1 УПРАВЛІННЯ ТУРИСТСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

1.1 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 різноманітних 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 досягнення 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 допомогти організації досягнути своїх цілей.

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

Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього. Це перший 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 розвитку суспільства, визначення основних параметрів економіки в майбутньому періоді 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, інформацію, працівників. У процесі діяльності вона перетворює ці ресурси у відповідну продукцію та послуги, які поступають на вихід з системи в зовнішнє середовище. 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'єктами планування діяльності є виробництво, реалізація, собівартість, трудові ресурси, матеріальні і фінансові результати роботи, інвестиційна діяльність підприємства.

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, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їх опис і обґрунтування. Методологія планування базується на пізнанні й використанні об'єктивних економічних законів.

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

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

Різноманітність визначень поняття "проект" пояснюється передусім різними методологічними підходами.

Проект – це певний план дій, обумовлений конкретними цілями, які часто 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 проектів 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 оперативні плани.

Стратегічні, довгострокові й 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. 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 поточного плану на короткий період (декаду, тиждень, день, годину).

Поточні й оперативні плани є результатом **тактичного планування**. Об’єктами такого планування є виробництво, реалізація, собівартість, трудові ресурси, матеріальні й фінансові результати роботи інвестиційна діяльність підприємства.

Туристські підприємства як суб’єкти господарювання не мають принципових відмінностей від інших підприємств. Тому для туристських підприємств використовуються такі ж підходи при плануванні їх діяльності, як і для підприємств 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 підприємства. 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 конкурентноздатність 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 процесом 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 оборотних виробничих фондів; забезпечення використання засобів НТП; підрахунок виробничої потужності підприємства; визначення суми капітальних вкладень 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 туристів 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 номенклатурою і асортиментом;

2) завдання з підвищення якості турпродукту та послуг;

3) план ресурсного забезпечення виробничої програми;

4) план кооперування туроператора з постачальниками туристських послуг і ресурсів.

Виробнича програма розробляється туроператорами, а турагенти обмежуються обґрунтуванням планів реалізації, оскільки вони не формують, а тільки 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, прибутку та рентабельності окремих послуг і всього турпродукту та інших показників господарської діяльності туристських підприємств.

Фінансовий план може бути як стратегічним, який включають у загальнофірмову стратегію, так і поточним, тобто оперативним. Система фінансових планів включає в себе такі елементи: прогноз балансу; прогноз прибутків і видатків; прогноз фінансових бюджетів; прогноз ключових фінансових показників.

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

До першої групи відносяться методи, засновані на аналітичних розрахунках. Це економіко-статистичний метод, трендовий метод, метод економіко-математичного моделювання, факторно-аналітичний метод. Для цієї групи методів характерно перенесення основних закономірностей динаміки показників, що склалися в передплановому періоді, на плановий період з урахуванням можливих змін факторів, що впливають на величину показників. До цієї ж групи методів відноситься метод “еластичності”. Цей метод заснований на використанні 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 основу розрахунків за цим методом покладено обсяг цільового прибутку та планових витрат.

Вказані плани можуть розроблятися окремо в обсязі, який залежить від обсягів роботи підприємства. Розроблені плани узгоджує між собою керівництво підприємства. Однак для обґрунтування реалізації окремих важливих проектів, необхідність яких виникає при створенні та функціонуванні підприємства, а також для планування діяльності підприємства в цілому, в окремих випадках 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, підприємцем), а також є документом для зовнішньої презентації проекту перед потенційними партнерами, кредиторами або державними органами, відповідальними за створення і реєстрацію підприємства, а також проектів, пов'язаних з його розвитком.

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

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

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

1.2 Маркетингова діяльність і реалізація збутової політики туристського підприємства

Існує безліч визначень маркетингу. З погляду діяльності підприємства під **маркетингом** слід розуміти концепцію, стратегію і тактику поведінки підприємства на ринку. Метою маркетингу є своєчасне визначення потреб і вимог ринку і розробка власної стратегії поведінки на ринку з урахуванням вимог суспільства 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 запропонувати й направити зусилля фірми на розробку, виробництво, розподіл, продаж і просування цих послуг.

За визначенням Х. Кріппендорфа, **туристський маркетинг** — ця систематична зміна і координація діяльності туристських підприємств, а також приватної 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 особливостями турпродукту, а також специфічними рисами виробників і споживачів туристських послуг.

