## УПРАВЛІННЯ ТУРИСТСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Туристське підприємство в умовах ринкової економіки є економічною системою. Управління такою системою в сучасних умовах є складним проце- сом, який крім управління основними технологічними процесами, які були роз- глянуті в попередніх розділах, передбачає планування діяльності підприємства, управління маркетинговою роботою на підприємстві, управління ресурсами пі- дприємства, організацію обліку на підприємстві, фінансово-економічний аналіз роботи підприємства та ін. Розглянемо названі складові більш детально.

### Планування роботи туристського підприємства

Планування – один з найважливіших інструментів економічної політики. У багатьох випадках процесу планування передує прогнозування.

**Прогнозування** – це наукове передбачення, засноване на обліку різно- манітних чинників, яке дозволяє одержати уявлення про розвиток об’єкту.

**Прогнозом** вважається науково обґрунтована думка про можливий стан об’єкту в майбутньому, про тенденції розвитку об’єкту. Прогноз має характер вірогідності.

**План**, на відмінність від прогнозу, є постановкою точно визначеної мети і, найчастіше, одно варіантний опис конкретних подій (заходів) в ході досяг- нення цієї мети. У плані встановлюються шляхи і засоби розв’язання завдань. Головною відмінною рисою плану є визначеність, конкретність і директивність завдань, які виконуються у встановленій послідовності.

Планування поділяється на три послідовні етапи:

1. Вивчення існуючого стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
2. Визначення місії та цілей майбутньої діяльності організації;
3. Вироблення конкретних стратегічних, тактичних та оперативних планів дій, направлених на досягнення визначених цілей та місії.

Планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомо- гти організації досягнути своїх цілей.

Процес планування є інструментом, що допомагає у прийнятті управлін- ських рішень. Його завдання — забезпечити нововведення і зміну в організації у достатній мірі.

Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього. Це пер- ший крок для вирішення проблем майбутнього і від його правильності залежать оптимальне використання можливостей і запобігання помилковим діям.

**Планування** можна визначити як сукупність знань про закономірності розвитку різних господарських систем у майбутньому [86].

Існують також інші визначення планування, наприклад: "Планування – це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного й динамічного розви- тку суспільства, визначення основних параметрів економіки в майбутньому пе- ріоді та досягнення їх з найменшими витратами суспільної праці" [86].

**Об'єктом планування** може виступати будь-яка організаційна система, що є відкритою для взаємодії з навколишнім середовищем. На вході система знаходить все, що їй необхідно для її діяльності: капітал, матеріали, інформа- цію, працівників. У процесі діяльності вона перетворює ці ресурси у відповідну продукцію та послуги, які поступають на вихід з системи в зовнішнє середови- ще. Якщо діяльність системи є ефективною, то на виході одержуємо прибуток й збільшуємо сегмент ринку, на який постачаються продукти.

Конкретними об'єктами планування можуть виступати окремі виробничі процеси системи або все виробництво в цілому. Наприклад, конкретними об'єк- тами планування діяльності є виробництво, реалізація, собівартість, трудові ре- сурси, матеріальні і фінансові результати роботи, інвестиційна діяльність під- приємства.

**Змістом планування** є визначення цілей, найкращих методів і способів їх досягнення. Цілями науки планування є розробка методики передбачення і опис перспективного стану об'єктів різних господарських систем.

**Методика планування** – конкретні методи дослідження, які створюють систему різних засобів та прийомів вивчення і узагальнення явищ діяльності в сфері планування.

**Методологія планування** — це сукупність теоретичних висновків, зага- льних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їх опис і обґрун- тування. Методологія планування базується на пізнанні й використанні об'єкти- вних економічних законів.

Процес наукового планування передбачає визначення наукового підходу чи орієнтації наукового дослідження. Вагомі відмінності між планами виника- ють через різницю в орієнтації. В одних спеціалістів переважає орієнтація на минулий досвід, у других – на сучасний стан, у третіх – на майбутнє, у четвер- тих при плануванні враховуються всі перелічені аспекти.

Одним з продуктів процесу планування є проект. Колишнє розуміння проектування дослідники відносили до проектів науково-дослідницької, проек- тно-конструкторської та архітектурно-будівельної діяльності, оскільки під про- ектом розуміли сукупність документів, розрахунків, креслень, необхідних для створення будь-яких виробів чи споруд. Сучасне ж тлумачення проекту вихо- дить за вищевказані межі й в широкому розумінні включає всі види діяльності.

