**Тема 8. Організаційний план підприємства. Фінансовий план**

**Правове забезпечення організації.**

Правова база підприємництва - це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносини між державою та підприємцями, суб'єктів підприємницької діяльності між собою, а також дають підприємцям певні правові гарантії.

Формування правової бази підприємництва - найголовніша передумова його становлення та розвитку. Законодавство у сфері підприємництва повинно становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності.

Оцінка ризиків і страхування

Фінансова діяльність фірми у всіх її формах пов'язана з численними ризиками, ступінь впливу яких на результати цієї діяльності фірми досить висока. Ризики, супутні фінансової діяльності фірми, виділяються в особливу групу ризиків, які носять назву - фінансові ризики .

Запорукою прибуткового функціонування будь-якої компанії є безперервність діяльності. За яких би причин не був перерваний процес (наприклад, стихійне лихо або зрив поставок матеріалів), неминучі втрати і збитки компанії. Причому, найчастіше, непрямий збиток, що виражається, наприклад, в недоотриманні намічуваній прибутку або покритті витрат на відновлення робочого процесу, перевищує збиток прямий (поломки устаткування, пошкодження будівель тощо).

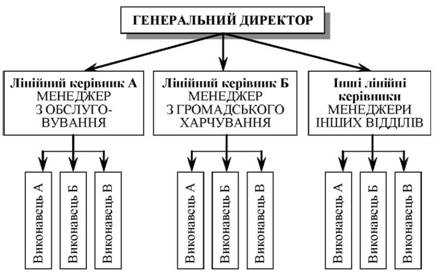
Страхувати такі випадки незапланованих простоїв вигідно. Договір страхування гарантує відшкодування:

1.витрат на поточні витрати;

2.витрат, які до скорочення шкоди;

3. втраченого прибутку.

**Аналіз організації управління підприємством готельного та ресторанного бізнесу.**

****

**Організація координування і взаємодії служб та підрозділів підприємства.**

Побудова організаційно-функціональної структури управління має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування будь-якого готельного підприємства.

З-поміж основних принципів організації системи управління готельними підприємствами виокремлюють:

— орієнтацію на виробництво послуг згідно з попитом гостей;

— організаційну структуру управління, що повинна відображати його цілі й стратегію;

— постійне впровадження організації виробництва через його - спеціалізацію та диверсифікацію;

— поєднання прав і обов'язків, відповідальності й контролю в управлінні;

— швидку адаптацію — здатність чітко реагувати на зміни попиту, вдосконалювати технологію виробництва, запроваджувати інновації;

— економічність — відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації;

— простоту в управлінні, сформовану з незначної кількості рівнів управління, укомплектованих кваліфікованими спеціалістами, зрозумілу персоналові та пристосовану до певної форми управління;

— оптимальність в управлінні — організація має забезпечувати раціональні зв'язки між службами та персоналом;

— керованість, що передбачає здатність керівників своєчасно приймати та доводити до виконавців ефективні рішення, домагатись чіткого їхнього виконання для досягнення цілей. Організаційна схема управління повинна постійно змінюватись, зокрема за динамічного зовнішнього середовища готелю й структури управління. Відповідно до змін у структурі управління, які спричиняють зміни у чисельності персоналу, важливо, щоби ці зміни суттєво не позначались на якості обслуговування. Персонал у сфері гостинності завжди має взаємодоповнюватись, бути взаємозамінним у певному структурному підрозділі.

В організаційній структурі управління готелю виокремлюють рівні управління, ланки (відділи) і зв'язки.

Рівень управління — це сукупність ланок, що займають певний ієрархічний рівень у системі управління готелем. Рівні управління перебувають у вертикальному підпорядкуванні. Сюди входять адміністрація (керівники вищого рівня), менеджери служб та керівники окремих відділів. Типова структура управління у готелях характерна трьома рівнями: інституційним (вищим), управлінським (середнім), технічним (нижчим).

До ланок управління належать структурні підрозділи. Менеджери виконують функції управління, забезпечують регулювання та координацію діяльності декількох структурних підрозділів, окремих спеціалістів. Зв'язки між окремими відділами (підрозділами) мають горизонтальний характер.

Ланка управління — це відокремлений орган з функціями управління та визначеною відповідальністю за їх виконання. Ланками у готелях є служби, відділи, підприємства, котрі надають додаткові послуги, й окремі особи. Визначення повноважень, розподіл функцій і обов'язків, зв'язки між персоналом готелю ґрунтуються на офіційній і неформальній основі.

Співробітників готелю за характером виконання виробничих функцій поділяють на обслуговуючий персонал та службовців. Перший безпосередньо надає послуги клієнтам і забезпечує обслуговування приміщень готелю та прилеглої території (прибирання, ремонт приміщень, обладнання і под.). До персоналу, що забезпечує обслуговування приміщень" належить молодший обслуговуючий персонал — прибиральники, двірники, електрики, столярі та ін. Службовці управляють, вивчають виробничий процес, моніторинг ринку, вдосконалюють технологію, здійснюють юридичні, фінансово-бухгалтерські функції тощо.

В організаційній структурі готелів виокремлюють основні служби, типові для більшості готелів, допоміжні й додаткові. До основних належать служби: прийому та розміщення; бронювання; обслуговування номерів; громадського харчування; фінансова; комерційна; інженерно-експлуатаційна. Допоміжні забезпечують діяльність основних служб, урізноманітнюють готельні послуги. Серед допоміжних — пральня, хімчистка, майстерня з ремонту взуття, одягу та ін.

