Н.В.ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО
Т.Ю. ЧАЙКА
В.В. МАРТИНОВА

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Н.В. Якименко-Терещенко
Т.Ю. Чайка
В.В. Мартинова

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Затверджено
редакційно-видавничою
радою НТУ «ХПІ»,
протокол № 1 від 15.02.24 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2024

УДК 338.48(075)
Я 45

Рецензенти:

Л. Безугла, доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»;

Ю. Юхновська, доктор економічних наук, доцент,
Комунальний заклад вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»

Рекомендовано Вченою радою НТУ «ХПІ» як навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 242 «Туризм і рекреація» (протокол № 3 від 29.03.2024 р.)

Якименко-Терещенко Н. В.
Я 45 Економіка туризму : навч. посібн. / Н. В. Якименко-Терещенко, Т. Ю. Чайка, В. В. Мартинова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. – 185 с.

ISBN 978-617-05-0492-0

У навчальному посібнику розкрито теоретичні положення та актуальні практичні питання економіки туризму на сучасному етапі економічного розвитку. Проаналізовано роль і місце туризму в економічній системі країни, визначено механізм функціонування туристичного ринку та організаційно-економічні основи туристичного бізнесу; досліджено туристичне підприємство як відкриту соціально-економічну систему. Матеріал надає розуміння структури та напрямків управління елементами економічного потенціалу суб'єктів туристичного бізнесу. Наведено характеристику витрат і доходів туристичних підприємств, основних методів та стратегій ціноутворення.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів вищої освіти спеціальності «Туризм і рекреація» усіх форм навчання, а також широке коло читачів для ознайомлення з економічними засадами функціонування суб'єктів туристичного бізнесу.

УДК 338.48(075)

ISBN 978-617-05-0492-0

© Якименко-Терещенко Н. В., Чайка Т. Ю., Мартинова В. В., 2024
© НТУ «ХПІ», 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 6
1. РОЛЬ І МІСЦЕ ТУРИЗМУ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ КРАЇНИ 7
1.1. Сутність туризму як виду економічної діяльності 7
1.2. Місце туризму в економіці країни 9
1.3. Основні показники, що характеризують соціально-економічне значення і розвиток туризму 11
Контрольні запитання 13
Тести для самоконтролю 13
2. ОСНОВИ ЕКОНОМІКИ ТУРИЗМУ 15
2.1. Сутність та зміст економіки туризму 15
2.2. Макроекономіка та мезоекономіка туризму 17
2.3. Туристична політика 20
Контрольні запитання 22
Тести для самоконтролю 22
3. ТУРИСТИЧНИЙ РИНОК ТА ЙОГО ІНФРАСТРУКТУРА 24
3.1. Сутність, особливості та механізм функціонування туристичного ринку 24
3.2. Туристична інфраструктура 27
Контрольні запитання 30
Тести для самоконтролю 30
4. ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС 32
4.1. Поняття, цілі та суб’єкти туристичного бізнесу 32
4.2. Середовище функціонування туристичного бізнесу 34
4.3. Сфери туристичного бізнесу 39
4.4. Організаційно-економічні основи туристичного бізнесу 40
Контрольні запитання 44
Тести для самоконтролю 44
5. ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ’ЄКТ ПІДПРИЄМНИЦТВА 46
5.1. Поняття та види підприємств в туристичному бізнесі 46
5.2. Туристичне підприємство як відкрита соціально-економічна система 51
5.3. Функції, права та відповідальність туристичного підприємства 54
Контрольні запитання 57
Тести для самоконтролю 57
6. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 59
6.1. Конкуренція і конкурентний ринок. Форми конкуренції. 59

6.2. Основні принципи, критерії та показники конкурентоспроможності підприємства 60
6.3. Конкурентні переваги підприємства 63
Контрольні запитання 67
Тести для самоконтролю 67
7. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ 69
7.1. Сутність стратегії та стратегічного набору підприємства 69
7.2. Формування ефективного стратегічного набору 74
7.3. Стратегічний аналіз потенціалу ринку й підприємства 76
Контрольні запитання 82
Тести для самоконтролю 82
8. ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 84
8.1. Поняття «економічний потенціал підприємства». Ознаки потенціалу підприємства 84
8.2. Структура економічного потенціалу підприємства 85
8.3. Антикризове управління потенціалом підприємства 87
Контрольні запитання 92
Тести для самоконтролю 92
9. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ 94
9.1. Персонал підприємства 94
9.2. Основні засоби підприємств 99
9.3. Оборотні активи підприємств 107
Контрольні запитання 112
Тести для самоконтролю 112
10. УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА 114
10.1. Фінансове управління туристичним підприємством 114
10.2. Управління дебіторською заборгованістю 116
10.3. Управління грошовими активами 118
Контрольні запитання 119
Тести для самоконтролю 119
11. МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ. ПЛАНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ 121
11.1. Сутність та форми мотивації працівників 121
11.2. Заробітна плата і фонд оплати праці підприємств туристичної сфери 123
Контрольні запитання 127
Тести для самоконтролю 127
12. ВИРОБНИЦТВО ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ 129
12.1. Виробничий цикл туристичної організації. Постачання в 129

туризмі
12.2. Організація виробництва туристичних продуктів і послуг. Виробнича потужність туристичної організації 131
Контрольні запитання 134
Тести для самоконтролю 134
13. ПЛАНУВАННЯ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ 136
13.1. Методи планування продажу туристичного продукту 136
13.2. Виробнича програма туристичного оператора 144
13.3. Планування експлуатаційної діяльності підприємств розміщення туристів 146
13.4. Планування виробничої програми та товарообороту на підприємствах ресторанного господарства 149
Контрольні запитання 154
Тести для самоконтролю 155
14. ВИТРАТИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА 156
14.1. Поняття собівартості, кошторис, калькуляція 156
14.2. Класифікація витрат 157
14.3. Принципи розрахунку собівартості туру 161
Контрольні запитання 164
Тести для самоконтролю 164
15. ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ 166
15.1. Сутність та струтура ціни туристичного продукту 166
15.2. Методи визначення ціни 170
15.3. Цінові стратегії туристичного підприємства 173
Контрольні запитання 174
Тести для самоконтролю 175
16. ДОХІД ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ 176
16.1. Сутність і класифікація доходів туристичного підприємства 176
16.2. Управління доходами туристичного підприємства 180
Контрольні запитання 183
Тести для самоконтролю 183
Список використаної літератури 185

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку людства характеризується активним розвитком туризму. Туристична індустрія специфічна і багатогранна сфера економічної діяльності, яка об'єднує підприємства, що виробляють як матеріальні, так і нематеріальні продукти (послуги).

Економіка туризму – це дисципліна, яка вивчає особливості економічних відносин та економічного механізму підприємств туризму, передбачає формування сучасного економічного мислення та комплексного розуміння проблем управління виробничою і комерційно-фінансовою діяльністю підприємств туризму.

Предмет навчальної дисципліни – форми і методи господарювання туристичних підприємств за умов обмежених економічних і природних ресурсів.

Компетентності, які формуються під час вивчення навчальної дисципліни.

Вміння виявляти, ставити і вирішувати проблеми.

Знання та розуміння предметної області та розуміння специфіки професійної діяльності..

Розуміння принципів, процесів і технологій організації роботи суб’єкта туристичної індустрії та її підсистем.

Здатність працювати з документацією та здійснювати розрахункові операції суб’єктом туристичного бізнесу.

Програмні результати навчання за дисципліною.

Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб’єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук.

Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб’єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна, економічна, техніко-технологічна).

Управляти своїм навчанням з метою самореалізації в професійній туристичній сфері.

Професійно виконувати завдання в невизначених та екстремальних ситуаціях.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів вищої освіти спеціальності «Туризм і рекреація», а також широке коло читачів для ознайомлення з економічними засадами функціонування суб’єктів туристичного бізнесу.

1. РОЛЬ І МІСЦЕ ТУРИЗМУ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ КРАЇНИ

Ключові поняття та терміни

- *туризм*
- *туристичний продукт*
- *туристичний ринок*
- *ефект від розвитку туризму*
- *функції туризму*
- *туристична рента*
- *туристичне споживання*
- *фактори впливу на туристичну пропозицію*

1.1. Сутність туризму як виду економічної діяльності

Сучасне визначення туризму, прийняте ООН, полягає в тому, що ***туризм*** – це активний відпочинок, що впливає на зміцнення здоров'я, фізичний розвиток людини, пов'язаний з пересуванням за межі постійного місця проживання.

Законом України «Про туризм» закріплено наступне визначення: «***Туризм*** – це тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає».

Учасниками відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності, є юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги (перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного, курортного, спортивного, розважального та іншого обслуговування) чи здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг, а також громадяни України, іноземці та особи без громадянства (туристи, екскурсанти, відвідувачі та інші), в інтересах яких здійснюється туристична діяльність.

Туристичний продукт – попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо).

Туризм як товар реалізується у формі послуг.

Сутність туризму як явища розкривається через його функції.

Економічні функції туризму реалізується в таких аспектах:

- сприяння притоку в країну іноземної валюти;

- джерело доходу для місцевого населення, туристських центрів;
- стимулювання розвитку галузей, пов'язаних з випуском предметів споживання;
- сприяння розвитку пізнавального та розважального бізнесу;
- сприяння розвитку місцевої інфраструктури (транспорт, дорожнє будівництво, підприємства зв'язку).

Туризм, як вид економічної діяльності, забезпечує швидку окупність вкладених коштів, приносить високий прибуток і сприяє підвищенню життєвого рівня населення.

З точки зору реалізації соціальних функцій, туризм:

- є видом відпочинку, сприяє відновленню сил і працездатності людини;
- сприяє раціональному використанню вільного часу людей;
- є екологічно безпечною сферою діяльності людей;
- збагачує міжрегіональне співробітництво країн і народів.

Гуманітарні функції туризму проявляються в тому, що туризм дозволяє поєднати відпочинок з пізнанням життя, побуту, історії, культури, традицій інших народів, що розширює кругозір людини, розвиває його інтелект.

З економічної точки зору турист – це споживач туристичного продукту.

Туристичне споживання – це витрачання доходу, створеного індивідуумами, з метою придбання туристичних товарів і послуг для задоволення визначених туристичних потреб чи бажань у конкретному місці призначення у визначений час.

Виробники туристичних робіт, послуг і товарів формують ***туристичну пропозицію***. Вони використовують виробничі ресурси (персонал, землю, капітал), комбінують їх в процесі виробництва туристичного продукту і реалізують споживачам, отримуючи дохід від продажів.

Туристичний ринок – це сукупність організаційно-економічних відносин з приводу організації та купівлі-продажу туристичних послуг. Цей ринок, як і будь-який інший, пов'язує разом покупців (пред'явників попиту) і продавців (постачальників). Але від звичайних товарних ринків туристичний ринок відрізняється тим, що на ньому товар не просувається від продавців до покупців. Навпаки, покупці самі переміщуються до місця призначення, щоб отримати зарезервовані послуги.

Механізм функціонування туристичного ринку – це система дії економічних важелів для збалансування попиту та пропозиції на туристичні послуги у відповідному місці й у визначений час.

Економічні функції туристичного ринку:

- забезпечення узгодженості виробництва і споживання туристичних продуктів в асортиментній структурі, підтримання збалансованості попиту і пропозиції за обсягом і структурою;

- забезпечення встановлення ціннісних еквівалентів для обміну туристичних продуктів;
- забезпечення економічного стимулювання ефективності виробництва туристичних продуктів, спонукання виробників до створення необхідних туристичних продуктів з найменшими витратами і отриманням достатнього прибутку;
- забезпечення економічності споживання туристичних продуктів, скорочення витрат обігу в сфері споживання і пропорційність попиту населення із заробітною платою.