Різноманітність визначень поняття "проект" пояснюється передусім різ- ними методологічними підходами.

**Проект –** це певний план дій, обумовлений конкретними цілями, які час- то включають вимоги до часу, вартості та якості результату, що визначають спосіб його вирішення.

Найважливішими складовими тлумачення проекту є чітка організація і результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення.

Потрібні ресурси й фактична вартість проекту залежатимуть, передусім, від ходу виконання робіт та просування кожного проекту. Для цього виду прое- ктів необхідні потужності повинні надаватися відповідно до графіка і строку готовності етапів і завершення проекту.

Плани мають розвинуту класифікацію за різними ознаками. Розглянемо деяку з них.

За терміном виконання планів розрізняють стратегічні, поточні та опера- тивні плани.

**Стратегічні, довгострокові й середньострокові плани** реалізації перед- бачають перспективи розвитку діяльності підприємства. Головною особливістю цих планів є те, що вони складаються на основі концепції економічної, соціаль- ної та науково-технічної політики підприємства. Об’єктом такого планування є туристська фірма з погляду туристського простору певного регіону, партнерів і конкурентів на ринку.

**Поточні плани** складають 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 по- точного плану на короткий період (декаду, тиждень, день, годину).

Поточні й оперативні плани є результатом **тактичного планування**. Об’єктами такого планування є виробництво, реалізація, собівартість, тру- дові ресурси, матеріальні й фінансові результати роботи інвестиційна дія- льність підприємства.

Туристські підприємства як суб’єкти господарювання не мають принци- пових відмінностей від інших підприємств. Тому для туристських підприємств використовуються такі ж підходи при плануванні їх діяльності, як і для підпри- ємств інших галузей економіки.

При планування діяльності туристського підприємства виділяють три напрямки:

* розробка маркетингових планів;
* розробка виробничих планів;
* розробка фінансових планів.

**План маркетингу** є важливим елементом планування діяльності підпри- ємства. Він виступає тим зв'язуючим ланцюгом, що зводить докупи всі факти, які мають якесь відношення до функціонування фірми. Зокрема, це інформація про ринок товарів чи послуг певного підприємства, товар та його конкурентно- здатність на цьому ринку, споживчий сегмент та інші факти. План маркетингу розробляється як складова частина загальної фірмової стратегії.

**Виробничий план** висвітлює всі питання, пов'язані безпосередньо з про- цесом підготовки й надання туристських послуг. Завданнями виробничого чи техніко-економічного плану є: визначення короткотермінової цілі (тактики), для досягнення якої необхідним є обґрунтування виробничої структури фірми та схеми виробничого процесу; підведення балансу наявності основних та обо- ротних виробничих фондів; забезпечення використання засобів НТП; підраху- нок виробничої потужності підприємства; визначення суми капітальних вкла- день для забезпечення безперебійного функціонування підприємства.

При плануванні виробничої діяльності туроператора вирішується цілий комплекс питань. Тому для туроператора розробляється не окремий виробничій план, а виробнича програма.

**Виробничу програму** туристського підприємства, зокрема туроператора, слід розглядати як документ, у якому передбачаються завдання на створення (комплектування) туристського продукту визначеної кількості, номенклатури, асортименту та якості у встановлений термін за замовленнями потенційних ту- ристів або для вільної реалізації на основі ринкового попиту.

Виробнича програма туристського оператора складається з таких розділів:

1. план надання туристських послуг і комплектування турпродукту за но- менклатурою і асортиментом;
2. завдання з підвищення якості турпродукту та послуг;
3. план ресурсного забезпечення виробничої програми;
4. план кооперування туроператора з постачальниками туристських по- слуг і ресурсів.

Виробнича програма розробляється туроператорами, а турагенти обме- жуються обґрунтуванням планів реалізації, оскільки вони не формують, а тіль- ки просувають на ринок і реалізують турпродукт, створений туроператорами.

В умовах розвитку ринкових відносин самим важливим при плануванні виробничої діяльності турпідприємств є планування обсягів надання окремих туристських послуг або їхніх пакетів, оскільки цей етап є не тільки вихідним моментом, а й найбільш відповідальним етапом планування всієї фінансово- господарської діяльності суб'єктів туристського бізнесу.