Додаткові служби (бізнес-центр, спортивно-оздоровчий центр, перукарня, косметичний кабінет, торгові кіоски, відділення зв'язку, солярій і под.) надають платні послуги.

Зауважимо, що в сучасних умовах широкої спеціалізації, диверсифікації готельного продукту, різних розмірів та категорії готельних підприємств не існує ідеальної та єдиної моделі управління готелями. Вибір моделі організаційно-функціональної структури управління визначається конкретними особливостями позиціювання на ринку готельного підприємства і повинен спрямовуватись згідно з необхідністю оптимального задоволення попиту клієнтів.

Організаційна структура в готельних підприємствах залежить від їхніх розмірів і типу. У великих готелях вона розгалужена і забезпечує можливість оптимального управління різними функціональними напрямами. У готелях низької та середньої місткості передбачено мінімальний набір служб, які гарантують пропозицію основних готельних послуг. Наприклад, лише у структурі великих готельних комплексів служби бронювання, обслуговування фінансово-бухгалтерська, комерційна, інженерно-експлуатаційна та маркетингова мають окремі структурні підрозділи. У малих і середніх готелях функції бронювання й обслуговування клієнтів виконують окремі співробітники служби прийому та розміщення. Аналогічна ситуація в позиціюванні інших служб.

Служби у готелях, залежно від здійснення безпосередньої взаємодії з клієнтами, умовно можна поділити на дві категорії: контактні служби, персонал котрих має безпосередню взаємодію з клієнтами; безконтактні служби, у функціонуванні яких не здійснюється безпосередня взаємодія з клієнтами. У готельній індустрії такий поділ має важливе значення, оскільки формує підходи в управлінні й організації роботи керівників служб і регламентує вимоги стосовно персоналу. Основними вимогами до персоналу контактних служб є:

— привабливий зовнішній вигляд (відповідна зачіска, макіяж, одяг, прикраси та ін.);

— знання етики та психології спілкування;

— комунікабельність;

— знання іноземних мов;

— обмеження у віці (для персоналу рецепції — вік до 30 років). Інституційний рівень управління готельним підприємством

уособлює власник готелю, генеральний директор або голова ради директорів (наглядова рада). Форма власності в невеликих готелях — це переважно одноосібне володіння, у великих готелях, готельних ланцюгах — акціонерна форма власності.

Вищий рівень приймає загальні рішення стратегічного характеру, координує роботу керівників відділів, менеджерів служб. Стратегічні завдання готельних підприємств, які визначають та вирішують їхні власники, стосуються орієнтації підприємства на обслуговування певного сегмента ринку готельних послуг, модернізації та диверсифікації послуг, участі в корпоративних формах економічної діяльності, цінової політики та ін. Від розв'язання категорії загальних питань залежить розташування готелю, його місткість, архітектура, обладнання, підбір персоналу.

Генеральний директор — особа, уповноважена власником готелю. Він виконує функції посередника між власником, з одного боку, і гостями — з іншого. Окрім цього, обґрунтовує загальні напрями політики готельного підприємства, фінансову політику, спрямовану на визначення лімітів витрат для утримання персоналу, адміністративні й господарські потреби, відповідає за прийняття рішень щодо орієнтування закладу розміщення на обраний сегмент ринку. Генеральний директор розв'язує питання закупівельної політики, визначає підприємства — постачальників ресурсів, а також пріоритетних постачальників. Вище керівництво також вирішує проблеми запровадження системи розрахунків із клієнтами, політику тарифів, систему маркетингових досліджень ринку.

У великих готелях зі значною кількістю персоналу управлінська структура вищої ланки може передбачати посаду заступника генерального директора, який відповідає за прийняття оперативних рішень, постійно контролює технологічний процес, тому зобов'язаний тривалий час перебувати на підприємстві. Він має тісніші зв'язки з клієнтами, зобов'язаний вирішувати проблеми, пов'язані з обслуговуванням гостей.

Для забезпечення цілодобового контролю адміністрації за діяльністю підприємства в окремих великих готелях існує посада виконавчого директора.

Управлінський рівень у закладах гостинності забезпечує реалізацію політики підприємства, розробленої керівниками вищого рівня управління. Вони відповідають за надходження, уточнення, розподіл завдань у підрозділах, контролюють їхнє виконання. Менеджери відділів мають широкі обов'язки і виконують вагому роль у прийнятті рішень. Окрім реалізації загальних питань у конкретних управлінських рішеннях, вони розв'язують проблеми оптимізації технологічного процесу згідно з новітніми методами, кадровою роботою у відділі, матеріально-технічним забезпеченням, взаємодією з іншими структурними підрозділами. У великих готелях цей рівень може мати 5—6 заступників директора (менеджерів відділів) та 10—15 менеджерів служб. До керівників середнього рівня належать менеджери служби громадського харчування, розміщення, фінансового, технічного, комерційного відділів та ін.

Менеджер з питань громадського харчування управляє рестораном та іншими формами гастрономічних закладів, які функціонують у готелі. Йому безпосередньо підпорядковані шеф-повар, метрдотель, менеджер банкетного обслуговування, старший офіціант.

Менеджеру з розміщення підпорядковані менеджери основних готельних служб — бронювання, приймання та поселення, господарської служби.

Менеджер фінансового відділу управляє роботою головного бухгалтера, менеджера господарської служби, оператора комп'ютера, завідувача відділу заробітної плати.