Роль туристичного ринку:
- зрівноважувати попит і пропозицію туристичних продуктів, забезпечувати збалансованість туристичної сфери;
- надавати сигнал підприємствам сфери туризму за допомогою зворотних зв'язків: які туристичні продукти, в якому обсязі та в якої структурі слід виробляти;
- очищувати туристичний комплекс і його економіку шляхом вимивання неконкурентоспроможних виробників, заміни застарілих туристичних продуктів новими.

Суб'єкти туристичної діяльності працюють на комерційних засадах, створюючи при цьому валову додану вартість шляхом виробництва, просування та реалізації туристичних продуктів, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

1.2. Місце туризму в економіці країни

Перш за все економічне значення туризму може аналізуватись та оцінюватись у глобальному аспекті. У даному розумінні туризм як економічний феномен виконує різні ролі.

Туризм створює попит, задовольняє цей попит, збільшує споживання та сприяє зростанню та розвитку країн і економік.

Однією з характерних його ролей у глобальному масштабі є те, що туризм є стимулятором і каталізатором економічного зростання:
- шляхом переміщення робочої сили (фізичної та інтелектуальної) туризм активно сприяє зростанню індивідуальної та суспільної продуктивності праці. В результаті досягається відносна економія праці та створюються додаткові можливості для підвищення господарської і соціальної діяльності;
- туризм створює умови та стимулює розвиток низки нових виробничих і обслуговуючих секторів, які спеціалізуються на випуску товарів та послуг туристичного призначення;
- туризм прискорює впровадження сучасних виробничих та обслуговуючих технологій і стимулює інноваційні процеси. Це є результатом дії підвищених вимог туристичного попиту до якості продукції та послуг;

- інтенсифікація туристичного споживання активізує попит на продукцію, обладнання, технології, ноу-хау шляхом реклами товарів та послуг місцевого виробництва (при в'їзному туризмі) або через масовий експорт капіталу (при виїзному туризмі);
- процес зростання потреб в'їзного (рецептивного) туризму прямо й побічно стимулює інвестиційні процеси як усередині країни або в окремих її дестинаціях, так і шляхом залучення капіталів із-за кордону.

Туризм все більш масштабно й результативно відіграє роль макроекономічного мультиплікатора:

- розвиток та зростання доходності суб'єктів у суміжних галузях економіки (торгівля, транспорт, промисловість, будівництво);
- рух інвестицій та імпорту деяких товарів до обслуговуючих галузей та видів діяльності;
- підвищення доходів різних суб'єктів господарювання, які приймають участь у туристичному обслуговуванні, шляхом активізації споживання товарів і послуг у багатьох сферах виробничої та обслуговуючої діяльності;
- зростання податкових надходжень від підприємств туризму;
- зростання потреби у трудових ресурсах та, відповідно, збільшення чисельності реальних робочих місць як у сфері туризму, так і в суміжних з ним секторах економіки (відбувається мультиплікація зайнятості населення).

Важливою є роль туризму як балансуючого фактору та компенсатора в процесі економічного розвитку. Це реалізується шляхом:

- поліпшення галузевої структури національного господарства в країнах та районах, де здійснюється активний туристичний розвиток, покращення балансу зайнятості жіночої та чоловічої робочої сили, балансу доходів і витрат населення;
- активізації платіжного балансу країн і регіонів з переважним розвитком в'їзного туризму. Це досягається через перерозподіл національного доходу усередині країни та у міжнародному масштабі.

Найбільш відчутною є економічна роль і значення туризму для національної економіки держави. В теорії і практиці вона пов'язана переважно з активним міжнародним туризмом.

Туристична рента – це регулярний, твердий дохід, не пов'язаний з підприємницькою діяльністю. Причиною виникнення туристичної ренти є специфічність ресурсів туризму, їх природно-оздоровча, історична значимість та унікальність. Туристична рента – це дохід власника рекреаційних і туристичних ресурсів, у ролі якого можуть виступати держава, регіональні і місцеві громади, організації або фізичні особи, що мають права власності на ці ресурси.

Міжнародний активний туризм сприяє також активізації платіжного балансу країни та компенсації негативного сальдо у ньому, збільшенню валютних резервів і підвищенню економічної стабільності національної валюти.

Економічна роль і значення туризму найбільш виразно виявляється на рівні регіонів та окремих туристичних дестинацій, а саме:

1) збільшення продажу продукції місцевої промисловості туристам;
2) збільшення попиту на продукцію сільського господарства регіону;
3) розширення та модернізація регіональної інфраструктури;
4) надходження доходів у регіональний бюджет через податки і збори;
5) збільшення рівня зайнятості місцевого населення;
6) зростання рівня життя місцевого населення;
7) розвиток галузей, які пов'язані з виробництвом туристичних послуг;
8) активізація діяльності народних промислів і розвиток культури;
9) збільшення валютних надходжень.

1.3. Основні показники, що характеризують соціально-економічне значення і розвиток туризму

Економічна ефективність туризму передбачає, що туризм в країні розвивається паралельно і у взаємозв'язку з іншими галузями соціально-економічного комплексу. Позитивний вплив туризму на економіку країни відбувається тільки в тому випадку, коли туризм розвивається всебічно, тобто не перетворює економіку країни в економіку послуг і не завдає шкоди розвитку інших галузей.

Економічна ефективність туризму означає одержання економічного ефекту від організації туризму в масштабах держави, туристичного обслуговування населення регіону, виробничо-обслуговуючого процесу туристичної фірми.

Сукупний внесок туризму в економіку країни включає як прямий, так і непрямий вплив.

Прямий вплив – результат витрат туриста на покупку послуг і товарів туризму.

Непрямий вплив – гроші, витрачені туристами в місці перебування, створюють доход, що приводить до ланцюгової реакції: витрати - доходи - витрати - доходи.

Доход являє собою виторг фірми й підприємств від продажу туристичних послуг, товарів. ***Доход регіону*** – це податки, отримані із цього виторгу, що залишаються в розпорядженні регіону.

Туристичні витрати – споживчі витрати відвідувача, які пов’язані із забезпеченням його потреб як туриста, і здійснені ним перед, протягом та після поїздки та у місцях відвідування. Головні туристичні витрати: комплексні тури (пакет послуг), послуги розміщення, харчування, послуги пасажирського транспорту, екскурсійне обслуговування, послуги

перекладача, організаційні послуги туроператора та турагента, рекреаційні, культурні, розважальні, спортивні заходи, страхування тощо.

Основні показники туристичної діяльності країни (регіону):

- кількість відвідувачів;
- кількість іноземних (в'їзних) відвідувачів;
- кількість зарубіжних (виїзних) відвідувачів;
- кількість внутрішніх туристів;
- кількість екскурсантів;
- середня тривалість перебування;
- показник середньодобових витрат відвідувача;
- показник обсягу туристського споживання;
- показник валових туристських витрат в інших країнах;
- кількість суб'єктів галузі туризму;
- чисельність працівників галузі туризму;
- обсяг послуг, наданих підприємствами сфери туризму;
- коефіцієнт завантаження засобів розміщення.

Туристичний потік – це постійне прибуття туристів до країни (регіону).

До показників, що характеризують туристичний потік належать: загальна кількість туристів; кількість туроднів (ночівель, ліжко-днів); середня тривалість (час) перебування туристів у країні (регіоні).

Показники, що характеризують стан і розвиток матеріально-технічної бази туризму: ліжковий фонд будинків відпочинку, пансіонатів, турбаз, готелів, санаторіїв, а також кількість ліжок, наданих місцевими жителями; кількість місць у торгівельних залах підприємств харчування для туристів; кількість місць у театрах, відведених для туристів тощо.

Показники фінансово-економічної діяльності туристичної фірми включають: обсяг реалізації туристичних послуг або виторг від реалізації послуг туризму, показники використання робочої сили (продуктивність праці, рівень витрат на оплату праці та ін.), показники використання виробничих засобів (фондовіддача, оборотність оборотних коштів та ін.), собівартість послуг туризму, прибуток, рентабельність, показники фінансового стану туристської фірми (платоспроможність, ліквідність, фінансова стабільність та ін.).

Показники, що характеризують стан і розвиток міжнародного туризму: кількість туристів, що відвідали закордонні країни; кількість туроднів відносно іноземних туристів; сумарні грошові витрати, зроблені туристами за час закордонних поїздок.

Для характеристики динаміки та ефективності розвитку туристичної галузі характеризуються показники, як правило, за останні 3-5 років:

- темп росту обсягу споживання туристичного продукту (характеризує динаміку обсягу реалізованих послуг і товарів туристичного призначення);

- темп росту обсягу споживання туристичного продукту в зіставних цінах (характеризує динаміку фізичного обсягу реалізації туристичних послуг і товарів);
- фондовіддача основних засобів туристичної галузі (характеризує ефективність використання основних засобів);
- рентабельність основних засобів підприємств;
- коефіцієнт завантаження номерного фонду підприємств готельного господарства (характеризує ефективність використання пропускної спроможності номерного фонду підприємств готельного господарства);
- продуктивність праці (характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства);
- кількість працюючих на 1000 туристів;
- рентабельність трудових ресурсів;
- мультиплікатор доходів від туризму (характеризує приріст чистого національного продукту країни від інвестицій в туристичну діяльність);
- частка туризму в валовому внутрішньому продукту країни (характеризує внесок туризму в економіку країни);
- частка туризму в доходах від експорту;
- частка туризму в зовнішньоторговельному обороті (характеризує питому вагу послуг міжнародного туризму в складі експорту та імпорту країни);
- сальдо туристського балансу країни;
- рівень зайнятості в туризмі.

Контрольні запитання

1. Надайте приклади прямого та непрямого впливу туризму на економіку країни.
2. Визначте можливий вплив розвитку туризму на територіальну громаду (позитивні та негативні наслідки).
3. Охарактеризуйте соціальну і гуманітарну функції туризму.
4. Визначте сутність понять «туристичне споживання» і «туристична пропозиція».
5. Визначте роль і функції туристичного ринку?
6. Охарактеризуйте показники, які характеризують туристичний потік.
7. Визначте показники, що характеризують стан і розвиток міжнародного туризму.

Тести для самоконтролю

1. Туризм – це … особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає»

а. системний виїзд;

б. тимчасовий виїзд;

в. короткочасний виїзд.

2. Туристичний продукт – попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж ... такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною.

а. дві;

б. три;

в. чотири.

3. Туристичний ринок – це сукупність ... з приводу організації та купівлі-продажу туристичних послуг.

а. покупців та продавців;

б. соціально-економічних відносин;

в. організаційно-економічних відносин.

4. Туризм ... впровадження сучасних виробничих та обслуговуючих технологій і стимулює інноваційні процеси.

а. забезпечує;

б. призупиняє;

в. прискорює.

5. Туристична рента – це ... , у ролі якого можуть виступати держава, регіональні і місцеві громади, організації або фізичні особи, що мають права власності на ці ресурси.

а. дохід власника рекреаційних і туристичних ресурсів;

б. дохід регулятора;

в. прибуток власника дестинації.

6. Постійне прибуття туристів до країни (регіону) – це…

а. туристичний продукт;

б. туристичний потік;

в. туристичний попит.

7. Мультиплікатор доходів від туризму характеризує…

а. внесок туризму в економіку країни;

б. приріст чистого національного продукту країни від інвестицій в туристичну діяльність;

в. питому вагу послуг міжнародного туризму в складі експорту та імпорту країни.

8. Економічна ефективність туризму передбачає, що туризм в країні розвивається …

а. випереджаючими темпами порівняно з іншими галузями економіки;

б. паралельно до інших галузей соціально-економічного комплексу;

в. паралельно і у взаємозв'язку з іншими галузями соціально-економічного комплексу.

