідендів на привілейовані акції. Резервний фонд зміцнює фінансову стійкість підприємств. Особливо важливим є використання засобів резервного фонду на розширення діяльності підприємства, приріст власного оборотного капіталу та покриття його нестачі.

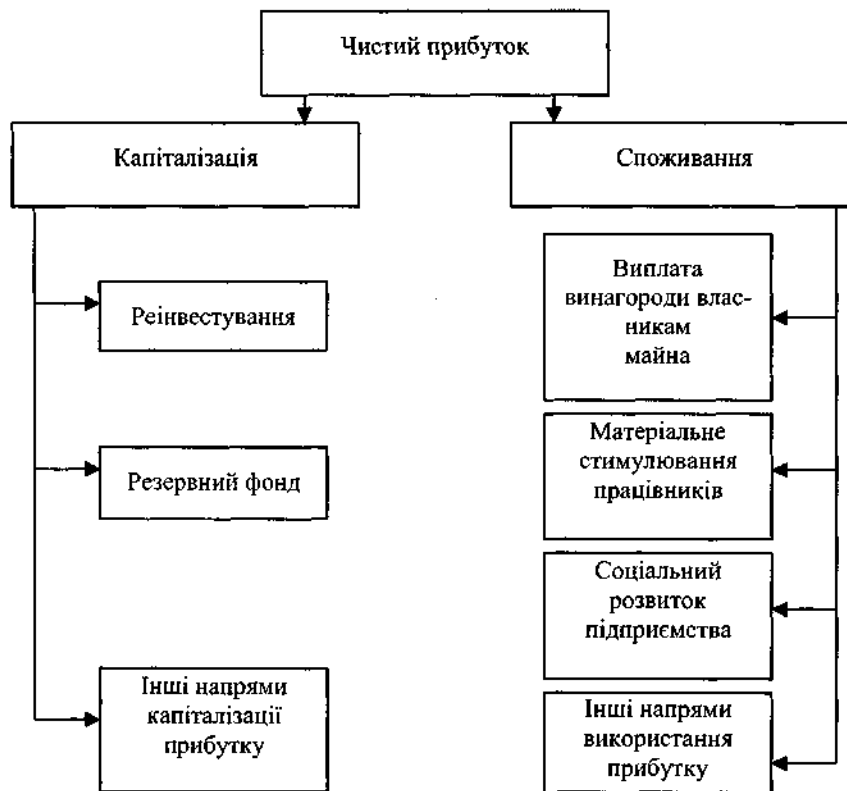


Рис. 11.4. Основні напрями розподілу прибутку підприємства

Рис. 11.4. Основні напрями розподілу прибутку підприємства

Прибуток, що використовується на споживання, виходить зі сфери діяльності підприємства, він «проїдається», а з розвитком діяльності підприємства пов'язаний через стимулювання праці й капіталу. Прибуток, спрямований на соціальні потреби, витрачається на утримання та експлуатацію соціально-побутових об'єктів, що знаходяться на балансі підприємства, на фінансування будівництва об'єктів оздоровчого та культурно-масового характеру. Зі споживаної частини прибутку виплачуються премії за досягнення в праці, надається матеріальна допомога, одноразові виплати ветеранам праці, пенсіонерам і т.п. Особливе значення при плануванні розподілу прибутку акціонерних товариств має дивідендна політика, основними варіантами якої можуть бути такі:

- незмінність рівня дивідендів протягом декількох років;
- неухильне збільшення рівня дивідендів, що виплачуються акціонерам;
- виділення на виплату дивідендів установленої (нормативної) частини прибутку;
- гнучка система виплати дивідендів із залишку прибутку після капіталізації;
- виплата дивідендів додатково випущеними акціями.

Для оцінювання ефективності розподілу чистого прибутку використовується коефіцієнт капіталізації, що розраховується за формулою

$$K_{кп} = \frac{П_{кп} \times 100}{П_{ч}} \quad (11.21)$$

де  $K_{кп}$  - коефіцієнт капіталізації чистого прибутку;

$П_{кп}$  - прибуток, що капіталізується;

$П_{ч}$  - чистий прибуток.

Розподіл чистого прибутку вважається раціональним, якщо коефіцієнт його капіталізації становить не менше ніж 25% ( $K_{кп} > 25\%$ ).

#### Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте економічну сутність і функції прибутку підприємств?
2. Яка різниця між економічним і бухгалтерським прибутком?

3. Охарактеризуйте взаємозв'язок доходу і прибутку.
4. На який вид прибутку впливає упущена вигода підприємства в будь-якій сфері діяльності?
5. Яка роль прибутку в економіці підприємства як критерію ефективності підприємницької діяльності?
6. Із яких джерел формується прибуток підприємств туристичного бізнесу?
7. Виділіть головні напрями використання прибутку туристичних підприємств.
8. Який макроінтерес існує до прибутку будь-якого господарського суб'єкта?
9. Що являє собою прибуток від операційної діяльності в туризмі і як він розраховується?
10. За якими ознаками класифікується прибуток (збиток) підприємств?
11. Як впливає прибуток (збиток) від надзвичайних подій на загальну суму прибутку підприємств?
12. За допомогою якого документа сповіщається відповідний податковий орган про прибуток підприємства, що підлягає оподаткуванню?
13. Чим відрізняється номінальний прибуток від реального?
14. За яких умов підприємство отримує збитки або мінімальний прибуток?
15. Що необхідно робити, щоб підприємство позбавилося збитків і забезпечило отримання цільового прибутку?
16. У яких показниках оцінюється прибуток? Дайте їх характеристику.
17. Розкрийте систему показників рентабельності діяльності та використання ресурсів підприємства.
18. Чим відрізняються розрахунки рентабельності діяльності туроператорів і турагентів?
19. Розкрийте сутність етапів обґрунтування стратегії управління прибутком підприємств.
20. Яке значення в плануванні діяльності підприємства має визначення цільового прибутку?
21. Що охоплює система планових розрахунків прибутку підприємств?
22. Охарактеризуйте методи планування прибутку підприємств, прийнятні для туристичного бізнесу.
23. Які показники застосовуються при плануванні прибутку підприємств?
24. Чим визначається система розподілу прибутку при його плануванні?
25. За якими напрямками розподіляється прибуток підприємств?
26. Як розраховується коефіцієнт капіталізації прибутку підприємницьких структур?