Менеджер технічного відділу очолює інженерно-експлуатаційний відділ. У готелях посаду менеджера технічного відділу називають по-різному — головний інженер, директор з технічної експлуатації та ін. Йому підпорядкований старший майстер, завідувачі майстерень з ремонту обладнання, систем опалення, технічної безпеки, холодильних установок, меблів і под.

Менеджеру комерційного відділу підпорядкований менеджер з питань матеріально-технічного постачання, менеджер обслуговування конгресів, менеджер з реклами та ін.

Технічний рівень — це керівники нижчої ланки, котрі безпосередньо керують обслуговуючим персоналом. У готелях до цієї категорії належать керівники виробничих ланок, які відповідають за розподіл завдань серед виконавців, контролюють їхнє виконання, водночас самі беруть участь у виробничому процесі.

Керівники всіх відділів у готелях, окрім функції управління, виконують доручення керівників вищого рівня. Частка виконавчої функції зростає з пониженням рівня управління. Не виконує доручень лише власник готелю. Як засвідчує моніторинг, виконання доручень, згідно з витраченим часом, займає на вищому рівні близько 10 %, на середньому — 50 %, нижчому — близько 70 % загального часу менеджерів. Решта часу менеджери витрачають на прийняття рішень з управління.

Зв'язки гарантують взаємодію та координацію між елементами структури управління готельним підприємством. Відповідно до характеру відносин елементів структури зв'язки поділяють на вертикальні й горизонтальні.

Вертикальні зв'язки забезпечують процес управління та підпорядкування (наприклад, зв'язок між генеральним директором і менеджером певної служби). Вони виникають під час ієрархічної побудови системи управління, наявності чіткої організації рівнів управління готельним підприємством, кожен з яких має власні цілі.

Горизонтальні зв'язки відображають взаємини кооперації та узгодження дій між рівноправними елементами одного ієрархічного рівня управління. Такий характер взаємодії, скажімо, здійснюється між менеджерами служб готельного підприємства з проблем узгодження сумісних дій у технологічному процесі.

У структурі управління готельними підприємствами, згідно з характером управлінських рішень, розрізняють лінійні та функціональні зв'язки. Лінійні відображають передання управлінської інформації загального характеру, необхідне для виконання із підпорядкуванням нижчих підрозділів вищим у всіх питаннях. Ця система проста й ефективна, якщо проблеми нескладні, а рішення можуть самостійно приймати підрозділи. Функціональні — пов'язані з підпорядкуванням нижчих підрозділів певним діючим підрозділам, які професіонально вирішують окремі функції управління готелем, що стосуються фінансів, планування, технології та ін. Ці зв'язки забезпечують передачу змістовно обґрунтованої управлінської інформації. Оскільки джерел інформації водночас може бути декілька, виникають проблеми неузгодженості дій окремих функціональних підрозділів.

**Планування потреби в кадрах.**

Складовими процессу планування є також вибір методу планування; здійснення розрахунку; складання плану та джерел його забезпечення; дослідження ситуації на ринку праці; визначення перспективної потреби в працівниках.

Виділяють два види потреби: якісний і кількісний. Їх розрахунок проводиться в єдності та тісному взаємозв’язку і вимагає застосування методів, адекватних встановлени видам потреб.

Методи відбору персоналу для кожної фірми мають враховувати її специфіку, розмір, складність і технологічну змінюваність. Систематичні, надійні методи відбору, як правило, вимагають великих витрат і виправдані в разі великої кількості числа вакантних місць та ще більшого числа кандидатів. Якщо кількість претендентів невелика, складні методи відбору неефективні.

У кожний даний момент фiрма повинна вирiшити питання: у якому пiдроздiлi, яку загальну кiлькiсть працiвникiв і якої квалiфiкацiї потрiбно мати для забезпечення процесу виробництва. Пiсля цього визначається потреба в додатковiй робочiй силi.

Наймання працiвникiв здiйснюється на основi штатного розкладу. Про штатний розклад. Для визначення кiлькiсного складу найманого персоналу на промислових пiдприємствах широко застосовують розробку норм чисельностi персоналу методом порiвняння. При цьому використовують данi про змiни чисельностi та продуктивностi або обсягу продажів за даної чисельностi в рiзнi перiоди, а також чисельнiсть персоналу, який використовується iншими фiрмами.

Іншими методами прогнозування потреби в робочiй силi є:

— економетричний метод, за допомогою якого потреба в робочiй силi виводиться з передбачуваних рiвнiв кiнцевого попиту на товари та послуги в економiцi на певний рiк у майбутньому;

— метод проектування тенденцiй, що передбачає перенесення минулих тенденцiй, змiн у величинi сукупної робочої сили та її структури на прогнозований перiод;

— нормативний метод, коли обчислюються спецiальнi iндекси, якi характеризують попит на робочу силу як функцiю обсягу виробництва, основних фондiв тощо. Нормативний метод може бути про­iлюстрований такою формулою:

Pi = Ki ОФб(1 + Коф),

де Рi — потреба в i-iй категорiї працiвникiв; Кi — коефiцiєнт; ОФб — основнi фонди в базовому перiодi; Коф — прогнозний темп зростання основних фондiв.

Методи прогнозування потреб в людських ресурсах. Розуміння динаміки чинників, які впливають на потреби організації в працівниках, є основою планування людських ресурсів. Сучасні організації використовують різні методи планування.