2. ОСНОВИ ЕКОНОМІКИ ТУРИЗМУ

Ключові поняття та терміни

- *економіка туризму*
- *туристична інфраструктура*
- *туристичний попит*
- *туристична політика*
- *туристична пропозиція*
- *еластичність попиту*
- *ємність туристичного ринку*
- *сегментація ринку*

2.1. Сутність та зміст економіки туризму

Туризм за останнє сторіччя зазнав значних змін. Особливістю цього періоду є те, що зміни стосувалися в основному форм і змісту туризму. Більшість змін пов'язано зі способом, яким туристські потреби і бажання задовольнялися. У минулому туризм не розглядався як важлива сфера економічної діяльності, його виробнича активність була не суттєва і його розвитку не надавалося особливого значення. Поступово туризм почав розвиватися якісно і кількісно, посилювалося його економічне значення. У 1980-х роках з'явилося чітке розуміння значущості туризму і його взаємозалежності з іншими економічними та соціальними видами діяльності. Канада, Франція, Іспанія, Швеція, Великобританія, Сполучені Штати Америки одними з перших почали проводити економічні дослідження в сфері туризму і розробляти звіти про економічний внесок туризму в національну економіку. У 1995 році почав видаватися перший науковий журнал з економіки туризму «Tourism Economics». У 2007 році була створена Міжнародна асоціація по економіці туризму (International Association for Tourism Economics - IATE), основні цілі якої: сприяння розробці і застосуванню економіки туризму як науці та інструменту для прийняття рішень; покращенняи комунікацій та контактів між викладачами, дослідниками та студентами з економіки туризму в усьому світі; покращенняи міждисциплінарних зв'язків між економікою туризму та економікою інших сфер діяльності; розвиток і заохочення співпраці між навчальними закладами і науково-дослідними установами, з тим, щоб проводити пропаганду знання з питань туризму.

Економіка туризму **–** це наука, яка вивчає і аналізує економічні відносини, що виникають в процесі виробництва, розподілу та споживання туристичних продуктів і послуг, призначених для задоволення потреб і бажань туристів.

Економіка туризму **–** це наукова дисципліна, що досліджує галузеві аспекти економічних відносин у цій сфері діяльності, а також процеси і

явища, які відбуваються в процесі виробництва, формування обміну і споживання туристичних продуктів і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Предметом економіки туризму є економічні відносини, що виникають в процесі виробництва, розподілу і споживання туристичних продуктів (послуг), що задовольняють потреби туристів (рис. 2.1).

Рисунок 2.1 – Ключові питання предмета економіки туризму

Об'єктом економіки туризму є економічні закономірності і методи їх ефективного використання в умовах обмежених ресурсів.

Економіка туризму досліджує і аналізує способи і методи, якими вирішуються такі питання:

- які туристичні продукти і послуги будуть вироблені у визначений період, а також, в якій кількості, якої якості і різноманітності?
- як ці туристичні продукти і послуги будуть зроблені, тобто якими операційними системами і з використанням яких технологій?
- наскільки дані туристичні продукти і послуги будуть користуватися попитом і як вони будуть розподілені серед туристів?
- як економічна діяльність буде розвиватися в часі?

Принципами, на яких базується економіка туризму, є:

- максимізація ступеня психологічного задоволення туристів;
- максимізація доходів організацій, які пропонують туристичні продукти і послуги;
- максимізація стимулювання витрат туристів у процесі їхніх подорожей.

В економіці туризму визначають чотири основні проблеми:

1) проблема ефективного розподілу обмежених і рідкісних туристичних ресурсів;

2) проблема підтримки стійкої економіки туризму;

3) проблема розвитку або зростання економіки туризму;

4) проблема справедливого розподілу туристичного виробництва або туристичного доходу.

Ці проблеми економіки туризму, в більшості випадків, вирішуються за допомогою механізмів туристичного ринку.

Основою економіки туризму є люди, які задовольняють свої потреби і бажання в сфері туризму. Тому існування економіки туризму буде залежати від існування великої кількості людей, у яких в перспективі є однакові потреби і бажання– туристична подорож.

2.2. Макроекономіка та мезоекономіка туризму

Попит – це кількість будь-якого продукту або послуги, яку споживачі хочуть і можуть купити за певною ціною за певний період часу. Попит характеризується обернено пропорційною залежністю між кількістю продукту і ціною: чим нижче ціна продукту, тим вище попит, і навпаки.

Туристичний попит – це загальна кількість людей, які подорожують або бажають подорожувати, користуються туристичним обладнанням і послугами за межами традиційного місця проживання.

Туристичний попит включає в себе три основні елементи:

1) дійсний (або фактичний) попит;

2) прихований попит (потенційний і відкладений);

3) нульовий попит.

Закон попиту говорить: зниження ціни веде до зростання величини попиту при незмінності всіх інших параметрів, і, навпаки, при інших рівних умовах підвищення ціни веде до відповідного зменшення величини попиту. Ступінь чутливості споживачів до зміни ціни на продукти є ***еластичність попиту***.

Для попиту на деякі продукти характерна відносна чутливість споживачів до зміни ціни: невеликі зміни в ціні призводять до значних змін в кількості продукції, що купується. Попит на такі продукти *еластичний*. Однак є продукти, щодо яких споживачі нечутки до зміни цін на них: суттєва зміна в ціні веде лише до невеликої зміни в кількості покупок. Цей попит - *нееластичний*.

Ступінь цінової еластичності (нееластичність) попиту вимірюють за допомогою коефіцієнта (*Ed*):

$$Ed = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot 100\%, \qquad (2.1)$$

де Ed – коефіцієнт еластичності попиту;

ΔQ – зміна кількості запитуваного продукту;

ΔP – зміна ціни на цей продукт.

Коли попит еластичний, коефіцієнт еластичності завжди буде більше одиниці, і навпаки, при нееластичним попиті коефіцієнт завжди буде менше одиниці.

Попит в туризмі вкрай еластичний. До факторів, що впливає на коефіцієнт еластичності, відносять: замінюваність, питома вага в доході споживача, фактор часу та ін.

Фактори впливу на туристичний попит наведено на рис. 2.2.

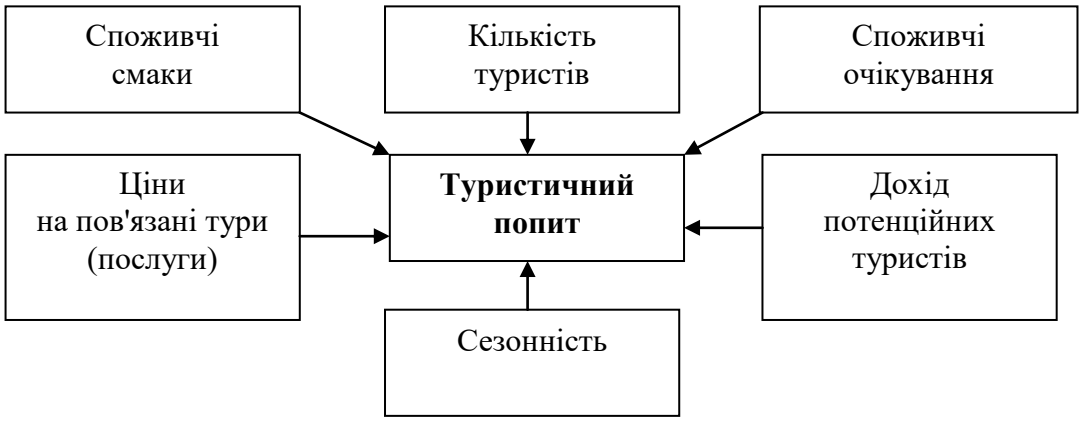

Рисунок 2.2 – Фактори впливу на туристичний попит

Туристичний попит не є постійною величиною, він постійно змінюється під впливом факторів.

Сегментація ринку – це поділ ринку на однорідні питомі частини, тобто на окремі ланки (сегменти) ринку.

Поділ туристичного ринку на окремі сегменти проводиться за певними критеріями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Сегментація попиту на туристичний продукт

Критерії	Сегменти попиту
Географічні	Країна прибуття
	Географічна мета поїздки
Соціальні	Рік
	Професія туриста
	Національність
	Дохід родини
Психологічні	Мотив поїздки
	Сезонність
	Організація поїздки
	Засоби, які використовуються (мотель, кемпінг, готель тощо)
	Тривалість поїздки
	Джерела фінансування

З позицій макроекономіки пропозицію можна визначити як шкалу, що показує різну кількість продукту, яку виробник бажає і здатний зробити та запропонувати до продажу на ринку по кожній конкретній ціні з ряду можливих цін протягом певного періоду часу.

Існує прямий зв'язок між ціною і кількістю пропонованого продукту. З підвищенням цін величина пропозиції зростає, а зі зниженням цін - скорочується.

Закон пропозиції свідчить: при інших рівних умовах буде вироблено і виставлено на продаж тим більша кількість, ніж вище буде ціна.

У туризмі пропозиція – це все те, що пропонується туристу для задоволення його потреб під час подорожі (проживання, харчування, розваги і т.д.) (рис. 2.3).

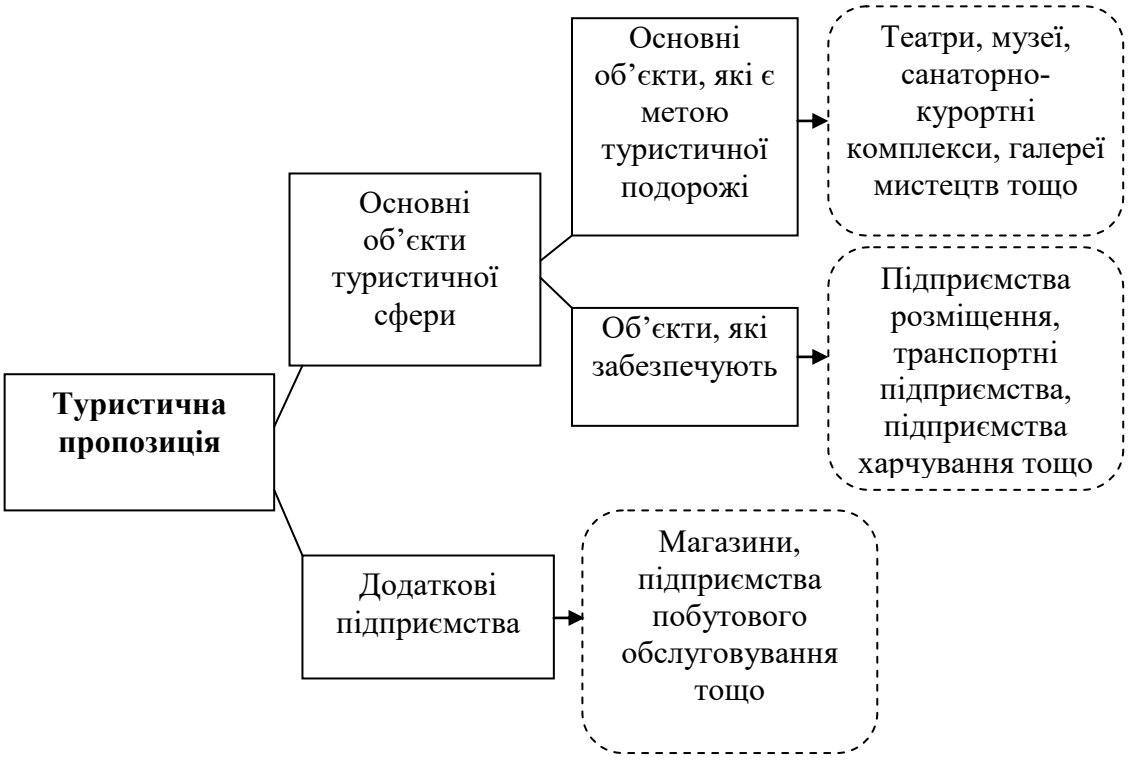

Рисунок 2.3 – Структура туристичної пропозиції

Ємність туристичного ринку – його здатність «поглинути» ту чи іншу кількість туристського продукту, тобто можливий обсяг реалізації окремих турів, послуг туризму і товарів туристично-сувенірного призначення при існуючих цінах і пропозиції. Вищевказана величина залежить від обсягу платоспроможного попиту населення і розмірів туристичної пропозиції. Ємність туристичного ринку не можна розглядати у відриві від рівня цін, які є суттєвим елементом ринку. Залежно від рівня цін на туристичний продукт при тій же ємності ринку (загального обсягу попиту) потреба в туристичному продукті може бути різною: при підвищенні цін вона скорочується, при зниженні – збільшується.