## **Тема 12. Рух грошових коштів на підприємствах туристичного бізнесу**

### **12.1. Сутність, роль і види грошових потоків**

Господарсько-фінансові операції підприємницьких структур усіх галузей і сфер діяльності супроводжуються рухом грошових коштів. Рух грошових коштів, як зазначено в Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 4 «Звіт про рух грошових коштів», - це надходження і вибуття коштів та їхніх еквівалентів (п. 4).

*Грошові кошти* - це готівка, гроші на рахунках у банках та депозити до запитання. *Еквівалентами грошових коштів* є короткострокові високоліквідні фінансові інвестиції, які вільно конвертуються у певні суми грошових коштів і характеризуються незначним ризиком зміни їх вартості.

Рух коштів, що виступає як надходження і вибуття грошей та їхніх еквівалентів, утворює грошові потоки.

Розглядаючи *грошовий потік* докладніше, слід зазначити, що він являє собою сукупність розподіленого в часі і просторі надходження та витрачання коштів при здійсненні господарської діяльності. Грошовий потік формується на основі економічних відносин між учасниками туристичної діяльності, тобто між туристами та підприємствами

туристичної індустрії. Ці відносини охоплюють потоки туристів, турпродукту (послуг), а також потоки платіжних засобів найчастіше в грошовій формі.

Кожному потоку туристичного продукту (послуг) відповідає зустрічний платіжний потік, який називається грошовим потоком. Взаємозв'язок потоків туристичних послуг і грошових коштів представлено на рис. 12.1.

Грошовий потік відомий у світовій практиці як кеш фло (cash flow).

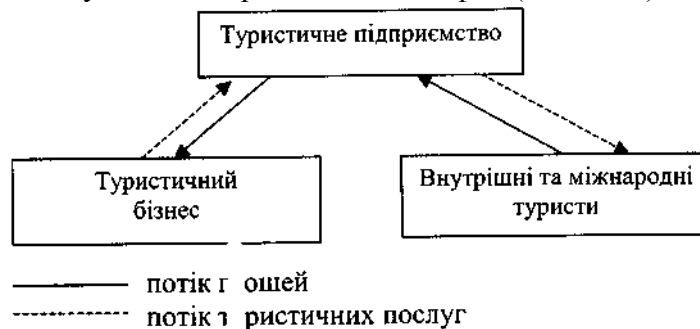


Рис. 12.1. Схема потоків туристичних послуг і руху грошових коштів

Рис. 12.1. Схема потоків туристичних послуг і руху грошових коштів

У фінансовій звітності відображаються позитивні і негативні грошові потоки від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Надходження грошей є для підприємства позитивним потоком, а витрата - негативним. Позитивний грошовий потік утворює доходи, а негативний - витрати підприємства. У вищезгаданому стандарті бухгалтерського обліку дається чітке визначення джерел надходження і напрямів витрачання коштів як взаємозалежних грошових потоків. Якщо немає надходження грошей, то нічого витрачати.

В умовах ринкових відносин важко переоцінити роль і значення потоків грошових коштів, що є для підприємства «кровоносною системою», яка обслуговує його господарську діяльність і дозволяє оцінити взаємозв'язок між залишками коштів на початок і кінець звітного або планового періоду.

Роль руху грошових коштів в економіці підприємств важко переоцінити.

По-перше, ефективно організований рух грошових коштів забезпечує платоспроможність і ліквідність підприємства.

По-друге, раціонально сформовані грошові потоки від операційної діяльності з урахуванням сезонності попиту на турпродукт сприяють скороченню потреби підприємства в позиковому капіталі, за який, як відомо, стягується плата. Результатом такої раціоналізації є зниження витратоємності основної операційної діяльності.

По-третє, налагоджена система руху грошових коштів забезпечує прискорення обороту капіталу і зниження ризику неплатоспроможності підприємства.

По-четверте, активізація грошового руху дає можливість отримати додатковий прибуток, у тому числі й для капіталізації з метою розвитку діяльності підприємства та підвищення рентабельності інвестованого капіталу.

Поняття «рух грошових коштів» є агрегованим, оскільки включає багато видів руху грошей в економіці підприємств і за його межами. Рух грошових коштів в основній операційній діяльності туристичного підприємства є логістичним потоком, пов'язаним з потоками турпродукту і туристів. Є й інші ознаки класифікації руху грошових коштів туристичних підприємств (рис 12.2).



Рис. 12.2. Класифікація грошових потоків підприємств

Як показано на рисунку, вихідною і визначальною ознакою класифікації руху грошових коштів є види діяльності підприємства. Грошовий потік виступає результатом відповідного виду діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової), а сукупний чистий грошовий потік являє собою суму результатів від усіх видів діяльності за певний період функціонування підприємства.

За напрямками руху грошові кошти поділяються на вхідні, що створюють позитивний грошовий потік, і вихідні, утворюючи негативний грошовий потік.

Особливе місце в оцінці ефективності руху грошових коштів як результатів від різних видів діяльності займає визначення рівня достатності грошових потоків за звітний період для забезпечення підприємницької діяльності.

Якщо утворився надлишковий чистий грошовий потік, то це означає: підприємство має кошти, які може використовувати за своїм розсудом. Світовою практикою підтверджено, що найбільш ефективним напрямом використання «надлишку» грошових коштів є інвестиційна діяльність, спрямована на розвиток підприємства. Рівноважний грошовий потік є нейтральним до розвитку підприємства, а дефіцитний - несе в собі загрозу банкрутства.

Рух грошових коштів знаходиться під впливом інфляційних процесів. Тому процес приведення майбутніх коштів до теперішнього рівня має особливо важливе значення при оцінці ефективності планового інвестування коштів.