Методи визначення чисельностi, як метод «типового проектування», експертних оцiнок, а також методи теорiї вiрогiдностi. (наприклад готелі).

Для визначення потреби в робiтниках використовують методи: за трудомiсткiстю продукцiї, за нормами виробiтку, за кiлькiстю робочих мiсць, за нормами обслуговування агрегатiв.

Для визначення чисельностi спецiалiстiв та керiвникiв використовують такi методи: за нормами управлiння, за нормами спiввiдношення, за нормативами чисельностi i т. iн.

**Ризики: фінансові, організаційні, соціальні, екологічні. Оцінка ефективності методів управління ризиками. Програма страхування від ризиків.**

Перелік основних видів ризиків у підприємницькій діяльності:

1. Матеріальні втрати, що виявляються в непередбачених додаткових витратах або прямих втратах устаткування, майна, продукції, сировини і так далі.

2. Трудові втрати, що являють собою втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами (простої).

3. Фінансові втрати - це прямий грошовий збиток. Це можуть бути непередбачені платежі, виплати штрафів, утрати коштів, недоотримання або не повне одержання грошей із передбачених джерел, при неповерненні боргів, грошовий збиток у зв'язку з інфляцією, зміна валютного курсу гривні тощо.

4. Втрати часу існують тоді, коли процес підприємницької діяльності йде повільніше, ніж було намічено.

5. Спеціальні види втрат мають місце у вигляді нанесення збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, престижу (іміджу) підприємства тощо.

6. Втрати в комерційному підприємництві, пов'язані зі зміною закупівельної ціни товару.

7. Втрати в процесі обігу (транспортування, збереження) або втрати якості, споживчої цінності товару, що призводять до зниження її вартості.

8. Непередбачені мита, відрахування, штрафи.

9. Додаткові витрати.

10. Зниження ціни, по якій реалізується товар у порівнянні з проектної.

11. Обмеження об'єму реалізації, обумовлене падінням попиту або потреби в товарі, витисненням його конкуруючими товарами.

12. Ризик втрати частини активу підприємства внаслідок розкрадань може (бути знижений за рахунок установлення сигналізації на складах, поліпшення діючої системи контролю за збереженням матеріальних цінностей).

Основною ціллю управління ризиком у підприємстві є мінімізація пов'язаних з ним фінансових втрат та максимізація прибутку. Процес управління ризиком пов'язаний з оцінкою рівня окремих видів ризику, їх профілактикою та страхуванням.

Форми профілактики ризику:

1. Мінімізація ризиків - це сукупність дій, направлених на зниження ризику, шляхом його уникнення або попередження. При цьому слід відмітити, що уникнення ризику для менеджера нерідко означає відмову від прибутку, а це пов'язане з ризиком невикористаних можливостей.

2. Диверсифікація ризиків, дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Старе прислів'я "Не кладіть всі яйця в один кошик" вказує на те, як ще можна здійснювати менеджмент ризику. Диверсифікація означає, що два і більше напрямків діяльності комбінуються і поєднуються в пакеті, що становить "портфель" ризиків. Як правило, показників, що характеризують ризик такого портфеля, а отже, і ризик скомбінованого "портфеля", буде менше, ніж по кожному окремому напряму діяльності, що входить до такого "портфеля".

3. Лімітування ризиків. По тим видам господарської діяльності та господарських операцій, які можуть постійно виходить за встановлені межі допустимого ризику, цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів.

4. Отримання додаткової інформації є одним з їх найважливіших способів зниження ризику. Природно, що коли б у менеджера була більш повна інформація, він міг би зробити кращий прогноз та знизити ступінь ризику. Широко відома теза: "Рішення варте не більше того, чого коштує інформація, на базі якої воно прийняте". Це робить інформацію товаром за який потрібно платити гроші. Але вкладення капіталу в інформацію є виправданим.

Система профілактики ризиків хоча і знижує ймовірність їх виникнення, але не в змозі нейтралізувати всі пов'язані з ними негативні фінансові наслідки. Частково цю роль може взяти на себе внутрішнє страхування ризиків, що здійснюється в рамках самого торговельного підприємства.

**Необхідність фінансового прогнозу.**

Ефективне управління фінансами підприємства можливе тільки за умови планування всіх фінансових потоків, процесів і відносин підприємства. Обґрунтування фінансових показників фінансових операцій, які результативність багатьох господарських рішень, досягається у процесі фінансового планування та прогнозування.

Ці два поняття в економічній літературі й на практиці часто помилково ототожнюються.

Прогнози і плани (поряд з гіпотезою) є формами передбачення, тобто випереджального відображення дійсності, заснованого на пізнанні об’єктивних законів і закономірностей. Форми передбачення тісно взаємопов’язані, вони являють собою послідовні ступені конкретизації можливого стану і поведінки об’єкта в майбутньому. Цей процес починається із загальнонаукового передбачення ймовірних якісних характеристик майбутніх станів об’єкта (тобто висування гіпотез), а завершується складанням плану переведення об’єкта в новий бажаний стан. Проміжною сполучною ланкою між ними є прогноз.