Обмін попиту на пропозицію на туристичному ринку означає обмін грошей туриста на туристичний продукт. При такому обміні, з одного боку, відбувається задоволення інтересів конкретного виробника (продавця) і конкретного споживача (покупця), з іншого – створюються умови для розширеного відтворення. Даний процес залежить від ціни на туристичний продукт. Ринкова економіка тяжіє до рівноваги, тобто збалансованості конкурентних сил – попиту і пропозиції. Цей стан досягається завдяки ціновому механізму. Ринкова ціна вирівнює кількість товарів і послуг, яку споживачі бажають придбати, з тією кількістю, яку виробники прагнуть продати. В економічній теорії при надлишковій пропозиції ціна знижується, а при наявності незадоволеного попиту підвищується до тих пір, поки споживання не зрівняється з виробництвом. Рівновага ціни і кількості товару (послуги) складається на кожному з безлічі ринків окремо взятих товарів і видів послуг.

2.3. Туристична політика

Туристична політика – це система норм, правил і методів, які застосовуються парламентами, урядами, державними і приватними організаціями, асоціаціями та установами, відповідальними за туристичну діяльність, з метою регулювання та координації останньої, створення сприятливих умов для її розвитку.

Механізм реалізації туристичної політики держави включає:

- державне регулювання туристичної діяльності;
- розроблення концепції розвитку туризму на перспективу;
- розроблення цільових програм розвитку туризму на різних рівнях;
- визначення завдань і розроблення заходів для досягнення поставлених цілей.

Основними принципами державного регулювання туристичної діяльності є:

- сприяння туристичної діяльності та створення сприятливих умов для її розвитку;
- визначення і підтримка пріоритетних напрямків;
- формування уявлення про Україну як про країну, сприятливою для туризму;
- захист прав туристів і підтримка туроператорів, турагентів і їх об'єднань.

Необхідність втручання державних органів в розвиток туризму доведена світовою практикою. У більшості країн світу держава бере активну участь у фінансуванні та створенні туристичної інфраструктури.

Туристична інфраструктура – це сукупність (комплекс) взаємопов’язаних структур і туристичних ресурсів, спрямованих на

створення спільних умов для реалізації туризму і обслуговуючих туристську діяльність.

Види допомоги держави туристичному сектору:

- субсидії для реалізації туристичних проектів (Греція, Австрія, Франція, Італія, Великобританія);
- пільгові позики туристичним фірмам (Австрія);
- державне поручительство щодо позик і субсидій, наданих комерційними банками на розвиток туризму;
- надання податкових пільг для фінансового заохочення національних та іноземних інвесторів (Іспанія, Туреччина, Малі).

Туристична політика має всі характерні риси загальної політики держави, однак існують специфічні фактори, під впливом яких вона формується: природні, транспортні, соціальні, економічні, правові.

Державне регулювання туристичної діяльності здійснюється шляхом:

- створення нормативно-правових актів, спрямованих на удосконалювання відносин в сфері туристичної індустрії;
- сприяння в просуванні туристичного продукту на внутрішньому та світовому туристичних ринках;
- захисту прав та інтересів туристів, забезпечення їх безпеки;
- ліцензування, стандартизації в туристичній індустрії, сертифікації туристичного продукту;
- прямих бюджетних асигнувань на розробку і реалізацію цільових програм розвитку туризму;
- створення сприятливих умов для інвестицій в туристичну індустрію;
- надання пільгових кредитів, встановлення податкових і митних пільг туроператорам і турагентам;
- податкового та митного регулювання;
- сприяння участі туристів, туроператорів, турагентів та їх об'єднань в міжнародних туристичних програмах та ін.

Головною метою туристичної політики на рівні держави є формування і розвиток в Україні високоефективного і конкурентоспроможного туристичного комплексу, що забезпечує, з одного боку, широкі можливості для задоволення потреб вітчизняних і зарубіжних громадян в різноманітних туристичних послугах, а з іншого – значний внесок у розвиток економіки країни.

На основі державної політики місцевими органами влади встановлюються регіональні і локальні цілі:

- збільшення кількості туристичних поїздок;
- введення нових об'єктів в сферу туристичної пропозиції;
- продовження часу перебування туристів в регіоні;
- збільшення грошових надходжень від туризму в розрахунку на одного туриста і один турдень;

- поліпшення використання матеріальної бази та інфраструктури туризму в регіоні;
- збереження навколишнього середовища.

Засоби реалізації туристичної політики:

- економічні – державні субсидії, податкові, валютні пільги та інші стимули для розвитку;
- правові – закони, інші нормативні акти, розпорядження влади, мета яких – стимулювання або обмеження розвитку туризму;
- соціальні – заходи впливу на громадську думку місцевого населення щодо туризму;
- технічні – заходи щодо вдосконалення підприємств індустрії туризму.

Контрольні запитання

1. Визначте напрями туристичної політики.
2. Визначте засоби реалізації туристичної політики.
3. Надайте визначення економіки туризму.
4. Назвіть та охарактеризуйте елементи туристичного попиту.
5. Охарактеризуйте критерії сегментації туристичного ринку.
6. Визначте фактори впливу на туристичний попит.

Тести для самоконтролю

1. Економіка туризму – це наука, яка вивчає і аналізує економічні відносини, що виникають…, призначених для задоволення потреб і бажань туристів

а. в процесі формування туристичних продуктів і послуг;

б. в процесі розподілу туристичних продуктів і послуг;

в. в процесі виробництва, розподілу та споживання туристичних продуктів і послуг.

2. Одним з принципів, на яких базується економіка туризму, є:

а. максимізація доходів організацій, які пропонують туристичні продукти і послуги;

б. максимізація кількості туристів у процесі їхніх подорожей;

в. мінімізація витрат туристів у процесі їхніх подорожей.

3. Проблеми економіки туризму, в більшості випадків, вирішуються за допомогою механізмів …

а. туристичного ринку;

б. туристичного споживання;

в. ефективного розподілу обмежених і рідкісних туристичних ресурсів.

4. Основою економіки туризму є.., які задовольняють свої потреби і бажання в сфері туризму.

а. люди;

б. юридичні особи;

в. власники туристичних підприємств.

5. Туристичний попит включає в себе такі елементи:

а. реалізовний, фактичний та прогнозний попит;

б. фактичний, надмірний та нульовий попит;

в. дійсний, прихований та нульовий попит.

6. До факторів, які не впливають на туристичний попит, належать:

а. дохід та споживчі смаки туристів;

б. кількість туристичних ресурсів та обсяги фінансування на їх підримку та розвиток;

в. сезонність та кількість туристів.

7. Туристична інфраструктура – це сукупність (комплекс) ..., спрямованих на створення спільних умов для реалізації туризму і обслуговуючих туристську діяльність.

а. взаємопов'язаних структур і туристичних ресурсів;

б. норм, правил і методів;

в. однорідних питомих частин.

8. Туристична політика – це система ..., які застосовуються парламентами, урядами, державними і приватними організаціями, асоціаціями та установами, відповідальними за туристичну діяльність, з метою регулювання та координації останньої, створення сприятливих умов для її розвитку.

а. нормативно-правових актів;

б. норм, правил і методів;

в. прав туристів.

9. Головною метою туристичної політики на рівні держави є формування і розвиток в Україні….

а. матеріальної бази та інфраструктури туризму в регіоні;

б. громадської думки місцевого населення щодо туризму;

в. високоефективного і конкурентоспроможного туристичного комплексу.

10. Економічними засобами реалізації туристичної політики є:

а. закони, інші нормативні акти, розпорядження влади;

б. державні субсидії, податкові, валютні пільги;

в. сприяння участі туристів, туроператорів, турагентів та їх об'єднань в міжнародних туристичних програмах.

11. Розроблення цільових програм розвитку туризму на різних рівнях є ..... реалізації туристичної політики держави:

а. механізмом;

б. принципом;

в. метою.

3. ТУРИСТИЧНИЙ РИНОК ТА ЙОГО ІНФРАСТРУКТУРА

Ключові поняття та терміни

- *туристичний ринок*
- *функції туристичного ринку*
- *функції інфраструктури туристичного ринку*
- *механізм функціонування туристичного ринку*

3.1. Сутність, особливості та механізм функціонування туристичного ринку

Ринок – це своєрідна система економічних відносин, пов'язаних з обміном товарів та послуг на основі широкого використання різноманітних форм власності, товарно- грошових і фінансово-кредитних механізмів. Для сучасного ринку характерними є економічна свобода, конкуренція, мобільність ресурсів, автономія учасників ринку, достатня поінформованість суб'єктів, соціалізація і глобалізація економічних зв'язків.

Туристичний ринок можна розглядати як:

- сукупність покупців і продавців туристичного продукту;
- інструмент узгодження інтересів покупців і продавців туристичного продукту;
- сферу реалізації туристичного продукту;
- сферу прояву економічних відносин між покупцями і продавцями туристського продукту.

У широкому значенні ***туристичний ринок*** означає місце, де відбуваються угоди купівлі-продажу туристичного продукту (турів, окремих послуг туризму або товарів для туристів). При цьому угоди не завжди здійснюються в одному і тому ж місці, наприклад в місці прийому туристів в готелі або у туроператорів, бо туристичний ринок не обмежений специфічним місцем або географічною зоною.

Ознаки туристичного ринку:

- субституційність (замінність) послуг, що визначається економічним станом туриста й ознаками замінних послуг;
- внутрішня диспропорція – комплементарний і субституційний характер задоволення послуг істотно впливає на рівень та якість обслуговування туристичного попиту;
- диференційований попит на туристичні послуги (з огляду на часові, просторові та видові чинники);
- важливе значення персональної комунікації, що обумовлено характером послуг, пов'язаних з особистим контактуванням;
- абстрактний характер – потенційний споживач не має змоги випробувати продукт, який купує;

- виконання суспільної функції – забезпечуючи відпочинок, надання туристичних послуг сприяє повному відновленню біологічних і фізичних сил, які були спожиті людиною у процесі праці та навчання чи під час виконання нею інших обов'язків;

- туристичні послуги більшою мірою, ніж інші, створюють підґрунтя для різноманітної господарської діяльності, тобто, є спрямованими на задоволення потреб, які виникають під час туристичної подорожі.

Туристичний ринок є економічною системою взаємодії таких чотирьох основних елементів: туристичного попиту, туристичної пропозиції, ціни і конкуренції.

Ринок ефективно функціонує якщо дотримуються основні умови:

- вільна конкуренція, за якої всі учасники ринку прагнуть досягти своїх цілей (продати товар з максимальним прибутком або придбати товар з мінімальними витратами);

- наявність основних правил в сфері якості та безпеки продукту, який випускається;

- можливість вільного вибору споживача.

Туристичний ринок виступає як сфера прояву економічних відносин між виробниками і споживачами туристичного продукту. Кожен виробник і споживач туристичного продукту мають свої економічні інтереси, які можуть і не збігатися, але якщо ж вони збігаються, то відбувається акт купівлі-продажу туристичного продукту.