З ритмічністю руху грошових коштів пов'язана своєчасність розрахунків за зобов'язаннями підприємства, яка повинна враховуватися в процесі управління фінансовими потоками.

Рух грошових коштів в усіх підрозділах підприємства і навіть в окремих господарських операціях повинен балансуватися з потребами.

Визначальним підходом до планування руху грошових коштів підприємств є обґрунтування їхнього надходження та витрачання за кожним видом діяльності. Основним показником такого планування є визначання сукупного чистого грошового потоку підприємства, величина якого утворюється за рахунок чистого руху грошових коштів від усіх видів діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової (рис. 12.3).



Рис. 12.3. Схема формування сукупного чистого грошового потоку туристичних підприємств

Рис. 12.3. Схема формування сукупного чистого грошового потоку туристичних підприємств

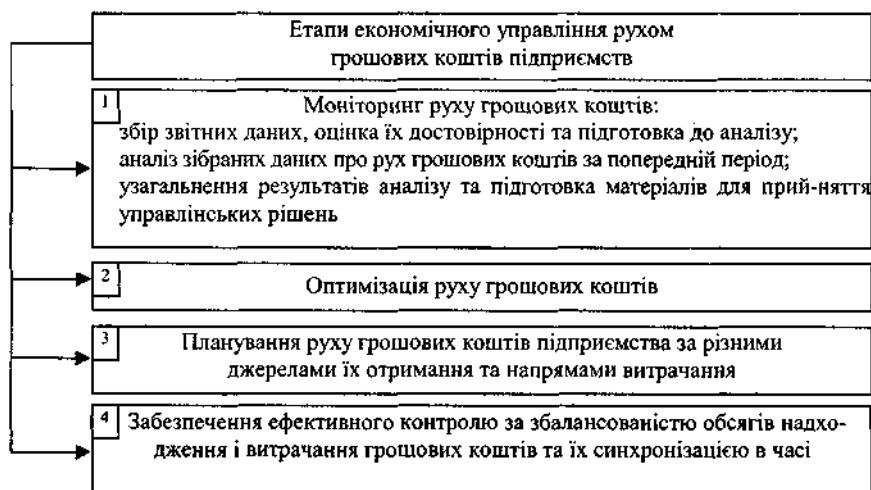
## 12.2. Мета і принципи економічного управління рухом грошових коштів

Головною метою управління рухом грошових коштів підприємств є забезпечення їхньої фінансової стійкості шляхом збалансування та синхронізації в часі надходження і витрачання коштів.

При управлінні рухом грошових коштів, тобто грошовими потоками, необхідно керуватися загальновизнаними принципами, головними серед яких є такі:

> інформативна вірогідність, яка повинна відповідати стандартам бухгалтерського обліку;

- > збалансованість руху грошових коштів за обсягами, часом і простором;
  - > забезпечення ефективності використання кожної одиниці коштів шляхом мінімізації і запобігання неритмічності грошового потоку;
  - > стабілізація ліквідності та платоспроможності підприємства, пов'язана з дотриманням синхронізації позитивних і негативних грошових потоків на кожному інтервалі часу.
- Процес ефективного економічного управління рухом грошових коштів підприємств потребує дотримання етапів, представлених на рис. 12.4.



*Рис. 12.4. Основні етапи економічного управління рухом грошових коштів підприємств*

Рис. 12.4. Основні етапи економічного управління рухом грошових коштів підприємств

Як показано на схемі, початковим і дуже важливим етапом економічного управління рухом грошових коштів суб'єктів підприємницької діяльності є моніторинг в широкому значенні. Він охоплює не тільки збір достовірної інформації, а й її аналіз, узагальнення та підготовку пропозицій для прийняття ефективних управлінських рішень.

Найважливішим етапом економічного управління виступає оптимізація руху грошових коштів по кожному джерелу формування і кожному напрямку витрачання (використання). Завершальним етапом такого управління є ефективний контроль за дотриманням збалансованості вхідних і вихідних грошових потоків як за обсягами коштів, так за синхронністю їхнього руху в часі та просторі.

### 12.3. Методи оптимізації руху грошових коштів

Будучи найважливішим етапом управління рухом грошових коштів, особливо збиткових і низькорентабельних підприємств, оптимізація покликана виконати ряд важливих задач:

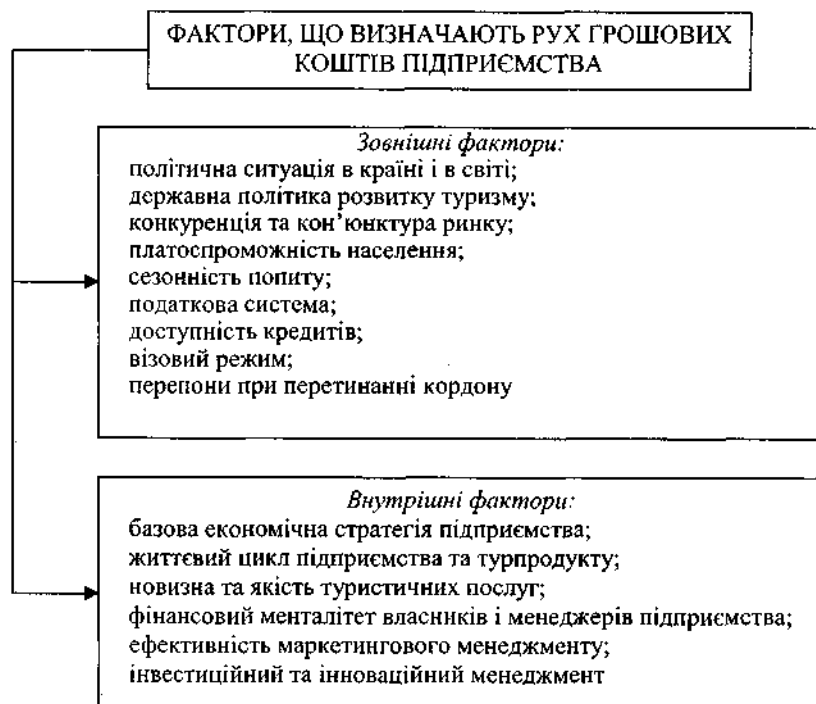
- 1) виявити та задіяти резерви зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел залучення коштів;
- 2) забезпечити більшу збалансованість вхідних і вихідних грошових потоків як за часом, так і за обсягами;
- 3) сприяти тіснішому взаємозв'язку руху грошових коштів від різних видів діяльності;
- 4) сприяти збільшенню обсягу чистих грошових коштів.