Отже, план і прогноз є взаємодоповнюючими одна одну стадіями планування при визначальній ролі плану як провідної ланки управління підприємством. Форми поєднання прогнозу і плану можуть бути різними: прогноз може передувати розробленню плану, йти за ним (прогнозування наслідків прийнятого в плані рішення), проводитися в процесі розроблення плану. Як правило, фінансове прогнозування має передувати плануванню і здійснювати оцінювання численних варіантів. За допомогою фінансового планування конкретизуються прогнози, визначаються конкретні шляхи, показники, завдання розвитку, послідовність їх реалізації, а також методи, що сприяють досягненню обраної мети.

Основна відмінність між планом і прогнозом полягає в тому, що план має директивний, а прогноз - імовірнісний характер. Прогнозування не може бути проведене з великою точністю: багато подій у прогнозованому періоді можуть спричинити невідповідність між дійсністю і прогнозом. План - це однозначне рішення, навіть коли він розробляється на варіантній основі (лише один із розроблених варіантів, найбільш імовірний й оптимальний, затверджується як плановий). Прогноз же завжди має альтернативний, варіантний характер, вказуючи ймовірні напрями розвитку підприємства.

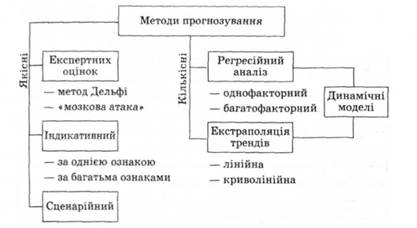
Прогнозування базується на узагальненні та аналізі наявної інформації з подальшим моделюванням можливих варіантів розвитку ситуацій і фінансових показників за допомогою методів ко- реляційно-регресійного аналізу, економетричних, зокрема екстраполяції. Щоб прогнозування було надійним, слід забезпечити достатньо повну за обсягом, змістом і структурою інформацію, високий рівень достовірності цієї інформації і можливість зіставлення інформації в часі за кількісними та якісними показниками.

**Прогноз обсягів реалізації готельних та ресторанних послуг на ринках збуту.**

Економічні процеси важко піддаються прогнозуванню, оскільки на них впливає дуже багато чинників, що зумовлюють численні ризики. Знизити їх повністю або частково допомагає маркетинговий аналіз. Результати маркетингового аналізу особливо важливі для прогнозування продажу продукції і послуг, при здійсненні якого використовують різноманітні кількісні і якісні методи (рис. 1), що відкривають різні можливості обґрунтування прогнозних показників.

Якісні методи прогнозування дають змогу з'ясувати загальні тенденції розвитку галузі, передбачити ймовірну споживчу поведінку покупців у майбутньому, охарактеризувати дії конкурентів. Кількісні методи слугують для отримання інформації у певних показниках, що дає змогу оперувати нею, порівнювати різні дані тощо, тобто конкретизувати інформацію у точному числовому вираженні.

Рис. 1 Методи прогнозування продажів

****

Важливим елементом прогнозування є визначення майбутнього стану ринку. Стійкість, стабільність чи нестабільність ринку визначають як відхилення фактичного рівня ряду показника від вирівняного значення, тобто за коефіцієнтом апроксимації (лат. approximate - наближуватися) - параметром, який характеризує міру відхилення фактичних показників від їх вирівняних значень. За найменшим коефіцієнтом апроксимації відбирається функція, яка найточніше описує досліджуваний динамічний процес, закономірність.

**Стратегія фінансування.**

****

**Методика розрахунку витрат виробництва на матеріальні ресурси готельного підприємства.**

Необхідною умовою організації надання готельних послуг є забезпечення готельного бізнесу матеріальними ресурсами: матеріалами, енергією, напівфабрикатами і т.п.

Вартість матеріальних ресурсів входить в собівартість готельних послуг за елементом "Матеріальні витрати" і включає ціну їх придбання (без урахування ПДВ і акцизів), націнки, комісійні винагороди, що сплачуються постачальницьким і зовнішньоекономічним організаціям, вартість послуг бірж, митних зборів, плату за транспортування, зберігання і доставку, здійснену сторонніми організаціями.

Задоволення потреби готельного комплексу в матеріальних ресурсах може забезпечуватися двома шляхами: екстенсивним і інтенсивним. Екстенсивний шлях передбачає збільшення придбання матеріальних ресурсів і пов'язаний з додатковими витратами. Тому зростання потреби готельного бізнесу в матеріальних ресурсах повинне здійснюватися за рахунок економнішого їх використання в процесі надання готельних послуг або інтенсивним шляхом.

Методи нормування товарно-матеріальних ресурсів

Розрізняють такі методи нормування матеріальних ресурсів: розрахунково-аналітичний, звітно-статистичний і дослідний.

Розрахунково-аналітичний метод розрахунку індивідуальних норм витрати напівфабрикатів, матеріалів, палива та енергії заснований на виконанні поелементних розрахунків за даними проектно-конструкторської, технологічної та іншої технічної документації. При цьому методі корисна витрата матеріальних ресурсів на страву, харчовий вузол, одного відвідувача закладу громадського харчування розраховується за даними робочих розрахунків, конструкторських специфічних рецептур, технологічних регламентів. Нормовані величини технологічних відходів і втрат визначаються на основі карт технологічних процесів, технологічних карт сервірування, карт узгодження обслуговування, актів зважування заготовлених продуктів. Цей метод є найбільш прогресивним, дозволяючи визначити науково обґрунтовані норми витрат, оскільки поєднує техніко-економічні розрахунки з аналізом конкретних виробничих умов. У зв'язку з цим його застосування найбільш доцільне при нормуванні напівфабрикатів і основних матеріалів.