Функціями туристичного ринку є:

- реалізація вартості і споживчої вартості, закладених в туристичному продукті (відбувається рух вартості шляхом обміну: гроші - туристичний продукт. Завершення цього обміну означає закінченість акту товарно-грошових відносин, реалізацію вартості, укладеної в туристичному продукті, і суспільне визнання його споживчої вартості. В результаті цього забезпечується нормальний хід суспільного відтворення, з'являються і накопичуються кошти для розвитку туристичної індустрії);

- організація процесу доведення туристичного продукту до споживача через створення мережі турагентів і туроператорів;

- економічне забезпечення матеріальних стимулів до праці.

Економічні функції туристичного ринку включають:

- туристичний ринок сприяє злагодженості виробництва і споживання туристичного продукту, допомагає збалансовувати попит і пропозицію за обсягом та їх структурою. Ця функцію забезпечується шляхом встановлення зв'язків між великою кількістю туроператорів, турагентів, їх контрагентів і, власне, туристів через купівлю-продаж туристичних послуг:

- туристичний ринок сприяє стимулюванню ефективності туристичного виробництва, спонукає виробників до створення необхідних туристичних продуктів з найменшими витратами і отриманням достатнього прибутку;

- туристичний ринок забезпечує вигідність споживання туристичних продуктів, скорочення витрат обігу в сфері споживання і саму відповідність попиту населення належній пропозиції;
- туристичний ринок завдяки своєму функціонуванню встановлює еквіваленти для обміну туристичних продуктів.

Туристичний ринок характеризується ємністю, рівнем збалансованості попиту і пропозиції, умовами реалізації туристичного продукту.

На туристичному ринку діють три суб'єкти: турист, туроператор, турагент.

Механізм функціонування туристичного ринку – це система дій економічних важелів для збалансованості попиту і пропозиції на туристичний продукт, на обмін «гроші - туристичний продукт», на грошові потоки і потоки туристичного продукту.

На туристичному ринку відбувається безперервний рух потоків грошей і туристичного продукту, які рухаються назустріч один до одного, створюючи тим самим туристичний кругообіг.

Туристичний кругообіг – це система економічних і юридичних (цивільно-правових) відносин, яка виникає між туристом і туристичною фірмою і показує напрям руху потоків туристичного продукту, інвестицій в розвиток туризму та грошових надходжень до бюджету від доходів туристичної діяльності (рис. 3.1).

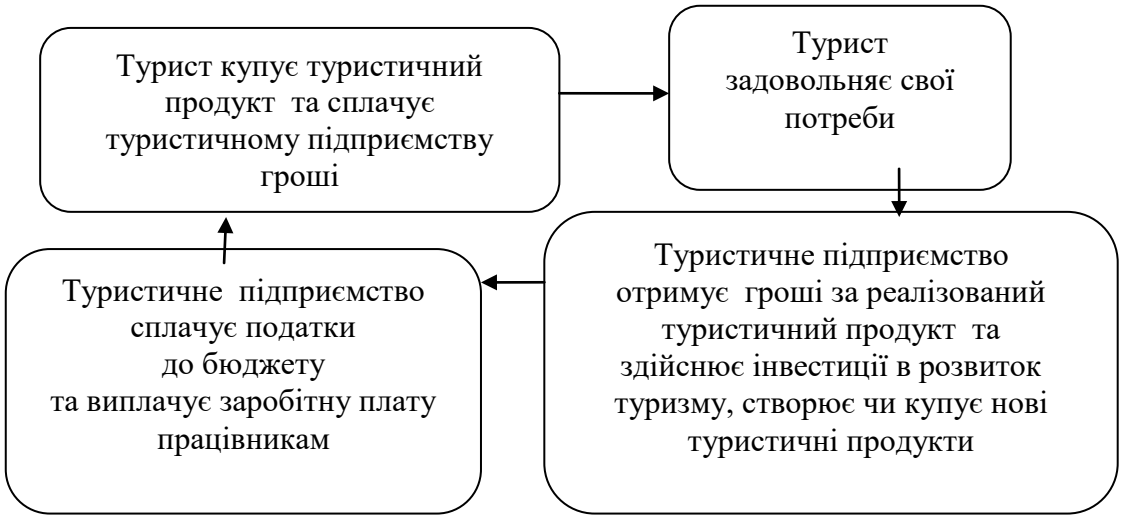

Рисунок 3.1 – Схема туристичного кругообігу

Швидкість туристичного кругообігу багато в чому визначається сезонністю туризму, яка впливає на структуру зайнятості працівників в туристичній індустрії та особливостями якої є:

- значна питома вага неповної зайнятості;
- сезонні коливання обсягу зайнятості та трудового навантаження;
- низька питома вага кваліфікованого персоналу;
- обмежені можливості професійного зростання;

- значна питома вага жіночої праці.

В даний час на туристичному ринку економічно розвинених країн простежується тенденція до зниження сезонної нерівномірності в послугах туризму за рахунок випереджаючого розвитку пропозиції щодо попиту.

Ефективність функціонування туристичного ринку оцінюється показниками, які наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Зведені показники ефективності туристичного ринку

Показники	Види ресурсів	Ефект у споживача
Обсяги реалізованих послуг і ступінь їх відновлення	Фінансові	Можливість придбати оновлені туристичні послуги
Якісні характеристики турпродукту	Економічні	Підвищення рівня попиту на якісні послуги
Рівень технологічного оснащення	Матеріальні	Можливість використання нового обладнання
Рівень і можливості підготовки, перепідготовки і підвищення кадрів	Людські	Підвищення рівня сервісного обслуговування
Наявність автоматизованих систем управління туристичним комплексом	Інноваційні	Можливість скорочення часу на організаційні питання
Наявність суміжних підприємств	Спеціальна інфраструктура	Можливість комфортабельної доставки та перебування туристів

3.2. Туристична інфраструктура

Туристична інфраструктура – це сукупність спеціалізованих підприємств туристичного обслуговування та інших підприємств та об'єктів, комунікацій та місцевих установ, які тісно пов'язані зі сферою туризму та виконують обслуговуючу роль.

Туристична інфраструктура – це сукупність підприємств й інституцій, які є територіальним, матеріальним і організаційним підґрунтям розвитку туризму.

Складовими туристичної ринкової інфраструктури є:

- інституційна;
- інформаційна;
- регламентуюча.

Інституційну складову становлять загальні інституції (транспорт, готелі, банки, страхові компанії, митниця, інвестиційні фонди тощо) і спеціалізовані інституції (туристичні фірми, рекламні підприємства, спеціалізовані страхові компанії, служби маркетингу тощо).

Інформаційна складова містить такі елементи як розповсюдження інформації (Інтернет, засоби масової інформації); інформаційний та рекламний бізнес; інформаційно-туристичний ресурс (необхідність створення образу романтичної подорожі, який би приваблював туристів, стимулював туристичну активність і ефективне використання туристичного потенціалу регіону).

Регламентуюча складова туристичної інфраструктури містить в собі нормативно-правові акти, що регулюють відносини в цій сфері життєдіяльності суспільства.

Туристична інфраструктура охоплює:

- туристичні ресурси – сукупність природних, історичних, культурних, соціально-економічних та інших ресурсів відповідної території, які задовольняють різні потреби туриста;
- суб'єктів туристичної діяльності – суб'єкти господарювання, що зареєстровані у встановленому чинним законодавством тієї чи іншої країни порядку, і мають ліцензію або дозвіл на здійснення діяльності, пов'язаної із наданням туристичних послуг та внесені до Державного реєстру суб'єктів туристичної діяльності; такий суб'єкт туристичної діяльності як туроператор безпосередньо та регулярно здійснюють діяльність щодо створення турпродукту, реалізації та надання туристичних послуг, а також посередницьку діяльність із надання характерних і супутніх послуг;
- туристичну індустрію – сукупність суб'єктів туристичної діяльності, організаційні структури підприємств харчування, транспорту, торгівлі, закладів культури, освіти, спорту тощо, які забезпечують надання послуг, виробництво та реалізацію товарів для задоволення потреб туристів;
- туристичні послуги – послуги щодо розміщення, харчування, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг тощо, спрямовані на задоволення потреб туристів;
- туристичний продукт – попередньо розроблений комплекс, який поєднує такі послуги, що реалізуються або пропонуються до реалізації за єдиною ціною.

Відокремлюють поняття загальної та спеціальної туристичної інфраструктури.

Загальна інфраструктура – заклади та ресурси, що обслуговують різні сфери економічної діяльності, та доходи яких не повною мірою залежать від туристичної діяльності. Такі підприємства й організації призначені для місцевого населення, але можуть надавати послуги також для туристів.

Спеціальна інфраструктура – заклади та ресурси, що обслуговують суб'єкти туристичної діяльності, та доходи яких формують за рахунок витрат туристів у зв'язку із задоволенням їхніх (туристів) потреб. Такі підприємства й організації призначені для надання послуг туристам і обслуговування господарських операцій підприємств туристичної галузі. Ними можуть користуватися і місцеві жителі.

До загальної інфраструктури належать:

- транспортні комунікації (автошляхи, залізниця, аеропорти тощо);
- комунальні служби й інженерні комунікації;
- інформаційні комунікації;

- заклади соціальної сфери (охорони здоров'я, зв'язку, парки культури, музеї, бібліотеки, кіноконцертні зали тощо);
- громадські організації;
- обслуговуюча інфраструктура підприємницької (господарської) діяльності (банки, консалтингові підприємства, юридичні, інформаційні та ін.);
- заклади побутового обслуговування, заклади ресторанного господарства і торгівлі, а також засоби місцевого транспорту.

До *спеціальної інфраструктури* туристичного ринку належать:
- туристичні оператори, туристичні агентства, екскурсійні бюро;
- колективні й індивідуальні засоби розміщення (готелі, мотелі, кемпінги тощо);
- національні парки;
- заклади дозвілля, спорту і розваг (казино, пляжі, спортивні майданчики, музеї, парки тощо);
- засоби транспорту (залізничний, авіа, частково автомобільний міжміський та ін.);
- частково як заклади ресторанного господарства та торгівлі (ресторани, кав'ярні, бари та ін.), так і місцевий транспорт.

Функціями туристичної інфраструктури є:
- упорядкування, прискорення, забезпечення динамічності товарообороту;
- забезпечення взаємозв'язку покупця і продавця товарів, а також тих і інших з власниками грошового капіталу (кредитно-банківськими установами та іншими фінансовими компаніями);
- забезпечення виконання функції державного регулювання і підтримки організованого руху товару;
- здійсненняя юридичного контролю за рухом товарних і фінансових потоків;
- надання інформаційних, маркетингових, інноваційних, консалтингових, аудиторських та інших послуг за допомогою інститутів інфраструктури ринку: інформаційно-аналітичних, інноваваціонних, маркетингових та інших центрів, рекламних агентств, аудиторських і консалтингових фірм, інвестиційних компаній і т.д.

Інфраструктура окремих видів туризму істотно відрізнятися за складом. Неспецифічна інфраструктура для будь-якого виду туризму включає традиційні компоненти інфраструктури, які використовуються для всіх видів туризму, в тому числі, транспортні засоби (літаки, поїзди, автобуси і т.п.), засоби розміщення (готелі, мотелі, приватні засоби розміщення і т.п.), підприємства харчування тощо.

Чим вище рівень розвитку інфраструктури, тим ефективніше розвивається підприємництво. Створення розвиненої інфраструктури є необхідною умовою розвитку малого і середнього бізнесу, а ефективність його функціонування безпосередньо залежить від ефективності цієї інфраструктури.

Розвиток туристичної інфраструктури туристичного ринку вимагає значних фінансових вкладень і не може обійтися без участі держави.