План надання всього асортименту туристських послуг визначає програму їхнього виробництва, ресурсного забезпечення, розрахунків собівартості, при- бутку та рентабельності окремих послуг і всього турпродукту та інших показ- ників господарської діяльності туристських підприємств.

**Фінансовий план** може бути як стратегічним, який включають у зага- льнофірмову стратегію, так і поточним, тобто оперативним. Система фінан- сових планів включає в себе такі елементи: прогноз балансу; прогноз при- бутків і видатків; прогноз фінансових бюджетів; прогноз ключових фінан- сових показників.

При розробці планів на туристських підприємствах, як і на інших під- приємствах використовуються різноманітні методи, які можна об’єднати у три групи.

До першої групи відносяться методи, засновані на аналітичних розрахун- ках. Це економіко-статистичний метод, трендовий метод, метод економіко- математичного моделювання, факторно-аналітичний метод. Для цієї групи ме- тодів характерно перенесення основних закономірностей динаміки показників, що склалися в передплановому періоді, на плановий період з урахуванням мо- жливих змін факторів, що впливають на величину показників. До цієї ж групи методів відноситься метод “еластичності”. Цей метод заснований на викорис- танні коефіцієнта еластичності для показника, величина якого планується, і показників, які впливають на його величину.

До другої групи методів відноситься нормативний метод. При плануванні цим методом використовують нормативи туристських ресурсів і оптимальності їх витрачання.

До третьої групи методів відноситься програмно-цільовий метод. В ос- нову розрахунків за цим методом покладено обсяг цільового прибутку та пла- нових витрат.

Вказані плани можуть розроблятися окремо в обсязі, який залежить від обсягів роботи підприємства. Розроблені плани узгоджуює між собою керівни- цтво підприємства. Однак для обґрунтування реалізації окремих важливих про- ектів, необхідність яких виникає при створенні та функціонуванні підприємст- ва, а також для планування діяльності підприємства в цілому, в окремих випад- ках розробляють бізнес-плани.

**Бізнес-план** – це форма конкретизації підприємницької ідеї або іншими словами: бізнес-план — план створення або розвитку підприємства. Бізнес-план виступає основою для прийняття рішень ініціатором проекту (інвестором, під- приємцем), а також є документом для зовнішньої презентації проекту перед по- тенційними партнерами, кредиторами або державними органами, відповідаль- ними за створення і реєстрацію підприємства, а також проектів, пов’язаних з його розвитком.

Метою складання бізнес-плану є планування господарської діяльності пі- дприємства на найближчий і віддалений періоди. Основним змістом бізнес- плану є організація підприємницької діяльності та її планування.

Взагалі бізнес-план включає: резюме; загальні відомості про підприємст- во; характеристику ринків збуту продукції, послуг підприємства; маркетинго- вий план; оперативний план; план використання трудових ресурсів; фінансовий план.

Сьогоднішній темп використання ресурсів потребує досконалого і точно- го прогнозування розвитку всіх галузей виробничої і невиробничої сфери. Тем- пи зміни умов праці настільки швидкі, що планування виступає чи не єдиним фактором стримування і відвернення негативних наслідків НТП і НТР.

### Маркетингова діяльність і реалізація збутової політики туристсь- кого підприємства

Існує безліч визначень маркетингу. З погляду діяльності підприємства під **маркетингом** слід розуміти концепцію, стратегію і тактику поведінки підпри- ємства на ринку. Метою маркетингу є своєчасне визначення потреб і вимог ри- нку і розробка власної стратегії поведінки на ринку з урахуванням вимог суспі- льства і навколишнього середовища.

**Маркетинг послуг** – це процес розробки, просування і реалізації послуг, орієнтований на виявлення специфічних потреб клієнтів.

Мета маркетингу – розпізнати, ідентифікувати й оцінити існуючий або прихований попит на послуги, які підприємство пропонує або може запропону- вати й направити зусилля фірми на розробку, виробництво, розподіл, продаж і просування цих послуг.

За визначенням X. Кріппендорфа, **туристський маркетинг** — ця систе- матична зміна і координація діяльності туристських підприємств, а також при- ватної і державної політики в області туризму. Мета таких змін полягає в тому, щоб якнайповніше задовольняти потреби певних груп споживачів, враховуючи при цьому можливості отримання відповідних прибутків.