Оптимізація руху грошових коштів являє собою процес вибору найбільш ефективних форм організації цього руху з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності підприємства.

Основними об'єктами оптимізації руху грошових коштів виступають такі:

- надходження та витрачання грошових коштів;
- чистий рух коштів за кожним видом діяльності;

- чистий рух сукупних коштів від усіх видів діяльності;
- вплив зміни валютного курсу на залишок грошових коштів;
- залишок грошових коштів на кінець періоду. Найважливішою передумовою оптимізації руху грошових коштів підприємства є оцінювання факторів, які впливають на обсяг і характер їх формування в часі (рис. 12.5).



*Рис. 12.5. Основні фактори впливу на рух грошових коштів туристичного підприємства*

Рис. 12.5. Основні фактори впливу на рух грошових коштів туристичного підприємства

Методи оптимізації руху грошових коштів залежать від рівня достатності планованого грошового потоку.

При оптимізації дефіцитного грошового потоку виходять з вивчення тривалості дефіцитності. Дефіцит може бути короткостроковим або навіть випадковим і довгостроковим, стійко притаманним даному підприємству.

Збалансованість дефіцитного руху грошових коштів у короткостроковому періоді досягається застосуванням відомої у світі «Системи прискорення - уповільнення платіжного обороту». Ця система передбачає розробку підприємством організаційних заходів, з одного боку, для прискорення залучення коштів, а з іншого - для уповільнення їх витрачання.

Серед заходів прискорення залучення коштів до діяльності підприємств туризму можна виділити такі:

- розширення системи цінкових знижок на турпродукт з метою ефективного збільшення обсягів його реалізації;
- прискорення інкасації платіжних документів покупців турпродукту.

Уповільнити витрачання грошових коштів у короткостроковому періоді можна за рахунок таких заходів:

- збільшення періоду (флоуту) інкасації власних платіжних документів;
- запобігання передоплати придбання підприємством турпослуг і товарів;
- розширення оренди (лізингу) замість купівлі основних фондів;
- реструктуризація кредитів (боргів) шляхом переведення короткострокових кредитів у довгострокові.



При рішенні проблем збалансування обсягів дефіцитного грошового потоку в короткостроковому періоді можуть зростати проблеми дефіциту в довгостроковому періоді. Тому потрібна розробка заходів, спрямованих на ліквідацію дефіциту грошових коштів у довгостроковому періоді.

Для збільшення надходження коштів у довгостроковому періоді рекомендується застосовувати такі головні заходи:

- залучення довгострокових кредитів з урахуванням фінансового левериджу;
- продаж (здача в оренду або по лізингу) зайвих нематеріальних активів підприємства;
- для акціонерних товариств - додаткова емісія акцій (облігацій).

Зниження витрат коштів у довгостроковому періоді можливе за допомогою таких заходів:

- > зменшення кількості та обсягів інвестиційних програм;
- > відмова від використання коштів для фінансового інвестування;
- > скорочення суми постійних витрат.

Оптимізація надлишкового грошового потоку підприємства вимагає використання надлишку на інвестування розвитку діяльності підприємства. Серед основних напрямів використання надлишкових коштів туристичних підприємств можна виділити такі:

- 1) збільшення насамперед операційних необоротних активів, тобто придбання додаткових основних фондів і нематеріальних активів, зокрема, прогресивних програм для забезпечення роботи комп'ютерів;
- 2) прискорення запровадження в дію реальних інвестиційних проектів;
- 3) здійснення перспективної диверсифікації операційної діяльності;
- 4) формування ефективного портфеля фінансових інвестицій;
- 5) дострокове погашення довгострокових кредитів тощо.

В системі оптимізації грошових потоків підприємства важливе місце посідає їхня синхронізація, тобто збалансованість у часі. Синхронізація грошових потоків може здійснюватися за допомогою методу кореляції. Коефіцієнт кореляції в процесі оптимізації повинний прямувати до «+1».

Заключним етапом оптимізації руху грошових коштів є забезпечення умов максимізації чистого руху грошових коштів від усіх видів діяльності підприємства.

Прискорення чистого руху коштів забезпечує самофінансування і підвищення ринкової вартості підприємства. Зростання чистого руху грошових коштів може забезпечуватися за рахунок:

- > скорочення постійних витрат;
- > зниження рівня змінних витрат;
- > застосування ефективною податковою політики;
- > використання ефективною ціновою політики;
- > впровадження прискореною амортизації основних фондів;
- > продажу зайвих основних фондів і нематеріальних активів;
- > посилення претензійної роботи з метою повного і своєчасного стягнення штрафних санкцій і т.п.

Обґрунтовані заходи оптимізації руху грошових коштів використовуються при його плануванні.

#### **12.4. Планування руху грошових коштів підприємств**

Усі види грошових потоків підприємства враховуються в плані надходження і витрачання коштів. Цей план розробляється на рік з поквартальним і помісячним розподілом, що дозволяє враховувати сезонну хвилю попиту і реалізації турпродукту. При розробці бізнес-плану надходження та витрачання коштів визначаються на перший рік з розподілом по місяцях, на другий - по кварталах, а потім - у цілому на роки.

План надходження та витрачання грошових коштів складається за кожним видом діяльності (операційна, інвестиційна та фінансова), і в цілому по підприємству.

Розроблювальні плани можуть бути оптимістичними, реалістичними або песимістичними.

Процес планування ґрунтується на різноманітних (альтернативних) розрахунках і виборі кращого варіанта.

Головною метою планування руху грошових коштів є максимізація чистого руху грошових коштів від усіх видів діяльності, забезпечення стійкої платоспроможності та високої привабливості підприємства для інвесторів у плановому періоді.