Інфраструктура може створюватися як зверху (міжнародними організаціями, регіональними органами влади), так і знизу (представниками підприємницьких структур туристичного бізнесу, інвесторами). Важливо знайти правильний баланс між різними учасниками і забезпечити трансформацію від централізованої системи організації туризму до децентралізованої, при якій міжнародні організації та державні структури допомагають підприємцям знайти і реалізувати їх власні рішення.

Контрольні запитання

1. Визначте поняття та принципи функціонування туристичного ринку.
2. Назвіть складові туристичної інфраструктури?
3. Охарактеризуйте ознаки туристичного ринку.
4. Розкрийте зміст механізму функціонування туристичного ринку.
5. Визначте умови та можливості виходу на туристичний ринок.
6. Назвіть показники ефективності туристичного ринку.
7. Що належить до спеціальної інфраструктури туристичного ринку?

Тести для самоконтролю

1. Туристичний ринок …специфічним місцем або географічною зоною

а. визначається;
б. обмежений;
в. не обмежений.

2. Сфера прояву економічних відносин між покупцями і продавцями туристського продукту – це…:

а. туристичний ринок;
б. туристичний продукт;
в. туристичний попит.

3. Вільна конкуренція є умовою…:

а. збалансованості попиту і пропозиції на туристичний продукт;
б. розвитку інфраструктури;
в. ефективного фукціонування туристичного ринку.

4. На туристичному ринку відбувається безперервний рух потоків грошей і туристичного продукту, які рухаються …, створюючи тим самим туристичний кругообіг.

а. назустріч один до одного;
б. паралельно один до одного;
в. хаотично.

5. Система дій економічних важелів для збалансованості попиту і пропозиції на туристичний продукт, на обмін «гроші-туристичний продукт», на грошові потоки і потоки туристичного продукту – це

а. туристичний кругообіг;

б. туристичний бізнес;

в. механізм функціонування туристичного ринку.

6. Система економічних і юридичних (цивільно-правових) відносин, яка виникає між туристом і туристичною фірмою і показує напрям руху потоків туристичного продукту, інвестицій в розвиток туризму та грошових надходжень до бюджету від доходів туристичної діяльності – це:

а. туристичний кругообіг;

б. ємність туристичного ринку;

в. туристичний попит.

7. В даний час на туристичному ринку економічно розвинених країн простежується тенденція до …. за рахунок випереджаючого розвитку пропозиції щодо попиту.

а. збільшення сезонної нерівномірності в послугах туризму;

б. зниження сезонної нерівномірності в послугах туризму;

в. зміни сезонної нерівномірності в послугах туризму.

8. Сукупність підприємств й інституцій, які є територіальним, матеріальним і організаційним підґрунтям розвитку туризму – :

а. туристичний бізнес;

б. туристична політика;

в. туристична інфраструктура.

9. Туристичні фірми, рекламні підприємства, спеціалізовані страхові компанії належать до…:

а. інституційної складової туристичної інфраструктури;

б. інформаційної складової туристичної інфраструктури;

в. регламентуючої складової туристичної інфраструктури.

10. Загальна інфраструктура – заклади та ресурси, що обслуговують різні сфери економічної діяльності, та доходи яких …. від туристичної діяльності.

а. опосередковано залежать;

б. повною мірою залежать;

в. не повною мірою залежать.

11. Туристичні оператори, туристичні агентства, екскурсійні бюро; колективні й індивідуальні засоби розміщення, національні парки, заклади дозвілля, спорту і розваг належать до:

а. спеціальної інфраструктури туристичного ринку;

б. загальної інфраструктури туристичного ринку;

в. основної інфраструктури туристичного ринку.

4. ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС

Ключові поняття та терміни

- *туристичний бізнес*
- *зовнішнє середовище*
- *макросередовище*
- *мікросередовище*
- *суб'єкти туристичного бізнесу*
- *виробничий туристичний бізнес*

4.1. Поняття, цілі та суб’єкти туристичного бізнесу

З економічної точки зору бізнес слід розглядати як ділові відносини між людьми, або як відносини між учасниками справи (угоди).

Туристичний бізнес – це сукупна співпраця суб’єктів туристичної діяльності з формуванням системи стійких економічних, соціальних, політико-правових та інших взаємовідносин, яка спрямована на одержання максимального прибутку з урахуванням чинного законодавства та умов збалансованого розвитку дестинацій.

Туристичний бізнес – це ділові відносини між виробником туристичного продукту (туроператором) і споживачем даного продукту (туристом), що виникають з приводу виробництва і реалізації туристичного продукту і послуг.

Сполучною ланкою, що об'єднує виробників в рамках туристичного бізнесу, є інформація. Саме інформаційні потоки, а не товарні забезпечують зв'язок між виробниками туристичних послуг.

Отже, по-перше, туристичний бізнес – це діяльність з виробництва та реалізації туристичного продукту. Подібно до інших видів бізнесу, туристичний бізнес прагне до максимізації прибутку. По-друге, туристичний бізнес – це сукупність виробничих підприємств з різними формами організації з виробництва і реалізації туристичного продукту. По-третє, основою туристичного бізнесу, основою виробництва туристичного продукту є інформація.

Туристичний бізнес – це особлива посередницька діяльність між виробником і споживачем туристичного продукту.

У процесі туристичної діяльності приймаються рішення щодо:

- виду та кількості туристичних послуг і товарів, які потрібно виробляти;
- обсягу та якості туристичного продукту;
- стратегії ціноутворення;
- розташування туристичних підприємств.

Туристичний бізнес як вид економічної діяльності має дві мети свого розвитку:

- кардинальну – забезпечення високого рівня і якості життя людини і суспільства в результаті оптимального використання вільного часу;
- стратегічну – максимізація прибутку в результаті діяльності з організації подорожей.

Причинами привабливості туристського бізнесу є невеликі стартові інвестиції, зростаючий попит на туристичні послуги, мінімальний термін окупності витрат.

Суб'єкти туристичного бізнесу:
- фірми, що організують туристичну діяльність (туроператори і туристичні агенти);
- всі установи, що спеціалізуються на обслуговуванні туристів;
- споживачі туристичного продукту – туристи;
- працівники, які здійснюють роботу за наймом на туристичних підприємствах;
- державні структури в тих випадках, коли вони виступають безпосередніми учасниками угод.

Основними контрагентами туристського бізнесу є виробник туристичного продукту (туристична фірма) і його споживач (турист).

Підприємства, що будують свій бізнес в сфері туризму і туристичних послуг, не повинні залишати поза увагою певні вельми специфічні особливості продукту, які можна охарактеризувати як невідчутність (на відміну від продукту матеріального, послуги не можна спробувати на смак, на дотик, їх не можна ні побачити, ні почути до самого моменту їх надання), невіддільність від джерела (у більшості ситуацій надання послуги вимагає присутності і того, хто її надає, і того, кому вона надається. Персонал, який обслуговує споживача, фактично стає частиною продукту, який продається, тобто пропонованої послуги. Сам споживач, «невіддільний» від наданої йому послуги, також виявляється її частиною), непостійність якості (якість послуг залежить від того, хто їх надає і за яких умовах.

Характерна особливість діяльності суб’єктів туристичного бізнесу – це створення комплексного туристичного продукту, який формується на основі взаємодії сукупності туристичних підприємств із підприємствами різних галузей у рамках партнерства, що в економічному сенсі забезпечує мультиплікативний ефект на загальний їхній розвиток.

Туроператори самостійно обирають партнерів, а тому на українському ринку сформувалося декілька моделей партнерства (рис. 4.1).

Основні функції суб’єктів туристичного бізнесу:
- інноваційна – генерування сучасних технологій, новаторських ідей, бізнес-проєктів для формування конкурентоспроможного продукту;
- бізнесова – уміння ризикувати в туристичному бізнесі;
- технологічна – дотримання технології розроблення, просування і продаж туристичного продукту на ринку;

- ресурсна – формування і ефективне використання власного і позичкового капіталів, туристичних, інформаційних і людських ресурсів;
- організаційно-супровідна – практична організація виробництва туристичних послуг, маркетингу, продажу, реклами, фінансового та податкового планування власного бізнесу.

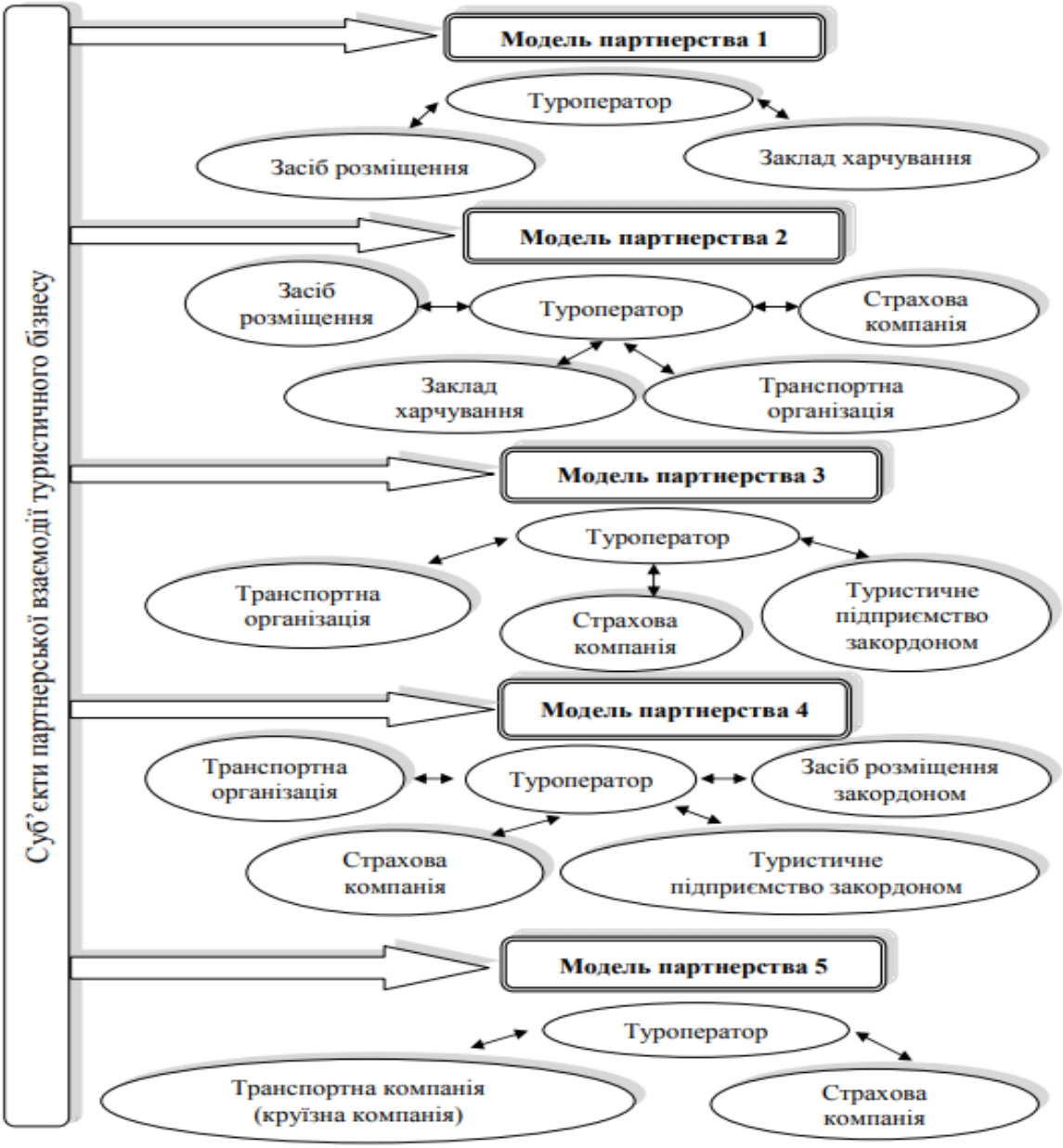

Рисунок 4.1 – Модель партнерської взаємодії суб'єктів туристичного бізнесу [4]

4.2. Середовище функціонування туристичного бізнесу

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і

чинників, що діють у глобальному оточенні.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та опосередкованої дії.