Особливості туристського маркетингу визначаються в першу чергу особ- ливостями турпродукту, а також специфічними рисами виробників і споживачів туристських послуг.

Для здійснення процесу маркетингу використовують **маркетингові тех- нології** – методи, які застосовуються підприємством для визначення попиту, планування виробництва товарів і послуг, встановлення цін, для їх розподілу, просування і продажу.

На практиці не кожна фірма має можливість утримувати окремий підроз- діл, який займається тільки маркетингом, і відповідно виконувати всі роботи, пов'язані з маркетинговою діяльністю, тому більшість їх або користуються по- слугами найнятих спеціальних агентств, або самі користуються окремими еле- ментами маркетингу, які розглянемо докладніше.

Маркетингова діяльність підприємства здійснюється за наступними напрямками:

* аналіз зовнішнього середовища;
* дослідження ринку;
* сегментація ринку;.
* просування продукту.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес виявлення зовнішніх по від- ношенню до даного підприємства чинників, які можуть мати нову сприятливу нагоду і потенційні негативні наслідки. Мета даної роботи – отримання необ- хідної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень з адаптації турпідприємства до змінних зовнішніх умов.

Дослідження ринкового середовища включає такі обов'язкові складові:

* загальні характеристики і тенденції зміни ринку;
* стан конкуренції на ринку;
* характеристика основних споживачів.

У результаті цих досліджень виявляється кон'юнктура ринку, виділяється ніша яка ще не зайнята, визначається позиція фірми на ринку. Аналіз сильних і слабких сторін, небезпек і можливостей фірми має назву SWOT-аналіз. Цей аналіз повинен дати відповідь на запитання, наскільки мета встановлена керів- ництвом фірми реалістична і здійснима. Після його виконання керівництво фі- рми вибирає стратегію розвитку фірми (зростання, скорочення, зростання для одних підрозділів і скорочення для інших) і розробляє стратегію маркетингу – докладний план досягнення маркетингової мети підприємства.

Виробники турпослуг не можуть задовольняти повністю потреби всіх по- тенційних клієнтів. Це нереально і невигідно, тому фірмі необхідно визначити- ся, на який саме сегмент ринку направляти маркетингові заходи. Сегмент ринку

- це цільовий ринок, коло клієнтів турпідприємства, це певні потенційні групи передбачуваних споживачів. Сегментація ринку це розподілення на частини

всього ринку, які характеризуються однаковою реакцією на маркетингові захо- ди, це виділення вузьких цільових ринків. Сегментація ринку – складне завдан- ня, але виконати її вкрай важливо, оскільки це допомагає надалі не витрачати зусилля і фінансові кошти фірми даремно, більш точно визначати місткість ри- нку, здійснювати націлену рекламу.

Після сегментації ринку підприємством розробляються маркетингові стратегії, направлені на просування товарів і послуг на ринку. При цьому особ- лива увага надається ціновій політиці, стимулюванню збуту. комунікаціям під- приємства (імідж фірми, реклама. зв'язки з громадськістю і т. ін.).

Правильна організована маркетингова робота на підприємстві дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку. підтримувати високі обсяги продажів, одер- жувати прибуток, що, у свою чергу, створює умови для ефективної роботи да- ного підприємства.

### Управління ресурсами туристського підприємства

Будь-яка підприємницька діяльність забезпечується ресурсами: природ- ними, трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними. При побудові конкурентоспроможного туристського бізнесу головна роль належить високо- інтелектуальному людському капіталу та інноваціям, без яких неможливе існу- вання сучасного суспільства. У даний час серед ресурсів туристських підпри- ємств особлива увага приділяється науково-технічним розробкам і підприємни- цьким здібностям працівників. Такі здібності в туризмі виявляються в мистецт- ві економічного управління суб'єктами підприємництва та діяльністю всього туристського бізнесу країни (регіону).

Систему ресурсного забезпечення туристських підприємств наведено на рис. 8.1.

Позитивним результатом підприємницької діяльності в туристському біз- несі є прибуток, який означає можливості збільшення коштів для авансування розвитку туристської діяльності. Як показано на рис. 8.2, таке збільшення мож- ливе після реалізації турпродукту споживачам.

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

Підприємці у сфері туристського бізнесу можуть діяти як у відповідь на ініціативу туриста, так і за власною ініціативою, пропонуючи йому новий турп- родукт або нову послугу, випереджаючи його попит. Оскільки туроператори, як правило, формують пакети туристських послуг відповідно до попиту туристів на певні маршрути подорожей, то вони мають ринкові відносини з виробника- ми послуг, що входять до цих пакетів.