Сума чистих планових грошових потоків від усіх видів діяльності підприємства утворює його сукупний чистий потік цих коштів на плановий період. Оскільки грошові потоки можуть бути позитивними й негативними, то величина чистого грошового потоку на плановий період розраховується за формулою

$$ЧГП = ЧГП_{поз} - ЧГП_{нег}, \quad (12.1)$$

де  $ЧГП$  - чистий грошовий потік підприємства;

$ЧГП_{поз}$ ,  $ЧГП_{нег}$ , - відповідно позитивний і негативний чистий грошовий потік підприємства.

Вихідним моментом планування грошових потоків виступає розрахунок мінімальної суми коштів, необхідної для продовження діяльності підприємства, і вибір методів фінансування. Без забезпечення мінімальної потреби в коштах підприємство не зможе здійснювати невідкладні платежі, а тому може потрапити в ситуацію банкрутства навіть тоді, коли всі його активи разом з неліквідами значно перевищують заборгованість.

Мінімальна потреба в грошових коштах визначається як відношення операційних витрат за рік до кількості оборотів цих коштів.

До операційних витрат туристичних підприємств відносяться витрати на закупку туристичних послуг для формування турпродукту, виплату заробітної плати, відсотків за кредити, дивідендів, а також витрати на реалізацію турпродукту та окремих послуг.

Кількість оборотів грошових коштів розраховується шляхом ділення чистого доходу від реалізації турпродукту (послуг) за певний період на середній залишок грошей за це й же період.

Схема для розрахунків мінімально необхідної суми коштів для туроператора представлена в табл. 12.1.

Таблиця 12.1 Форма розрахунків мінімально необхідної суми \_\_\_\_\_ грошових коштів на плановий рік

№ п/п	Найменування показника	Тис. грн.
1	Операційні витрати	
2	Чистий дохід від реалізації турпродукту (послуг)	
3	Середні залишки коштів і дебіторської заборгованості	
4	Оборотність коштів, кількість оборотів (р. 2 : р. 3)	
5	Мінімально необхідна сума грошей (р. 1 : р. 4)	

Розробка оптимального плану руху грошових коштів повинна охоплювати всі види діяльності з виділенням по кожному з них чистого грошового потоку.

На *першому етапі* прогнозується надходження і використання грошових коштів, пов'язаних з операційною діяльністю з урахуванням надзвичайних подій. Підсумком цього етапу розрахунків є визначення чистого руху коштів від операційної діяльності, який являє різницю між прибутком від операційної діяльності разом з прибутком (збитком) від надзвичайних операційних подій та податком на прибуток.

На *другому етапі* планується надходження і витрати грошових коштів, пов'язаних з інвестиційною діяльністю з урахуванням результатів від надзвичайних подій в цій діяльності, і визначається обсяг чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності.

На *третьому етапі* планується надходження і витрати грошових коштів, пов'язаних з фінансовою діяльністю, аналогічно інвестиційній діяльності і визначається чистий

грошовий потік від фінансової діяльності.

На *четвертому етапі* планується чистий грошовий потік підприємства від усіх видів діяльності, а на *п'ятому етапі* визначається залишок (готівка) коштів на кінець планового періоду, в якому враховується залишок грошових коштів на початок планового періоду, чистий грошовий потік від усіх видів діяльності та вплив змін валютних курсів на залишок цих коштів.

Готівка на кінець планового періоду визначається як сума залишку грошових коштів на початок планового періоду і чистого грошового потоку в плановому періоді, скоригованого на суму змін валютних курсів.

Планування надходження коштів підприємств туристичного бізнесу від основної операційної діяльності може здійснюватися різними методами:

- досвідно-статистичними;
- виходячи з планованого обсягу реалізації турпродукту та окремих послуг, розрахованого на основі маркетингових досліджень можливостей ринкового попиту;
- виходячи з планованої суми цільового прибутку, тобто програмно-цільовим методом.

Для планування грошових потоків може використовуватися спеціальна форма, представлена в табл. 12.2.

Таблиця 12.2 План надходження і витрачання грошових коштів підприємства

№ п/п	Показник	План	
		надходжен ня	видатк ів
1	2	3	4
1	<b>Рух коштів від операційної діяльності</b>		
1.1	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування		
1.2	Коригування на:		
1.2.1	амортизацію необоротних активів		X
1.2.2	збиток (прибуток) від неопераційної діяльності		
1.3	Витрати на сплату відсотків		X
1.4	Прибуток (збиток) від операційної діяльності до зміни в чистих оборотних активах (р.1.1+р.1.2.1±р.1.2.2-р.1.3)	Зменшення	Збільшення
1.5	Зменшення (збільшення):		
1.5.1	оборотних активів витрат	Зменшення	Збільшення
1.5.2	майбутніх періодів		
1.6	Зменшення (збільшення):		
1.6.1	поточних зобов'язань		
1.6.2	доходів майбутніх періодів		
1.7	Грошові кошти від операційної діяльності (р.1.4±р.1.5.1±р.1.5.2±р.1.6.1±р.1.6.2)		
1	2	3	4
1.8	Сплачені:		
1.8.1	податки на прибуток	X	
1.8.2	відсотки	X	
1.9	Чистий рух коштів від операційної діяльності до надзвичайних подій		

	(р. 1.7 - р. 1.8.1 -р.1.8.2)		
1.10	Рух коштів від надзвичайних подій в операційній діяльності		
1.11	<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності (р. 1.9±р. 1.10)</b>		
2	<b>Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>		
2.1	Реалізація:		
2.1.1	фінансових інвестицій		X
2.1.2	необоротних активів		X
2.1.3	майнових комплексів		
2.2	Отримані відсотки, дивіденди		X
2.3	Інші надходження		X
2.4	Придбання:		
2.4.1	фінансових інвестицій	X	
2.4.2	необоротних активів	X	
2.4.3	майнових комплексів	X	
2.5	Інші платежі	X	
2.6	Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності до надзвичайних подій (р.2.1.1 + р.2.1.2 + р.2.1.3 + р.2.2 + р.2.3)- (р.2.4.1 + р.2.4.2 + р.2.4.3 + р.2.5)		
2.7	Рух коштів від надзвичайних подій інвестиційній діяльності		
2.8	Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (р.2.6+р.2.7)		
3	<b>Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>		
3.1	Надходження власного капіталу		X
3.2	Отримані позики		X
3.3	Інші надходження		X
3.4	Погашення позик	X	
3.5	Сплачені дивіденди	X	
3.6	Інші платежі	X	