Дослідний метод - спосіб розробки індивідуальних норм витрати напівфабрикатів, палива та енергії, заснований на вимірах їх витрати і обсягів надання готельних послуг в лабораторних і дослідно-виробничих умовах. При цьому необхідно прагнути до визначення значень окремо за кожним елементом складу норми витрат.

Умови проведення дослідів повинні бути найбільш типовими для надання даного виду готельних послуг і разом з тим максимально наближеними до тих умов, які виникнуть після реалізації в планованому періоді якихось заходів щодо вдосконалення їх надання. Дослід повинен проводитися максимально можливо кількість раз на технічно справному і налагодженому устаткуванні в умовах, передбачених технологічними регламентами та інструкціями. Норми витрати встановлюються шляхом відбору найбільш достовірних результатів і обчислення середнього значення методами математичної статистики. Цей метод доцільно застосовувати для нормування витрати допоміжних матеріалів, напівфабрикатів і матеріалів у виробництвах, заснованих на готельних технологіях, на підприємствах готельної галузі та у будівництві приміщень готельних споруд.

Звітно-статистичний метод - спосіб розробки індивідуальних і групових норм витрати напівфабрикатів, матеріалів, палива та енергії, заснований на аналізі даних статистичної (бухгалтерської, оперативної) звітності про фактичну їх витрату на одиницю комплексної готельної послуги за минулий період. При розрахунку вказаним способом необхідно враховувати співвідношення конструкцій, технології і організації виробництва, а також можливість повного і точного відображення в звітності фактичних витрат матеріальних ресурсів за попередні роки.

При цьому методі рекомендуються два основні варіанти розрахунку норм витрати:

1) обчислюється величина фактичної витрати за останній звітний рік, яка корегується на певну величину внаслідок планованих заходів щодо вдосконалення техніки, технології і організації виробництва;

2) за даними фактичних питомих розрахунків матеріалу формується інтегральний ряд динаміки показників за минулі роки. Розрахунок норми витрати зводиться до знаходження рівня ряду за його межами статистичними методами екстраполяції.

Витрата матеріальних ресурсів значною мірою залежить від досконалості нормативної бази в готельному бізнесі. Тому її систематичний аналіз дозволяє знати її стан і своєчасно здійснювати заходи щодо її вдосконалення з метою раціональнішого використання матеріальних ресурсів в готельному бізнесі, технології і організації виробництва до нормативу, а потім перегляд норм витрати напівфабрикатів на вказані готельні продукти сприятимуть вдосконаленню нормативної бази і раціональнішому використанню напівфабрикатів в готельному господарстві.

З переходом на ринкові умови для готелів норматив обігових коштів ніхто не встановлює і не контролює. Але це не означає, що в умовах ринку готелі не повинні самі встановлювати і контролювати норматив обігових коштів.

В умовах ринкових відносин значення нормування обігових коштів різко зростає, оскільки зрештою це пов'язано з платоспроможністю і фінансовим станом готельного бізнесу.

Загальний норматив обігових коштів (Нзаг) складається із суми часткових нормативів:

Нзаг = Нвз + Ннв + Нгв + Нмв, (9.1)

де Нвз - норматив виробничих товарно-матеріальних запасів; Ннв - норматив незавершеного виробництва; Нгв - норматив створеної комплексної готельної послуги; Нмв - норматив майбутніх витрат.

**Планування потреби в оборотному капіталі, джерела формування оборотних коштів готельного підприємства.**

Визначення потреби (планової величини) в оборотних коштах, які необхідні для забезпечення безперервного коло обороту оборотних виробничих фондів і фондів обігу в процесі здійснення господарської діяльності підприємства, прийнято називати плануванням оборотних коштів.

Планування оборотних коштів передбачає врахування багатьох факторів, які впливають на господарську діяльність, підприємств, і дозволяє ефективно використовувати оборотні кошти підприємства, забезпечує безперервний і безперебійний процес виробництва та сприяє виконанню планів виробництва, реалізації продукції, мінімізації ризику підприємницької діяльності.

Значення планування оборотних коштів полягає у такому:

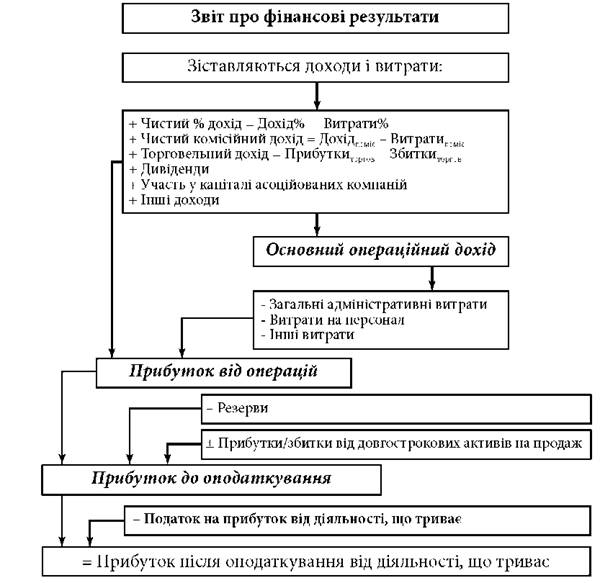
– по-перше, правильне визначення потреби в оборотних коштах забезпечує безперервність і безперебійність господарського процесу;

– по-друге, планування оборотних коштів дає змогу ефективно використовувати оборотні кошти на кожному підприємстві;

– по-третє, від правильно визначеної потреби в оборотних коштах залежать виконання плану виробництва, реалізації продукції, прибуток та рівень рентабельності;

– по-четверте, обґрунтована потреба в оборотних коштах сприяє зміцненню режиму економії, мінімізації ризику підприємницької діяльності.