Для здійснення процесу маркетингу використовують **маркетингові технології** – 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 підрозділ, який займається тільки маркетингом, і відповідно виконувати всі роботи, пов'язані з маркетинговою діяльністю, тому більшість їх або користуються послугами найнятих спеціальних агентств, або самі користуються окремими елементами 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 відношенню до даного підприємства чинників, які можуть мати нову сприятливу нагоду і потенційні негативні наслідки. Мета даної роботи – отримання необхідної 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 керівництвом фірми реалістична і здійснима. Після його виконання керівництво фірми 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 потенційних клієнтів. Це нереально і невигідно, тому фірмі необхідно визначитися, 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 заходи, це виділення вузьких цільових ринків. Сегментація ринку – складне завдання, але виконати її вкрай важливо, оскільки це допомагає надалі не витрачати зусилля і фінансові кошти фірми даремно, більш точно визначати місткість ринку, здійснювати націлену рекламу.

Після сегментації ринку підприємством розробляються маркетингові стратегії, направлені на просування товарів і послуг на ринку. При цьому особлива увага надається ціновій політиці, стимулюванню збуту. комунікаціям підприємства (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, одержувати прибуток, що, у свою чергу, створює умови для ефективної роботи даного підприємства.

1.3 Управління ресурсами туристського підприємства

Будь-яка підприємницька діяльність забезпечується ресурсами: природними, трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними. При побудові конкурентоспроможного туристського бізнесу головна роль належить високоінтелектуальному людському капіталу та інноваціям, без яких неможливе існування сучасного суспільства. У даний час серед ресурсів туристських підприємств 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 туристського бізнесу країни (регіону).

Систему ресурсного забезпечення туристських підприємств наведено на рис. 8.1.

Позитивним результатом підприємницької діяльності в туристському бізнесі є прибуток, який означає можливості збільшення коштів для авансування розвитку туристської діяльності. Як показано на рис. 8.2, таке збільшення можливе 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 послуг, 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 турпродукт 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 виробниками послуг, що входять до цих пакетів.