1	2	3	4
3.7	Чистий рух коштів від фінансової діяльності до надзвичайних подій (р.3.1+р.3.2+ р.3.3)-(р.3.4+р.3.5+р.3.6)		
3.8	Рух коштів від надзвичайних подій у фінансовій діяльності		
3.9	Чистий рух коштів від фінансової діяльності(р.3.7-р.3.8)		
3.10	Чистий рух коштів від усіх видів діяльності на плановий період (р.1.11+р.2.8 + р.3.9)		
3.11	Залишок коштів на початок планового періоду		X
3.12	Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		
3.13	Залишок коштів на кінець планового періоду		X

Планування надходження коштів від інвестиційної та фінансової діяльності здійснюється методом прямого розрахунку на основі відповідних договорів.

Планова виручка від реалізації турпродукту та послуг є грошовим надходженням від операційної діяльності туроператора. Таке надходження для туроператора утворює позитивний грошовий потік. Для турагента позитивний грошовий потік від операційної діяльності створюється за рахунок агентської винагороди.

Негативним грошовим потоком, пов'язаним з операційною діяльністю туроператора або турагента, є планова сума операційних витрат, що розраховується за такими елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати.

### 12.5. Оцінювання ефективності формування та використання грошових коштів

Ефективність руху грошових коштів оцінюється за допомогою показників, які відображають формування чистого грошового потоку.

Підвищення ефективності джерел формування чистого грошового потоку в туристичному бізнесі характеризується збільшенням частки в ньому чистого прибутку від основної операційної діяльності, одержуваної за рахунок збільшення обсягів реалізації турпродукту і скорочення операційних витрат.

Якщо прибуток збільшується за рахунок зростання цін або позареалізаційних операцій, то таке підвищення чистого грошового потоку вважається неефективним.

Серед показників ефективності планових грошових потоків виділяються чотири.

**1. Коефіцієнт достатності** чистого потоку грошових коштів туристичного підприємства ( $K_{Д_{чп}}$ ), який розраховується за формулою

$$K_{Д_{чп}} = \frac{ЧГП}{ОБ + Див} \quad (12.2)$$

де  $ЧГП$  - чистий грошовий потік підприємства на плановий період;

$ОБ$  - сума планових виплат основного боргу за коротко- та довгостроковими кредитами і позиками підприємства;

$Див$  - сума дивідендів (відсотків), передбачених на плановий період.

**2. Коефіцієнт ліквідності** грошового потоку підприємства ( $K_{Л_{гп}}$ ) в плановому періоді розраховується за формулою

$$KL_{zn} = \frac{VGP_{noz} - \Delta GK}{VGP_{neg}} \quad (12.3)$$

- де  $VGP_{noz}$ ,  $VGP_{neg}$  валовий грошовий потік відповідно позитивний і негативний;  $\Delta GK$  - приріст (дельта) грошових коштів у плановому періоді, який розраховується як різниця між грошовими коштами на кінець і початок планового періоду

$$\Delta GK = GK_k - GK_n \quad (12.4)$$

де  $GK_k$ ,  $GK_n$  - грошові кошти відповідно на кінець і початок планового періоду.

**3. Коефіцієнт ефективності** грошового потоку ( $KE_{zn}$ ) виражається відношенням чистого потоку грошових коштів (ЧГП) до негативного валового грошового потоку підприємства за певний період ( $VGP_{neg}$ ):

$$KE_{zn} = \frac{ЧГП}{VGP_{neg}} \quad (12.5)$$

**4. Коефіцієнт реінвестування** (капіталізації) чистого потоку грошових коштів ( $KP_{чzn}$ ) характеризується тією часткою коштів, яка направляється на розвиток підприємства. При розрахунках використовується формула

$$KP_{чzn} = \frac{ЧГП - Динв}{\Delta Инв} \quad (12.6)$$

де  $\Delta Инв$  - приріст суми реальних і довгострокових інвестицій у плановому періоді.

Розглянуті показники можуть доповнюватися показниками рентабельності грошових вкладень в активи підприємства. Наприклад, розраховується коефіцієнт рентабельності середнього залишку грошових вкладень у короткострокові фінансові активи, а також коефіцієнт рентабельності середнього залишку накопичених інвестиційних ресурсів або довгострокових фінансових вкладень тощо.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Розкрийте сутність і види грошових коштів, що використовуються в діяльності підприємств?
2. У чому проявляється роль руху грошових коштів в економіці підприємницької структури?
3. За якими ознаками класифікуються грошові потоки?
4. Що кладеться в основу планування руху грошових коштів туристичного підприємства?
5. Охарактеризуйте чистий рух грошових коштів туристичного підприємства і порядок його визначення?
6. За якою схемою формується сукупний чистий грошовий потік підприємств туристичного бізнесу?
7. Яких принципів слід дотримуватися при плануванні руху грошових коштів?
8. Перерахуйте основні етапи економічного управління грошовими потоками туристичних підприємств?
9. Яку роль відіграє оптимізація руху грошових коштів при плануванні фінансів підприємства?
10. Чим визначаються методи оптимізації руху грошових коштів?
11. Що виступає об'єктами оптимізації руху грошових коштів?
12. Які фактори впливають на рух грошових коштів туристичного підприємства?
13. Виділіть ефективні заходи залучення грошових коштів до діяльності підприємств туризму?
14. Які заходи потрібні для ліквідації дефіциту грошових коштів підприємств?
15. Чому оптимізація надлишкового грошового потоку є важливою проблемою його планування?
16. Як забезпечити максимізацію чистого руху грошових коштів за всіма видами діяльності?