**Балансовий звіт. План (звіт) доходів та витрат.**

****

**Розрахунок показників самоокупності та рентабельності готельних та ресторанних продуктів.**

Прибуток і рентабельність — основні якісні показники, що відобража­ють економічну ефективність підприємства, його фінансовий стан, успіхи та можливості у виконанні розробленої програми економічного та соціаль­ного розвитку. В умовах ринкової економіки, з переходом готелів на само­фінансування, будь-яке підприємство може існувати тільки за умови при­буткової, рентабельної діяльності. Готельне підприємство своїми грошовими ресурсами має забезпечити всю свою експлуатаційну діяльність, розвиток і технічні вдосконалення матеріально-технічної бази, соціальне та матеріальне заохочення працівників.

Зростання прибутку та рентабельність має велике значення не тільки для подальшого розвитку підприємства, галузі, але й усього господарства України тому, що являє собою джерело коштів для формування доходної частини державного (місцевого) бюджету.

Показники прибутку та рентабельності тісно пов'язані з іншими економічними показниками. Наприклад, на їх основі можна розраховувати ефективність використання основних фондів, ефективність праці, потенційну доходність підприємства та ін.

Багатогранна діяльність підприємств готельного господарства обумов­лює створення та використання у планово-аналітичній роботі різні значення прибутку: прибуток (збиток) від реалізації послуг; прибуток від реалі­зації основних фондів та іншого майна; прибуток від іншої діяльності; балансовий (валовий) прибуток; оподаткований прибуток, чистий прибуток (прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства), розподільний прибуток. Відмінність цих понять визначається їх економічним змістом, з одного боку, та положеннями законодавства про оподаткування прибутку підприємства, з другого боку.

Прибуток (збиток) від реалізації послуг визначається як різниця між доходами від реалізації послуг (без урахування ПДВ) і торговельно-експлуатаційними витратами.

Прибуток від реалізації основних фондів — це різниця між про­дажною ціною (без ПДВ) та залишковою вартістю цих фондів, збільшеною на індекс інфляції, що визначається у порядку, встановленому урядом Ук­раїни.

Прибуток від іншої діяльності — це різниця між доходами та витра­тами від позареалізаційних операцій. До складу доходів від позареалізацій­ної діяльності включаються: доходи, отримані від пайової участі в діяльнос­ті інших підприємств, від надання приміщень і майна в оренду, дивіденди за акціями, облігаціями та іншими цінними паперами, що належать підпри­ємству, а також інші доходи від операцій, не пов'язаних з реалізацією готельних послуг (санкції за порушення господарських договорів). У складі позареалізаційних витрат враховуються податкові платежі, що відносяться на фінансові результати діяльності підприємства, різні штрафи, пені.

Валовий (балансовий) прибуток характеризує кінцевий фінансовий результат господарської діяльності підприємства та являє собою суму прибутку від реалізації послуг, основних фондів і позареалізаційних операцій.

Оподаткований прибуток — це сума частини валового (балансового) прибутку, що підлягає оподаткуванню. Для визначення оподаткованого прибутку з валового прибутку підприємства готельного господарства ви­лучаються деякі види доходів відповідно до положень чинного законодав­ства про оподаткування (доходи від пайової участі в діяльності інших підприємств; дивіденди за акціями та іншими цінними паперами).

Чистий прибуток — це та частина валового (балансового) прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати до бюджету податку на прибуток. Однак, частина цього прибутку має бути направле­ною на відшкодування витрат, що не входять до торговельно-експлуатацій-них витрат. І тільки після відрахувань цих витрат можна визначити суму прибутку до розподілу. На практиці такий прибуток називають «економічним прибутком».

Абсолютна сума прибутку не має можливості повною мірою охаракте­ризувати ефективність роботи підприємства, тому її доповнюють показником рентабельності. Це відносний показник, що відображає рівень ефек­тивності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів. Для повноти аналізу застосовують кілька видів показників рентабельності.

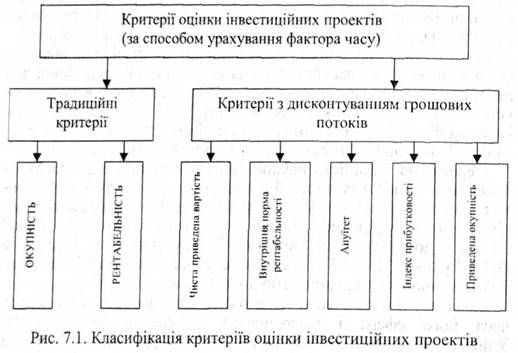
Рівень загальної рентабельності, що відображає (у відсотках) відношення балансового прибутку до суми середньорічної вартості основних фондів і нормованих обігових коштів. Цей показник є найбільш важливим з точки зору визначення економічної ефективності підприємства. У ньому знаходить своє відображення специфіка готельних послуг і можливість отримання прибутку, що прямо пропорційно залежить від обсягу та стану основних фондів.

Рівень рентабельності до загального обсягу реалізованих послуг, що визначається як відношення (виражене у відсотках) балансового прибутку до суми реалізованих послуг.