Туроператор комплектує туристський продукт, використовуючи комплекс конкретних туристських послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі.

ТУРОПЕРАТОР

(проектування. комплектування та реалізація турпродукту або окремих послуг)

ТУРАГЕНТСТВО

(реалізація турпродукту (послуг)

Т У Р И С Т

Нематеріальні активи

(комп’ютерні програми.

Патенти, винаходи) (НА)

Матеріа- льні ак- тиви (МА)

Трудові ресурси (ТР)

Грошові кошти (ГК)

плата за гроші

гроші

плата за ТР

товар

ТР

плата за МА

гроші

товар

гроші

МА

товар (прямий збут)

плата за НА

гроші

НА

Рис. 8.1 - Ресурсне забезпечення туристських підприємств

Рис. 8.2 - Схема підприємницького процесу в туристському бізнесі Цей комплекс включає послуги розміщення, харчування, транспортуван-



Ресурси

Гроші

Туристська діяльність

Турпро- дукт, турпос- луга

Гроші з прирос- том (дохід)

ня, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги установ культу- ри, рекреації, відпочинку, спорту, побуту, розваг і т. ін.

Туристський бізнес охоплює потужню індустрію, центральною ланкою якої виступають туристські підприємства – організатори туризму. Використо- вуючи туристські послуги своїх постачальників, вони формують і реалізують турпродукт. Постачальники туристських послуг, будучи самостійними суб'єк- тами підприємництва, обслуговують туристів за замовленням туроператорів, тому відносяться до індустрії обслуговування туризму, яка являє собою ресурси туристського бізнесу.

Отже туристський бізнес використовує ресурси у вигляді туристських по- слуг, готових до споживання туристами в місцях їхнього виробництва та на- дання, тобто в туристських дестинаціях.

Результатом підприємницької діяльності в туризмі є обсяг реалізованого туристського продукту, утвореного внаслідок економічних відносин між тури- стськими підприємствами, постачальниками ресурсів і туристами. Сумарно ту- ристський оборот виражається обсягом виручки від реалізації всієї сукупності туристських послуг і називається доходом від реалізації туристського продукту. Ресурси туристських підприємств при їх використанні утворюють матері- альні, інформаційні, трудові, фінансові, туристські та ін. потоки. Ці потоки діа- лектично взаємозв’язані один з одним. У другій половині ХХ ст. застосування поняття потоків при вивченні забезпечення підприємств ресурсами сприяло бурхливому розвиткові науково-практичного підходу до управління ресурсами

підприємства, який отримав назву логістичний підхід.

Застосування логістичного підходу в управлінні підприємствами дозволяє оптимізувати витрати ресурсів підприємства, одержати конкурентні переваги й підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

### Фінансово-економічний аналіз роботи туристського підприємства

Сучасне підприємство є складною системою, що містить в собі декілька підсистем: економіку, технологію, організацію виробництва та ін. У кожному виді підсистем проводять свій аналіз.

Залежно від підсистем виділяють такі види аналізу:

* техніко-економічний аналіз, яким займаються технічні служби; його змістом є вивчення взаємодії технічних і економічних процесів, їх впливи на

результати діяльності фірми;

* фінансово-економічний аналіз, яким займаються фінансові служби, кредитні організації; об'єктом аналізу є фінансові результати, поліпшення фі- нансового стану і платоспроможності;
* управлінський аналіз; ним займаються всі служби з метою надання інформації, необхідної для планування, контролю і ухвалення оптимальних управлінських рішень; це оперативний аналіз, його результати є комерційною таємницею;
* економіко-статистичний аналіз; його проводять статистичні органи; він застосовується для вивчення масових суспільних явищ на різних рівнях управління – підприємства, галузі, регіону, країни в цілому;
* економіко-екологічний аналіз, який проводять органи, контролюючі стан навколишнього середовища і економічні служби підприємства; в даний час цей вид аналізу особливо актуальний, оскільки в сучасних ринкових умовах рішення проблем екології стоїть дуже гостро.

Усі вищевказані види аналізу так чи інакше пов'язані з економічним аналізом.