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

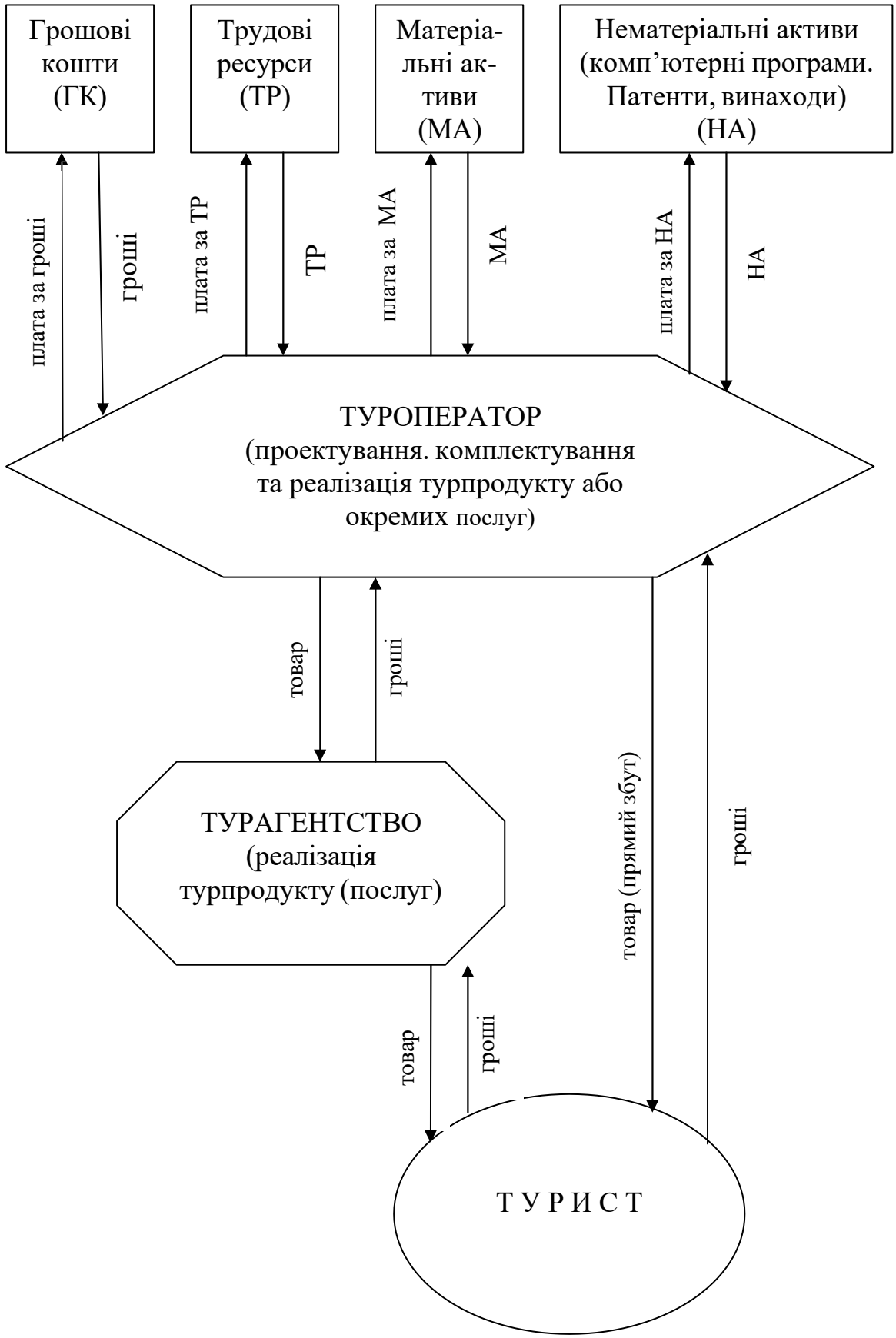


Рис. 8.1 - Ресурсне забезпечення туристських підприємств

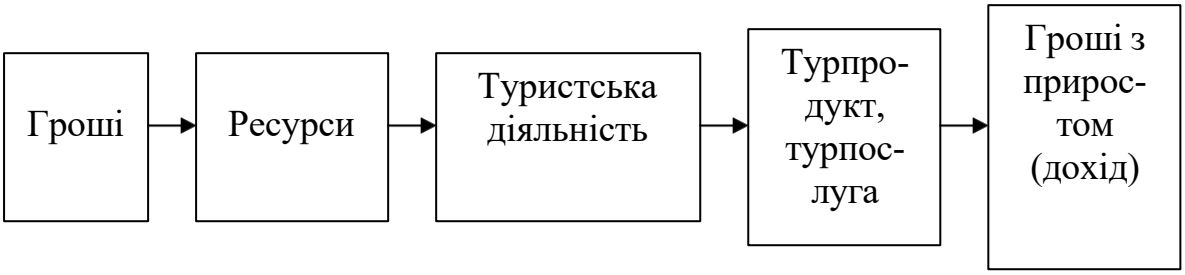


Рис. 8.2 - Схема підприємницького процесу в туристському бізнесі

Цей комплекс включає послуги розміщення, харчування, транспортування, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги установ культури, рекреації, відпочинку, спорту, побуту, розваг і т. ін.

Туристський бізнес охоплює потужню індустрію, центральною ланкою якої виступають туристські підприємства – організатори туризму. Використовуючи туристські послуги своїх постачальників, вони формують і реалізують турпродукт. Постачальники туристських послуг, будучи самостійними суб'єктами 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 послуг, готових до споживання туристами в місцях їхнього виробництва та надання, тобто в туристських дестинаціях.

Результатом підприємницької діяльності в туризмі є обсяг реалізованого туристського продукту, утвореного внаслідок економічних відносин між туристськими підприємствами, постачальниками ресурсів і туристами. Сумарно туристський оборот виражається обсягом виручки від реалізації всієї сукупності туристських послуг і називається доходом від реалізації туристського продукту.

Ресурси туристських підприємств при їх використанні утворюють матеріальні, інформаційні, трудові, фінансові, туристські та ін. потоки. Ці потоки діалектично взаємозв’язані один з одним. У другій половині XX 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.

1.4 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 фінансового 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 процесів, 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 (основних і обігових), трудових (робочій силі) і фінансових (грошових коштах) ресурсах, дають оцінку очікуваних економічних результатів господарської діяльності з виробництва туристського продукту і його реалізації, визначають собівартість, прибуток і рентабельність.