17. З чим пов'язане зростання чистого грошового потоку?
18. У чому полягає сутність процесу планування руху грошових коштів підприємств туристичного бізнесу?
19. Як плануються позитивні та негативні грошові потоки підприємств?
20. Розкрийте процедуру планування валових і чистих грошових потоків від усіх видів діяльності підприємства?
21. Якими методами планується надходження грошових коштів від операційної діяльності в туризмі?
22. За якою схемою планується надходження й витрачання грошових коштів підприємств?
23. Що означає коефіцієнт достатності чистого грошового потоку туристичного підприємства та як він розраховується?
24. Яка роль коефіцієнта ліквідності грошового потоку підприємства при плануванні його фінансової стійкості?
25. Розкрийте сутність коефіцієнта реінвестування (капіталізації) чистого грошового потоку та охарактеризуйте його роль при плануванні розподілу прибутку підприємства.

### Список рекомендованої літератури

1. *Аветісова А.А.* Экономика предприятий питания: Учеб. пособие. -Донецк: ДонГУЭТ, 2002. - 246 с.
2. *Аветісова А.О.* Підприємства харчування в системі туризму: Моногр. / А.О.Аветісова, С.В.Сорока. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. - 165 с.
3. *Байлик СИ.* Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: Учеб. пособие. - К.: ВИРА-Р, 2002. - 252 с.
4. *Балабанов И.Т.* Экономика туризма: Учеб. пособие / И.Т.Балабанов, А.И.Балабанов. - М: Финансы и статистика, 1999. - 176 с.
5. *Биржаков М.Б.* Введение в туризм. - М.: Невский фонд, 2002. -320 с.
6. *Бланк И.А.* Основы финансового менеджмента. Т.2. - К.: Ника-Центр, 1999.-512 с.
7. *Володькин М.В.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - К.: Знання-Прес, 2002. - 149 с.
8. *Господарський кодекс України / Відомості Верховної ради України.-2003.-№ 18-22.- Ст. 144.*
9. *Гвозденко А.А.* Логистика в туризме: Учеб. пособие. - М: Финансы и статистика, 2004. - 272 с.
10. *Герасименко В.Г.* Основы туристического бизнеса: Учеб. пособие. - Одесса: Черноморье, 1997. - 160 с.
11. *Горбылева З.М.* Экономика туризма. Практикум: Учеб. пособие. -Мн.:БГЭУ,2002.- 144с.
12. *Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18. - Ст. 22.*
13. *Гостиничный и туристический бизнес / Под ред. проф. А.Д. Чудновского. - М: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», ЭКМОС, 1999.-352 с:*
14. *Государственная программа развития туризма на 2002-2010 годы // Гостиничный и ресторанный бизнес. - 2002. - № 6. - С. 93-98.*
15. *Громадське харчування і туристична індустрія у ринкових умовах: Зб. наук, праць. - К.: Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. - 239 с*
16. *Грузите В.П.* Экономика предприятия: Учеб. пособие // В.П.Грузинов, Д.В.Грибов. - М: Финансы и статистика, 1998. - 208 с.
17. *Гуляев ВТ.* Организация туристической деятельности: Учеб. пособие. - М.: Нолидж, 1996. - 312 с.
18. *Гуменюк Ю.П.* Вплив туризму на економічне зростання в Україні // Формування

ринкових відносин в Україні. - 2004. - № 7-8.

19. *Довгань В.* Опыт предпринимателя. - М.: Красный пролетарий, 2002. - 368 с.
20. *Драчева Е.Л.* Экономика и организация туризма. Международный туризм: Учеб. Пособие / Е.Л. Драчева, Ю.В. Забаев, Д.К.Исмаев; Под ред. И.А. Рябовой, Ю.В. Забаева. - М.: КНОРУС, 2005. - 576 с.
21. *Про оплату праці:* Закон України від// Відомості Верховної Ради. -1995. -№3.- Ст. 121.
22. *Про оподаткування прибутку підприємств:* Закон України від // Нові закони України. - К., 1997.
23. *Про внесення змін до Закону України «Про туризм»* Закон України від 20 листопада 2003 р. № 1300-IV // Відомості Верховної Ради України. -2004. -№ 13.-С. 434-452.
24. *Зорин И.В.* Энциклопедия туризма: Справочник / И.В.Зорин, В.А.Квартальнов. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 368 с.
25. *Зорин И.В.* Туристика: Моногр. / И.В.Зорин, В.А.Квартальнов. -М: Советский спорт, 2001. - 288 с.
26. *Зорина Г.И.* Основы туристической деятельности: Учебник / Г.И. Зорина, Е.И. Ильина, Е.В. Мошняга. - М: Советский спорт, 2000. - 224 с.
27. *Ильина Е.Н.* Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. -М.: Финансы и статистика, 2001. - 256 с.
28. *Кабушкин Н.И.* Менеджмент туризма: Учеб. пособие. - Мн.: БГЭУ, 1999.-644 с.
29. *Инструкция по статистике* количества работников, утвержденная приказом Государственного комитета статистики Украины от 28 сентября 2005 года № 286 // Бухгалтерия. Право. Налоги. Консультации. - 2005. -№51.-С. 21-28.
30. *Квартальное В.А.* Туризм: теория и практика: Избранные труды в 5-ти томах. - М.: Финансы и статистика, 1998. - Т. 2- 256 с; Т. 3. - 384 с.
31. *Квартальное В.А.* Туризм. - М.: Финансы и статистика, 2000. -316с.
32. *Козырев В.М.* Туристская рента: Методические рекомендации. -М.: Финансы и статистика, 1998. - 80 с.
33. *Крушельницька О.В.* Управління персоналом: Навч. посібник / О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук. - К.: Кондор, 2003. - 296 с.
34. *Кузнецова Н.М.* Основы экономики готельного та ресторанного господарства: Навч. посібник. - К., 1997. - 174 с.
35. *Кулішов В.В.* Економіка підприємства: теорія і практика: Навч. посібник. - К.: Ніка-Центр, 2002. - 216 с
36. *Лахтіонова Л.А.* Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Моногр. - К.: КНЕУ, 2001. - 387 с
37. *Лігоненко Л.О.* Управління грошовими коштами торговельного підприємства: Навч. посібник / Л.О.Лігоненко, Г.В.Ковальчук. - К.: КДТЕУ, 1998.-156 с
38. *Мазаракі А.А.* Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів/ А.А.Мазаракі, Н.М.Ушакова, Л.О.Лігоненко. - К.: Хрещатик, 1999.-800 с
39. *Мальська М.П.* Основы туристического бизнеса. - К.: ЦНЛ, 2004. -272 с.
40. *Мате Э.* Логистика: Пер. с франц. / Под ред. Н.В.Куприенко / Э.Мате, Д.Тиксье. - СПб.: Нева; М.: Олма-Пресс Инвест, 2003. - 128 с.
41. *Монтанер Монтехано Х.* Структура туристического рынка: Учеб. пособие: Пер. с испан. - Смоленск: СГУ, 1997. - 230 с.
42. *Немцов В.Д.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В.Д.Немцов, Л.С.Довгань. - К.: Експресс-Поліграф, 2001. - 560 с.
43. *Осипов В.І.* Економіка підприємства: Підручник. - Одеса: Маяк, 2005. - 720 с.
44. *Папарян Г.А.* Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). - М.: Экономика, 2000. - 207 с.
45. *Папарян Г.А.* Международные экономические отношения: Экономика туризма. - М.:



Финансы и статистика, 1999. - 208 с.

46. *Покропивний С.Ф.* Підприємництво: стратегія, ефективність: Навч. посібник / С.Ф.Покропивний, В.М.Колот. - К.: КНЕУ, 1998. - 352 с.
47. *Положення* (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», зареєстроване в Мінюсті України 19.01.2000 р. за №27/4248.
48. *Положення* (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Доход», зареєстроване в Мінюсті України 14.12.1999 р. за №860/4153.
49. *Положення* (стандарт) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток», зареєстроване в Мінюсті України 20.01.2001 р. за №47/5238.
50. *Положення* (стандарт) бухгалтерського обліку 4 «Звіт про рух грошових коштів», зареєстроване в Мінюсті України 21.06.1999 р. за №398/3691.
51. *Положення* (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати», зареєстроване в Мінюсті України 21 червня 1999 р. за №397/3690.
52. *Пономарьова Ю.В.* Логістика: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 192 с
53. *Пузакова Е.П.* Международный туристический бизнес / Е.П.Пузакова, В.А.Честникова. - М.: Экспертное бюро. - М., 1997. - 176 с
54. *Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: 36. наук. пр.* - К.: КНТЭУ, 2002. - 170 с
55. Романюк С. Іноземний туризм: стан та шляхи реформування // *Новости турбизнеса*, 2006. - № 1.-С. 12-13.
56. *Сапрунова В.Б.* Туризм: еволюція, структура, маркетинг. - М.: Ось-89, 1997.-160 с
57. *Сідун В.А.* Економіка підприємства: Навч. посіб.: Вид. 2-ге, перероб. та доп. / В.А.Сідун, Ю.В.Пономарьова. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 356 с
58. *Слиньков В.Н.* Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. 2-е изд., стереотипное. - К.: Алерта, 2006. - 456 с.
59. *Соболева Е.А.* Финансово-экономический анализ деятельности туристической фирмы: Учебно-методическое пособие / Е.А.Соболева, И.И.Соболев. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 128 с.
60. *Сокол Т.Г.* Основы туризмознания: Навч. посіб. - К.: Лайн, 1999.-77 с.
61. *Старовойтенко О.* Принципи систематизації видів туризму // *Економіка України*. - 2002. - № 5. - С. 48-53.
62. *Указ Президента України від 2 грудня 2005 р. № 1688/2005* Про положення про Міністерство культури і туризму в Україні // *Урядовий кур'єр*. Орієнтир. - 2005. - № 46 (14 грудня). - С 6-8.
63. *Федорченко В.К.* Уніфіковані технології готельних послуг" Навч. посіб. / В.К. Федорченко, Л.Г. Лук'янова, Т.Т. Дорошенко, І.М. Мініч. - К.: Вища шк., 2001.-237 с
64. *Федорченко В.* Історія туризму в Україні. - К.: Вища шк., 2002. -195 с.
65. *Фінанси.* Методичні вказівки до ситуаційних вправ: Навч.-метод, посіб. / Упоряд.: О.І. Сидоренко, П.С. Редько. - К.: Навч.-метод, центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2005. — 452 с
66. *Фінанси.* Ситуаційні вправи: Навч. посіб. / Упоряд.: О.І.Сидоренко, П.С. Редько. - К.: Навч.-метод, центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2005. - 424 с
67. *Франжяллі Ф.* Тенденції розвитку міжнародного туризму / Пере-кл. Т.П. Андрієнко, А.М. Семененко, В.Г. Яблонський. - К.: КУТЕП, 2002. -26 с.
68. *Цибух В.І.* Державне регулювання у сфері туризму в Україні // *Статистика України*. - 2005. - № 1. - С 80-85.
69. Чеботар Ю.М. Туристический бизнес: Практ. пособие. - М.: Мир деловой книги, 1997. - 69 с
70. *Чепурда Л.М.* Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посіб. / Л.М. Чепурда, С.С. Беляєва, М.В. Плахотнікова; Під заг. ред. Л.М. Чепурди. - К.:

Професіонал, 2005. - 272 с.

71. *Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. - Вид. 2-ге, перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2000. - 528 с.*

72. *Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. Ф.К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера / Пер. с нем. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 928 с.*

73. *Экономика современного туризма / Под ред. д.э.н. Г.А. Карповой. -М.-СПб.: Торговый дом «Герда», 1998. - 412 с.*

74. *Юрьев А.П. Планирование туризма: Учеб. пособие. - Донецк: ДИТБ,2001.-195с.*

75. *Яновская Н.В. Туризм: организация и учет. - 2-е изд. - Харьков: Фактор, 2000. - 229 с.*