Під економічним аналізом розуміється дослідження господарських про- цесів, явищ, ситуацій діяльності підприємства з погляду його результативності, тобто кінцевих фінансових результатів діяльності, що складаються під впливом внутрішніх і зовнішніх, об'єктивних і суб'єктивних чинників.

У ході економічного аналізу виявляють потребу в матеріальних (основ- них і обігових), трудових (робочій силі) і фінансових (грошових коштах) ресур- сах, дають оцінку очікуваних економічних результатів господарської діяльності з виробництва туристського продукту і його реалізації, визначають собівар- тість, прибуток і рентабельність.

Економічний аналіз дозволяє розробити тип стратегії господарюючого суб'єкта відносно довгострокових активів, стратегію і тактику розвитку підпри- ємства, виявити резерви підвищення ефективності виробництва, оцінити ре- зультат діяльності.

Таким чином, загальна мета економічного аналізу полягає в оцінці досяг- нутих результатів і у виявленні резервів ефективності діяльності підприємства.

Види економічного аналізу можна класифікувати:

* за періодичністю (періодичний, річний, квартальний, змінний, разовий);
* за змістом і повнотою питань, що вивчаються (виділяють повний ана- ліз всієї господарської діяльності, локальний аналіз діяльності окремих підроз- ділів, тематичний аналіз окремих питань економіки);
* за методом дослідження об'єкта (комплексний, системний, функціона- льно-вартісний, економіко-математичний, діагностичний, маржинальний, коре- ляційний);
* за охопленням об'єктів, що вивчаються (ділять на суцільний і вибірко- вий аналіз);
* за суб'єктами (користувачами) аналізу (виділяють внутрішній (управ-

лінський) аналіз і зовнішній (фінансовий) аналіз).

На практиці окремі види економічного аналізу зустрічаються рідко. Про- те щодня на кожному рівні управління приймається безліч різних рішень, для обґрунтовування яких необхідні різні види економічного аналізу.

Економічний аналіз тісно пов'язаний із статистикою, бухгалтерським об- ліком, маркетингом, аудитом, контролінгом. Він є необхідним елементом управління економікою підприємства.

Туристське підприємство є господарюючим суб'єктом, який має само- стійний баланс, діє відповідно до свого статуту, володіє правами і виконує обо- в'язки у сфері своєї діяльності, надає робочі місця, виплачує заробітну платню, здійснює соціальні програми і т. ін.

Туристське підприємство здійснює господарську діяльність з виробницт- ва і реалізації туристського продукту (послуг), виконання робіт, надання послуг відповідно до укладених контрактів, договорів із споживачами (клієнтами) на умовах самоокуповування і самофінансування.

Як господарюючий суб'єкт підприємство вирішує такі завдання:

* забезпечує споживачів продукцією (роботами і послугами) відповідної якості;
* одержує прибуток, достатній для виконання своїх функцій;
* виконує свої зобов'язання, як зовнішні, так і внутрішні;
* дотримує вимог законів, нормативів і стандартів.

Для вирішення цих завдань господарюючий суб'єкт повинен мати чітке уявлення про свій поточний стан і погляд на перспективи розвитку.

Основою економічної діяльності туристського підприємства є виробницт- во туристського продукту і туристських послуг, додаткових послуг, супутніх товарів і послуг, отримання прибутку.

Для того, щоб визначитися з перспективою розвитку турпідприємства, необхідно вивчати:

* попит на даний вид продукції (туристські послуги);
* можливості підприємства з виробництва продукції (робіт, послуг) ви- ходячи з виробничих можливостей і перспективи її збільшення;
* можливості конкуруючих виробництв на туристському ринку;
* можливості партнерів – постачальників туристських послуг.

Таким чином, для правильного розуміння змісту і визначення завдань не- обхідний різносторонній економічний аналіз господарської діяльності:

* оперативний аналіз;
* поточний (ретроспективний) за підсумками діяльності за той або інший період;
* перспективний (прогнозний, попередній) аналіз.

Повний комплексний економічний аналіз характерний для підприємств середнього і крупного бізнесу. У сфері туризму він потрібний туристсько- транспортним підприємствам, туристсько-готельним комплексам і туроперато- рам. Для туристських фірм, що відносяться до сфери малого бізнесу, характер- на функція контролінгу.

**Контролінг** - це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої

функції в менеджменті для ухвалення оперативних, стратегічних, управлінсь- ких рішень.