Середовище прямої дії на організацію (так зване мікросередовище) утворюють певні суб'єкти ринку, що мають безпосереднє відношення до її діяльності – споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти і контрагенти. Це середовище ще називають середовищем задач, тому що воно включає в себе елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями організації. У туристичній індустрії це середовище пронизане набагато тіснішими і стабільнішими зв'язками, ніж у будь-яких інших видах економічної діяльності, оскільки туристичний продукт є багатокомпонентним і протяжним у часі, що підвищує ймовірність настання неочікуваних ризиків з боку зовнішнього середовища. Тому менеджмент туристичних організацій має вживати заходів для їх мінімізації і це досягається усталеністю зв'язків у всій сукупності учасників надання туристичних послуг.

Середовище непрямої дії (або макросередовище) охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інститути і інші чинники, що впливають на діяльність індустрії туризму опосередковано.

Зовнішнє середовище є складним, мінливим і, як правило, багато в чому невизначеним. Його елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Характеристиками зовнішнього середовища є:

1) взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного фактора діє на інші фактори (наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на комунальні послуги, а це, в свою чергу – впливає на вартість проживання у готелях);

2) складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які туристична організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора. Туристичні організації, які працюють на багатьох сегментах туристичного ринку, мусять набагато уважніше відстежувати тенденції у змінах свого зовнішнього оточення – за усіма його складовими;

3) мінливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни у оточенні організації;

4) невизначеність зовнішнього середовища – це відносна кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її достовірності.

Туристичні організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується малими підприємствами, які не мають змоги суттєво змінювати щось у подіях, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування майбутніх змін, володіти ринковою інтуїцією, так званим ―баченням. Друга стратегія, як правило, доступна

лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою збільшення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність з метою лобіювання своїх інтересів, входження до асоціації із собі подібними тощо.

До суб'єктів мікросередовища належать:

- *постачальники ресурсів* – це різні суб'єкти господарювання, що забезпечують туристичне підприємство необхідними йому інформаційними, матеріально-технічними, трудовими, рекреаційними та іншими ресурсами (табл. 4.1);
- *закони і державні органи управління*. Вони виконують функції регулюючого характеру і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції. Сюди належать державні законодавчі органи, різні державні установи представницької і виконавчої влади, які наглядають за дотриманням законів і видають необхідні власні нормативні акти, місцеві адміністративні органи, а також профспілкові та інші громадські організації і об'єднання громадян;
- *споживачі*. Підприємства туристичної індустрії мусять ретельно і постійно вивчати потреби потенційних споживачів туристичних послуг. Це необхідно для того, щоб відстежувати кон'юнктуру ринку та оперативно реагувати на зміни смаків і вподобань туристів. В умовах насиченості ринку важливо цілеспрямовано докладати зусилля для того, щоб знайти і зберегти свого споживача. Тому багато туристичних фірм, особливо малих чи середніх, відшукують все нові і нові способи звернути на себе увагу потенційних клієнтів, зробити свої послуги привабливішими для них. Завданням туристичного підприємства є досягнення максимальної ефективності використання своїх потужностей і ресурсів для задоволення потреб клієнтів;
- *конкуренти*. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, котрий всебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію. Причому вирішальне значення має розробка і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням багатьох чинників, які впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції;
- *«контактні аудиторії»*, до яких належать: засоби масової інформації та місцеве населення.

До основних факторів макросередовища, за якими туристичне підприємство має уважно стежити та правильно оцінювати пов'язані з ними загрози та ризики при розробці конкурентної стратегії, відносяться: економічні, політичні, соціокультурні, екологічні інші.

Економічні фактори. Загальний стан економіки, тенденції її розвитку суттєво впливають на функціонування туристичної індустрії. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємства мусять здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації і оцінювати її

зміни з точки зору вірогідних для себе наслідків. До цих факторів належать: рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо.

Таблиця 4.1 – Основні партнери туристичного підприємства, які утворюють його бізнес-систему

Елементи бізнес-системи	Суб'єкти ринку туристично-рекреаційних послуг	Послуги, що надаються відповідними суб'єктами
Організації, які надають рекреаційні й туристичні послуги	Санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, турбази та ін.	Основні: санаторне лікування. медична реабілітація, профілактика на основі використання рекреаційних ресурсів, відпочинок, дозвілля, розваги. Супутні: інформаційні, побутові, зв'язку тощо
Організації, які формують інфраструктуру відпочинку	Готелі, кемпінги, міні-готелі домашніх господарств; ремонтно- будівельні фірми; пральні; комунальні служби тощо	Послуги проживання
	Підприємства харчування різних типів (ресторани, кав’ярні, бари, їдальні)	Послуги харчування
	Заклади дозвілля – казино, спортивні та кіноконцертні заклади, театри, атракціони, клуби дайвінгу тощо	Розважальні послуги
Організації, які виконують функції постачання рекреаційних ресурсів і розподілу туристичних послуг	Транспортні фірми, аеропорт, морський порт, мережа залізничного й автобусного сполучення	Забезпечення поставок ресурсів, переміщення споживачів рекреаційних послуг
	Виробничо-торгові і посередницькі фірми, що забезпечують товарами, матеріалами, іншими ресурсами	Надання рекреаційним організаціям і відпочивальникам вигоду від зручності місця придбання товарів і послуг
	Фінансово-кредитні установи, страхові компанії, заклади зв'язку тощо	Забезпечення кредитно-касового обслуговування
	Дистриб'юторські фірми, що представляють інтереси рекреаційної сфери регіону в інших регіонах і на зовнішніх ринках, маркетингові агентства	Просування і рекламування курортно-рекреаційних послуг

Політичні фактори. Ця група факторів мусить постійно знаходитись у полі зору керівників підприємств, перш за все у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі, яке має місце в Україні в останні періоди.

Соціокультурні фактори. Культура – це пануюча в суспільстві система цінностей, вірувань та життєвих установок, яка поділяється всіма членами цього суспільства. Вона впливає на стиль повсякденного життя і преференції споживачів, ділову поведінку партнерів тощо. Домінуючі в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і переважаючий в ній стиль управління. Соціокультурні фактори формуються у рамках конкретного суспільства і відображають особливості основних поглядів, цінностей та норм поведінки людей, що впливають на прийняття ними рішень, в тому числі – у сфері відпочинку й туристичних подорожей. До них відносять: ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей тощо. Останніми роками важливого значення набуває соціальна (суспільна) екологія. В процесі освоєння певного регіону туристами контактують чотири культури: культура регіону, з якого приїздять туристи; культура відпочинку (стиль життя і норми поведінки туристів під час відпочинку); культура місцевих жителів і культура обслуговування. Всі вони взаємодіють та впливають одне на одне.

Демографічні фактори. Ці фактори характеризують зміну структури населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо. Їх аналіз дає можливість зрозуміти, зокрема, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для забезпечення позитивного сприйняття послуг фірми; як діяльність туристичного підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону тощо. Такі фактори слід приймати до уваги, визначаючи клас споживачів, для яких передбачається надавати туристичні послуги для оцінки можливості залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, для оцінки місткості ринку і обґрунтування інших подібних управлінських рішень.

Науково-технічні фактори. Стрімкий перебіг науково-технічного прогресу, поява новинок у сфері інформаційних технологій, які дозволяють розширити пізнавальний інтерес людей – потенційних споживачів туристичних послуг та оцінити їх якість, вимагають врахування менеджерами туристичних підприємств рівня і тенденцій техніко- технологічного розвитку і того, як його досягнення використовуються конкурентами.

Екологічні фактори. До основних факторів впливу на оточуюче середовище, що мають враховуватися і прогнозуватися у підприємницькій діяльності у сфері туризму належать передусім вимоги до збереження довкілля, зменшення на нього негативного впливу людської життєдіяльності.

4.3. Сфери туристичного бізнесу

Туристичний бізнес у різних сферах відрізняється формою і, особливо, змістом операцій і способами їх здійснення. Характер турбізнесу зумовлює вид продуктів або послуг, які надає туристична організація. Вона може самостійно виробляти ці продукти (послуги) або перепродувати продукти (послуги) інших організацій споживачам, а також може тільки поєднувати виробників і споживачів туристичних продуктів і послуг.

Розрізняють такі основні сфери туристичного бізнесу:

- виробництво;
- комерція;
- фінансове підприємництво;
- консалтинг.

Такий поділ є умовним, оскільки часто дуже складно розмежувати виробничий і невиробничий бізнес. Якщо стисло визначити важливість кожної сфери в туризмі й в національній економіці, то можна сказати таке: в різний час кожна з цих сфер може давати різний дохід, проте головною серед них залишається виробництво. Саме у сфері виробництва створюються матеріальні блага (туристичні продукти і послуги), необхідні для життєдіяльності людини. Так, комерція в туристичному бізнесі існує лише тому, що туроператор створив продукт, який турагент перепродує. Стан туризму як особливого міжгалузевого комплексу економіки, визначається кількістю високоякісних туристичних продуктів і послуг, які припадають на одну особу. Ці ж продукти і послуги у складі ВВП країни впливають на рівень розвитку національної економіки.

Виробничий туристичний бізнес – це процес створення продуктів і послуг, які можна продати споживачам. Він включає: туроперейтинг, готельне обслуговування, надання послуг громадського харчування, транспортне обслуговування, організацію дозвілля, освіту, бізнес-обслуговування, оздоровче і спортивне обслуговування, екскурсійне обслуговування туристів та ін.

Виробничий туристичний бізнес можуть проводити організації різних галузей (готельне господарство, харчування та ін.). Цю сферу турбізнесу можна класифікувати за галузями і підгалузями. Він пов'язаний з необхідністю придбання підприємцем основних (приміщення, машини, устаткування тощо) і оборотних засобів (матеріали, паливо, енергія тощо).

Виробництво туристичних продуктів (послуг) вимагає залучення робочої сили – найнятих робітників, праця яких підлягає оплаті залежно від чисельності найманих працівників, заробітної плати і робочого часу, протягом якого виробляються туристичні продукти і послуги. В процесі виробництва туристичних продуктів (послуг) виникають й інші витрати, зокрема, на придбання інформації, на ремонт устаткування та ін. Виробництво в турбізнесі завершується випуском продуктів (послуг), які туристична організація продає або безпосередньо споживачеві, або

торговим організаціям (найчастіше - турагентствам). Як наслідок туристична організація отримує виторг від продажу продуктів (послуг), який залежить від обсягу виробництва, продажу і ціни продукту (або послуги), за якою він проданий.

Завдання туристичної організації полягає в тому, щоб виробництво окупилося, тобто щоб дохід перевищив основні і додаткові витрати, включаючи податки. Виробничий турбізнес зазвичай пов'язаний з необхідністю створення юридично оформленого підприємства, оскільки для нього потрібні земельні ділянки, виробничі площі, приміщення та ін.

Виробничий турбізнес тісно пов'язаний з ***комерцією***, оскільки створені ним продукти і послуги необхідно продавати. Суть комерційного турбізнесу полягає в операціях з купівлі - продажу і перепродажу туристичних продуктів і послуг.

В сфері комерційного туристичного бізнесу отримується готовий продукт або послуга, які потім реалізуються споживачеві. Особливістю комерційного турбізнесу є безпосередні економічні зв'язки з оптовими і роздрібними споживачами продуктів і послуг. Туристична організація-комерсант купує продукт (послугу) у виробника і платить йому певну грошову суму, що залежить від обсягу і ціни продукту (послуги). Основна формула комерційної операції в туристичному бізнесі: «продукт (послуга) – гроші» при продажі і «гроші - продукт (послуга)» при закупівлі. У такому підприємництві прибуток утворюється за рахунок продажу продукту (послуги) за ціною, що перевищує ціну придбання.