Рівень рентабельності до поточних витрат, що визначається як відношення (виражене у відсотках) балансового прибутку до повної собівартості послуг.

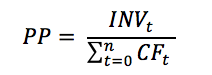
Рівень рентабельності власних і позичених коштів — це виражене у відсотках відношення балансового прибутку до суми власних і позичених коштів. Визначення рентабельності позичених коштів дозволяє дійти висновку про ефективність їх використання та доцільності залучення в подальшому нових кредитів.

**Критерії оцінки інвестиційного проекту.**

****

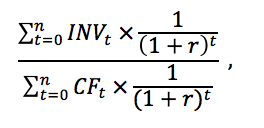
Термін окупності (ефективність інвестицій).

Наступним показником є термін окупності інвестицій. Він визначається як відношення суми інвестицій до приведеного чистого грошового потоку.



формула періоду окупності

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) собою являє часовий період при якому сума дисконтованого грошового потоку дорівнюватиме сумі вкладених інвестицій.



формула дисконтованого періоду окупності

Так само як і розрахунковий метод визначення періоду окупності, дисконтований має основний негативний момент – він не враховує тих грошових потоків, що настають вже після періоду окупності, тобто за весь період інвестицій, а а отже, на нього на нього не може вплинути вся віддача від інвестицій. Інвестори даний показник використовують не як базовий, але як обмежуючий. Якщо дисконтований термін окупності є більшим, ніж встановлений, то такий об’єкт для інвестицій не розглядається.

**Оцінка фінансового стану підприємства, її необхідність і значення**

Оцінка фінансового стану дає можливість визначити керівництву підприємства щодо платоспроможності (ліквідності, рентабельності, прибутковості і спрогнозувати, спланувати роботу таким чином, щоб досягти найкращих результатів.

Для цього аналізують показники (коефіцієнти, ще можна використовувати фінансист, фінансовий менеджер алгоритм), що базується на розрахунках економічних даних по фінансовій звітності.

Фінансовий стан підприємства - це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Як правило, що вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, то вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан

Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємств.

Аналіз коефіцієнтів дає можливість розробити фінансову стратегію п-ва, яка є основою формулою реалізації цілей підприємства. На підставі цієї стратегії визначають:

Фінансова політика п-ва за основними напрямками діяльності:

фінансова діяльність,

операційна,

інвестиційна,

звичайна.

Ця діяльність може бути направлена:

виконання податкових зобов'язань;

цільова діяльність;

амортизаційна діяльність;

девіантна;

інвестиційна.

Після оцінки фінансової діяльності складається фінансовий план.

Результатами розробки таких планів є документи:

прогноз звіту про фінансові результати;

прогноз звіту про рух грошових коштів.

Також баланс і звіт про власний капітал.

Інформаційне забезпечення оцінки фінансового стану підприємств

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані:

балансу (форма № 1);

звіту про фінансові результати (форма № 2);

звіту про рух грошових коштів (форма № 3);

звіту про власний капітал (форма № 4);

дані статистичної звітності та оперативні дані.

Інформацію, яка використовується для аналізу фінансового стану підприємств, за доступністю можна поділити на відкриту та закриту (таємну). Інформація, яка міститься в бухгалтерській та статистичній звітності, виходить за межі підприємства, а отже є відкритою.

У цілому бухгалтерський баланс складається з активу та пасиву і свідчить про те, як на певний час розподілено активи та пасиви і як саме здійснюється фінансування активів за допомогою власного та залученого капіталу.

З погляду фінансового аналізу є три основні вимоги до бухгалтерської звітності.

Фінансовий аналіз - це спосіб оцінювання і прогнозування фінансового стану підприємства на підставі його бухгалтерської та фінансової звітності і оперативних даних.

Звіт про фінансові результати відображає ефективність (неефективність) діяльності підприємства за певний період. Якщо баланс відображає фінансовий стан підприємства на конкретну дату, то звіт про прибутки та доходи дає картину фінансових результатів за відповідний період (квартал, півріччя, 9 місяців, рік).

Фінансова звітність підприємств містить також іншу інформацію щодо стану фінансів підприємств. На основі аналізу звітних даних визначаються основні тенденції формування й використання фінансових ресурсів підприємства, причини змін, що сталися, сильні та слабкі сторони підприємства та резерви поліпшення фінансового стану підприємства у перспективі.

Для прийняття економічних рішень користувачам фінансових звітів необхідна інформація про фінансовий стан, результати діяльності та зміни у фінансовому стані підприємства. Зазначені інформаційні потреби обумовили склад фінансової звітності. За П (С) БО 1, до неї належать: (баланс;звіт про фінансові результати;звіт про рух грошових коштів; звіт про власний капітал; примітки до звітів.)

Інші звіти (звернення ради директорів до акціонерів, звіт керівництва компанії, звіт аудитора тощо), які включені до звітності підприємства, не є фінансовою звітністю.

Форми, перелік статей фінансових звітів та їх зміст установлені П (С) БО 2-5. Але фінансова звітність має бути підготовлена та надана користувачам у певні терміни, які визначаються чинним законодавством.

Дані фінансової звітності є підставою не тільки для оцінки результатів звітного періоду, а й для їх прогнозування.

Щоб скласти фінансову звітність, керівництво підприємства формує облікову політику, тобто вибирає принципи, методи та процедури обліку в такий спосіб, щоб достовірно відобразити фінансове положення й результати діяльності підприємства та забезпечити порівнянність фінансових звітів