Служби контролінгу відносяться до функціональних керівних підрозділів. Їх робота полягає в розробці й економічному обґрунтуванні варіантів перспек- тивного плану (стратегічний контролінг) і оперативного плану (оперативний контролінг) фінансової і господарської діяльності. В основі цих планів лежать правильно розроблені методики обліку, в тому числі бухгалтерського, аналізу фінансової і господарської діяльності фірми, планування, включаючи «вузькі місця» в поточній і перспективній діяльності організації.

Для малих і середніх підприємств, які не мають спеціальних контролі- нгових служб, функції контролінгу виконуються головними менеджерами, які самі або за допомогою своїх функціональних підрозділів проводять всі роботи по обліку, аналізу і плануванню. При цьому самі і ухвалюють рі- шення з даних питань.

У туристській фірмі, залежно від її розміру, цей процес може здійснюва- тися або спеціальною людиною (або відділом), або головним бухгалтером (як правило, в умовах малої фірми). Розділення обов'язків пов'язано з всеохоплюю- чим характером бухгалтерського обліку, зведенням всіх операцій саме в цей підрозділ.

Значно спростити ведення контролінгу допомагає складений напе- ред бізнес-план. Але і за його відсутності не слід відмовлятися від прове- дення контролінгу.

Контролінг дозволяє керівнику, спираючись на представлені йому цифри про діяльність його фірми, зробити висновок про ефективність роботи і сплану- вати її роботу на найближчу й довгострокову перспективу.

У сфері туризму успішне проведення контролінгу дозволяє оцінити не тільки діяльність всієї компанії, але і, наприклад, ефективність її роботи за сезонами (в туризмі вплив чинника сезонності досить великий) або ма- ршрутах і т.п.

Завдяки роботі з контролінгу головний менеджер фірми здатний визначи- ти майбутні фінансові потреби компанії і шляхів збереження намічених рів- нів прибутковості. Якщо створений прогноз вкаже на недостачу фінансових коштів, керівнику необхідно вирішувати питання про те, коли і скільки буде потрібно грошей для продовження роботи. Все це необхідне для того, щоб визначити ту фінансово-кредитну політику, яка сприятиме вирішенню по- ставлених завдань. Розробка подібного бюджету дає компанії можливість порівняти фактичні результати своєї діяльності із запланованими. Таке по- рівняння повинне проводитися щомісячно, в обов'язок головного бухгалтера або контролера повинне входити виявлення і усунення серйозних відхилень від прогнозованого рівня.

Розробка бюджету будь-якої організації вимагає вивчення всіх зовнішніх і внутрішніх економічних умов роботи організації.

Слід також зазначити, що в сферу контролінгу входить складання фінан- сових звітів.

Важливим в діяльності підприємств є аналіз фінансових результатів робо- ти: прибутковість, рентабельність, платоспроможність підприємства і т. ін.

Основним завданням фінансово-економічного аналізу діяльності підпри- ємств сфери туризму є визначення цілого ряду базових (основоположних) пока- зників і додаткових груп коефіцієнтів. Будучи основою фінансової аналітики, вони служать для ухвалення важливих управлінських рішень в цілях удоскона- лення фінансового стану підприємства.

Науково обґрунтований, своєчасно проведений фінансово-економічний аналіз дозволяє оцінити ситуацію, в якій знаходиться підприємство, виявити наявні резерви і ухвалити правильні рішення з організації роботи підприємства в майбутньому.

### Організація обліку і звітності в туристському підприємстві

**Облік –** це функція управління, заснована на спостереженні, вимірюван- ні, реєстрації господарських явищ. Виділяють три види обліку: оперативний, статистичний і бухгалтерський.

**Оперативний облік** здійснюється безпосередньо на місці (цех, ділянка, магазин, склад) і у момент виконання певних господарських операцій.

Мета оперативного обліку – швидке отримання інформації про хід ви- робництва, реалізації продукції, робіт або послуг. Ця інформація викорис- товується для поточного, повсякденного управління роботою підприємства, фірми і може бути передана по телефону, в усній бесіді, тобто без докумен- тального оформлення.

До оперативного обліку відносяться, наприклад, облік робочого часу, об- лік щоденного виробітку, випуску продукції, наданих послуг, облік відванта- ження і реалізації готової продукції, облік поїздок автотранспорту і т. ін.