Економічний аналіз дозволяє розробити тип стратегії господарюючого суб'єкта відносно довгострокових активів, стратегію і тактику розвитку підприємства, виявити резерви підвищення ефективності виробництва, оцінити результат діяльності.

Таким чином, загальна мета економічного аналізу полягає в оцінці досягнутих 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 аналіз всієї господарської діяльності, локальний аналіз діяльності окремих підрозділів, тематичний аналіз окремих питань економіки);

– за методом дослідження об'єкта (комплексний, системний, функціонально-вартісний, економіко-математичний, діагностичний, маржинальний, кореляційний);

– за охопленням об'єктів, що вивчаються (ділять на суцільний і вибірковий аналіз);

– за суб'єктами (користувачами) аналізу (виділяють внутрішній (управлінський) аналіз і зовнішній (фінансовий) аналіз).

На практиці окремі види економічного аналізу зустрічаються рідко. Проте 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 обліком, маркетингом, аудитом, контролінгом. Він є необхідним елементом управління економікою підприємства.

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

Туристське підприємство здійснює господарську діяльність з виробництва 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 виробництво 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) виходячи 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 необхідний 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 туроператорам. Для туристських фірм, що відносяться до сфери малого бізнесу, характерна 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, управлінських рішень.

Служби контролінгу відносяться до функціональних керівних підрозділів. Їх робота полягає в розробці й економічному обґрунтуванні варіантів перспективного 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 контролінгових 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 рішення з даних питань.

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

Значно спростити ведення контролінгу допомагає складений наперед бізнес-план. Але і за його відсутності не слід відмовлятися від проведення контролінгу.

Контролінг дозволяє керівнику, спираючись на представлені йому цифри про діяльність його фірми, зробити висновок про ефективність роботи і спланувати 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 маршрутах і т.п.

Завдяки роботі з контролінгу головний менеджер фірми здатний визначити майбутні фінансові потреби компанії і шляхів збереження намічених рівнів 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 поставлених завдань. Розробка подібного бюджету дає компанії можливість порівняти фактичні результати своєї діяльності із запланованими. Таке порівняння 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 фінансових звітів.

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

Основним завданням фінансово-економічного аналізу діяльності підприємств сфери туризму є визначення цілого ряду базових (основоположних) показників і додаткових груп коефіцієнтів. Будучи основою фінансової аналітики, вони служать для ухвалення важливих управлінських рішень в цілях удосконалення 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.

1.5 Організація обліку і звітності в туристському підприємстві

Облік – це функція управління, заснована на спостереженні, вимірюванні, 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 виробництва, реалізації продукції, робіт або послуг. Ця інформація використовується для поточного, повсякденного управління роботою підприємства, фірми і може бути передана по телефону, в усній бесіді, тобто без документального оформлення.

До оперативного обліку відносяться, наприклад, облік робочого часу, облік щоденного виробітку, випуску продукції, наданих послуг, облік відвантаження і реалізації готової продукції, облік поїздок автотранспорту і т. ін.

Статистичний облік вивчає і узагальнює явища, які мають масовий, загальнодержавний характер. "Статистика знає все": про виробництво і реалізацію, гроші і товари, людей і машини. Ці відомості допомагають аналізувати результати різних процесів і прогнозувати подальший їх розвиток.

Статистичний облік використовує відомості оперативного й бухгалтерського 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 бухгалтерського запису повинен служити спеціально оформлений документ. Наприклад, виписки 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 виключно всі господарські операції, не допускаючи вибіркового і переривчастого спостереження.

Таким чином, кожна господарська операція (зміна розрахункового рахунку, 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 підприємствах передбачені посади бухгалтерів, кількість яких визначається обсягом робіт, виконуваних підприємством. Якщо підприємство невелике, то бухгалтерським 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 здійснюється 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 турпідприємства і турпродукту, які розглядалися раніше.

На підставі даних обліку, що проводиться на підприємстві, формується необхідна звітність. Туристські підприємства, як і інші суб'єкти підприємницької діяльності. з певною періодичністю направляють до різних державних органів 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) фінансової звітності. Розрізняють фінансову звітність суб’єктів малого підприємництва 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 малого 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 підсумком 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.