**Статистичний облік** вивчає і узагальнює явища, які мають масовий, за- гальнодержавний характер. "Статистика знає все": про виробництво і реаліза- цію, гроші і товари, людей і машини. Ці відомості допомагають аналізувати ре- зультати різних процесів і прогнозувати подальший їх розвиток.

Статистичний облік використовує відомості оперативного й бухгалтерсь- кого обліку.

**Бухгалтерський облік** – суцільне, безперервне, строго документоване, взаємозв'язане віддзеркалення господарської діяльності підприємства.

Бухгалтерський облік відрізняють такі ознаки:

* облік строго документальний. Підставою для будь-якого бухгалтерсько- го запису повинен служити спеціально оформлений документ. Наприклад, ви- писки банку, витратний і прибутковий касові ордери, відомість нарахування зарплати, авансовий звіт, накладна, рахунок і т. ін. В іншому випадку бухгалтер не має права реєструвати господарську операцію;
* облік має суцільний, безперервний характер. Необхідно фіксувати ви- ключно всі господарські операції, не допускаючи вибіркового і переривчастого спостереження.

Таким чином, кожна господарська операція (зміна розрахункового рахун- ку, прихід і витрата грошей по касі, покупка і продаж товару, прийом товару на склад і передача його для реалізації, видача матеріалів з складу у виробництво та інші) повинна бути документально оформлений і зафіксована бухгалтером в облікових регістрах у грошовому вимірнику.

Для організації і ведення бухгалтерського обліку на туристських підпри- ємствах передбачені посади бухгалтерів, кількість яких визначається обсягом робіт, виконуваних підприємством. Якщо підприємство невелике, то бухгалтер- ським обліком можуть займатися один, два бухгалтери. Якщо підприємство має значні обсяги робіт, то для бухгалтерського обліку на підприємство приймають декількох фахівців і створюють спеціальний відділ – бухгалтерію.

Організація бухгалтерського обліку на туристських підприємствах здійс- нюється згідно з чинним законодавством за такими ж принципами і правилами, як і на підприємствах інших галузей. Проте бухгалтерський облік в туристських підприємствах має свою специфіку, обумовлену особливостями діяльності тур- підприємства і турпродукту, які розглядалися раніше.

На підставі даних обліку, що проводиться на підприємстві, формується необхідна звітність. Туристські підприємства, як і інші суб'єкти підприємниць- кої діяльності. з певною періодичністю направляють до різних державних орга- нів звіти про свою діяльність.

До обов’язкової звітності відносять такі звіти:

* баланс;
* звіт про фінансові результати;
* звіт про рух грошових коштів;
* звіт про власний капітал;
* примітки до звітів.

Але не всі суб’єкти господарювання зобов’язані складати й подавати до державних органів управління повний комплект (тобто всі п’ять форм) фінан- сової звітності. Розрізняють фінансову звітність суб’єктів малого підприємниц- тва та представництв іноземних суб’єктів господарської діяльності і фінансову звітність інших суб’єктів господарської діяльності.

Законодавством передбачено, що для фінансової звітності суб’єктів малого підприємництва достатньо дві форми – баланс і звіт про фінансові результати. Обидві ці форми об’єднані загальною назвою - “Фінансовий звіт суб’єкта мало- го підприємництва” і мають скорочену (порівняно з аналогічними формами для інших підприємств) кількість показників.

Звітним періодом для складання фінансової звітності є календарний рік. Проміжну звітність складають щоквартально або щомісяця наростаючим під- сумком з початку звітного року, вона для всіх підприємств включає тільки дві форми – баланс і звіт про фінансові результати. У окремих випадках звітний період може бути меншим або більшим за рік.

Туристські підприємства зобов'язані також надавати спеціальну звітність з туризму. До неї відносяться:

* форма річної статистичної звітності – № 1 – ТУР ”Звіт про діяльність туристичної організації”;
* форма піврічної і дев'ятимісячної статистичної звітності – № 1 – ТУР(К) ”Звіт про діяльність туристичної організації”.

Підготовка звітності про діяльність фірми є трудомістким процесом, оскільки необхідно надати державним органам управління в короткі терміни об'єктивну інформацію про результати роботи і стан справ на підприємстві. Виконання такої роботи вимагає швидкої обробки великої кількості інформації, що, у свою чергу, створює передумови для застосування сучасних інформаційних технологій на даній дільниці управлінської роботи на туристському підприємстві.