Фінансовий турбізнес – особлива форма комерційного підприємництва, у якій предметом купівлі - продажу є грошові засоби або фінансові послуги, які підприємець продає покупцеві (туристичній організації, туристові) або ж надає в кредит. Суть фінансової туристичної діяльності полягає в тому, що фінансова організація (банк, страховик) набуває продукту підприємництва у формі грошових коштів або послуг за грошову суму **X** у їх власника. Придбані грошові кошти і послуги продаються потім покупцям (туристичним організаціям, туристам) за плату, що перевищує **X,** внаслідок чого утворюється підприємницький прибуток. У системі фінансового туристичного бізнесу виділяють банківську і страхову справу.

Консалтинг у туризмі – незалежна консультативна допомога з питань управління туристичним бізнесом, включаючи визначення та оцінку проблем або можливостей, рекомендації щодо ухвалення турів і допомога в їх реалізації.

4.4. Організаційно-економічні основи туристичного бізнесу

Організація туристичного бізнесу – це сукупність процесів (операцій, заходів), що ведуть до утворення і удосконалення взаємозв'язків між учасниками туристичної діяльності для отримання максимального прибутку на основі високоякісного обслуговування

клієнтів.

Технологія організації туристичного бізнесу є сукупністю організаційних елементів процесу підприємництва. До процесів організації туристичного бізнесу належать: комерційний розрахунок та оцінка можливостей туристського бізнесу; розробка бізнес-плану; організація підприємницького менеджменту.

Перед початком власної справи слід виконати комерційний розрахунок, що включає такі етапи:

1) пошук місця туристичної організації в економіці туризму. Підприємець повинен знайти час і місце для організації свого бізнесу на ринку, для чого необхідно:

- зорієнтуватися в просторі можливостей, тобто вивчити структуру туристичного ринку і врахувати існуючі вхідні бар'єри (заборонені законом сфери діяльності, економічні обмеження – початковий капітал, термін окупності інвестицій та ін.);
- оцінити кон'юнктуру, тобто вибрати час початку діяльності і місце на туристичному ринку (галузь економіки туризму);
- виявити можливості туристичного бізнесу, тобто визначити, наскільки йому підходять традиційні або нові продукти і ринки; наскільки ці продукти і ринки відповідають цілям та ресурсам підприємця;

2) вибір продуктів (послуг) і ринку збуту. На цьому етапі відбувається вибір з безлічі туристичних продуктів (послуг) і ринків тих, які забезпечать максимальний успіх бізнесу. Вибір можна здійснити на основі аналізу:

- попиту – для підприємця в туризмі важливі ті потреби, які турист може реально задовольнити. Потрібно виробляти ті продукти, які турист-споживач захоче купити, а для цього необхідно спрогнозувати поточний і перспективний попит;
- пропозиції – необхідно на основі первинної і вторинної інформації визначити ступінь насиченості ринку обраним видом туристичної діяльності;
- конкурентоспроможності – слід оцінити кількість конкурентів, їх переваги та недоліки, свої конкурентні переваги і недоліки, а також корисність, якість, надійність, довговічність продукту, який буде пропонуватися споживачеві;

3) визначення стратегії і тактики туристичного бізнесу. Ринкова стратегія визначає мету туристичної організації та шляхи її досягнення;

4) визначення потреби в ресурсах, вибір джерел формування майна туристичної організації (визначається склад необхідних бізнес-ресурсів, оцінюється їх достатність і виявляється потреба в позикових ресурсах; вибираються постачальники ресурсів і розробляються схеми роботи з ними);

5) ціновий вибір, забезпечення правового захисту туристичний продуктів і послуг. Ціновий вибір повинен бути націлений на продаж туристичних продуктів і послуг, покриття витрат і отримання прибутку;

6) вибір збутової поведінки туристичної організації. Передбачається вибір каналів збуту і формування загальної схеми просування туристичних продуктів і послуг до споживача з урахуванням сезонності, кон'юнктури і особливостей туристичного ринку;

7) економічне обгрунтування і оцінка перспективності туристичного бізнесу.

Результати комерційного розрахунку є основою бізнес-плану туристичної організації.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей.

По-перше, *бізнес-план – це інструмент для залучення зовнішнього капіталу*, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки, що наводяться в бізнес-плані, пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витрачатися гроші, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який рівень ризику бізнесу тощо. Усе це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин з тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проекту.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту *бізнес-план є основним інструментом комунікації* між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти.

По-третє, *бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління* майбутнім бізнесом.

У структурі бізнес-плану, як правило, виділяють такі складові:

Титульний аркуш.

Зміст бізнес-плану.

Резюме.

Галузь, фірма та її продукція (послуги):

- поточна ситуація і тенденції розвитку галузі;
- опис продукту (послуги) фірми;
- патенти, товарні знаки, інші права власності;
- стратегія зростання фірми.

Дослідження ринку:

- загальна характеристика ринку продукт;
- цільовий ринок бізнесу;
- місцезнаходження фірми;
- оцінка впливу зовнішніх чинників.

Маркетинг-план:
- стратегія маркетингу;
- передбачувані обсяги продажу.

Виробничий план:
- основні виробничі операції;
- машини й устаткування;
- сировина, матеріали та комплектувальні вироби;
- виробничі й невиробничі приміщення.

Організаційний план:
- форма організації бізнесу;
- потреба в персоналі;
- власники бізнесу й команда менеджерів;.
- організаційна схема управління;
- кадрова політика та стратегія.

Оцінка ризиків:
- типи можливих ризиків.
- способи реагування на загрози для бізнесу.

Фінансовий план:
- прибутки та збитки;
- план руху готівки;
- плановий баланс;
- фінансові коефіцієнти.

Бізнес-план як керівництво до дії в письмовому вигляді є підставою організації менеджменту туристичного бізнесу.

Основна проблема нової туристичної організації – створення життєздатного налагодженого організму, в рамках якого робітники чітко усвідомлюють мету своєї діяльності і способи її досягнення. Якщо новостворене підприємство не перетворюється в кероване виробництво, то воно приречене на провал, незважаючи на блискучу підприємницьку ідею, залучений великий капітал, належну якість послуг, які випускаються, і навіть високий попит на них.

Алгоритм організації менеджменту туристичної організації включає виконання таких заходів:

- вибір стратегії менеджменту туристичної організації, визначення цілей і завдань. Стратегія менеджменту визначається стратегією бізнесу, а також стилем керівництва управлінської команди організації. Виходячи з обраної стратегії управління конкретизуються цілі і завдання менеджменту на підприємстві. Стратегія, цілі і завдання знаходять відображення в філософії підприємства;

- розробка виробничої структури – складу і співвідношення її внутрішніх ланок як єдиного господарського об'єкта. Структура

визначається розмірами організації та видом підприємництва в туризмі;

- розробка організаційної структури. Організаційна структура туристичної організації визначається її призначенням, місцем розташування, специфікою споживачів та іншими факторами. Вона відображає виробничу структуру, характеризується сукупністю робочих місць і посад органів управління, визначає їх взаємозв'язок, а також визначає місце кожного співробітника у виробничому процесі і його роль в досягненні стратегічних цілей організації;

- розробка та затвердження організаційно-правової документації. Склад організаційно-правової документації включає штатний розклад, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції.

Контрольні запитання

1. Визначте мету та суб'єктів туристичного бізнесу.
2. Охарактеризуйте зовнішнє середовище туристичного бізнесу.
3. Охарактеризуйте внутрішнього середовище туристичного бізнесу.
4. Сфери туристичного бізнесу.
5. Визначте доцільність бізнес-планування діяльності підприємства та структуру бізнес-плану.

Тести для самоконтролю

1. Туристичний бізнес – це ділові відносини між виробником туристичного продукту (туроператором) і споживачем даного продукту (туристом), що виникають з приводу ….

а. виробництва, реалізації і страхування туристичного продукту і послуг;

б. реалізації туристичного продукту і послуг;

в. виробництва і реалізації туристичного продукту і послуг.

2. Стратегічна мета розвитку туристичного бізнеса передбачає …

а. максимізацію прибутку в результаті діяльності з організації подорожей;

б. забезпечення високого рівня і якості життя людини і суспільства;

в. практичну організацію виробництва туристичних послуг, маркетингу, продажу.

3. Ресурсна функція суб'єктів туристичного бізнесу включає…

а. уміння ризикувати в туристичному бізнесі;

б. формування і ефективне використання власного і позичкового капіталів, туристичних, інформаційних і людських ресурсів;

в. дотримання технології розроблення, просування і продаж туристичного продукту на ринку.

4. Характерна особливість діяльності суб'єктів туристичного бізнесу – це створення комплексного туристичного продукту, який формується на основі...

а. оптимального використання вільного часу споживачів;

б. взаємодії сукупності туристичних підприємств із підприємствами різних галузей у рамках партнерства;

в. розробки і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням багатьох чинників, які впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції.

5. Складність зовнішнього середовища – це …

а. число факторів, на які туристична організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора;

б. рівень сили, з якою зміна одного фактора діє на інші фактори;

в. швидкість, з якою відбуваються зміни у оточенні організації.

6. До суб'єктів мікросередовища не належать:

а. постачальники ресурсів, споживачі;

б. конкуренти, «контактні аудиторії»;

в. пануюча в суспільстві система цінностей, вірувань та життєвих установок.

7. Виробничий туристичний бізнес включає:

а. туроперейтинг, готельне обслуговування, надання послуг громадського харчування;

б. продаж і перепродаж туристичних продуктів і послуг;

в. консультативну допомогу з питань управління туристичним бізнесом.

8. Рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка належать до факторів.

а. політичних;

б. соціальних;

в. економічних.

9. До організацій, які виконують функції постачання рекреаційних ресурсів і розподілу туристичних послуг, належать …

а. заклади дозвілля – казино, спортивні та кіноконцертні заклади, театри, атракціони, клуби дайвінгу;

б. санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, турбази;

в. фінансово-кредитні установи, страхові компанії, заклади зв'язку, транспортні фірми, аеропорт, морський порт.

10. Письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним, – це…

а. бізне-план;

б. прогноз;

в. стратегія.

5. ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ'ЄКТ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ключові поняття та терміни

- *підприємство*
- *організаційна структура управління*
- *структура підприємства*
- *господарське товариство*
- *туроператор*
- *франчайзинг*

5.1. Поняття та види підприємств в туристичному бізнесі

Підприємство – суб'єкт виробничо-господарської діяльності, який на свій ризик здійснює самостійну діяльність, спрямовану на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товару, виконання робіт або надання послуг, і який зареєстрований у цій якості у встановленому законом порядку. Згідно з Господарським кодексом України ***підприємство*** – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Підприємство є юридичною особою.

Юридичною особою визнається організація, яка:

- має відособлене майно у власності, господарському веденні або оперативному управлінні;
- відповідає майном за своїми зобов'язаннями;
- може від свого імені набувати майнові й особисті немайнові права;
- має зобов'язання;
- може бути позивачем і відповідачем у суді;
- має самостійний баланс або кошторис (ознаки юридичної особи).

Юридична особа підлягає державній реєстрації й діє або на підставі статуту, або установчого договору та статуту, або тільки установчого договору. У статуті відображаються організаційна й правова форми підприємства (фірми), його найменування, поштова адреса, предмет і мета діяльності, статутний капітал, порядок розподілу прибутку, органи контролю, перелік і місцезнаходження структурних одиниць, що входять до складу фірми; умови її реорганізації та ліквідації. Юридичні особи повинні мати статутний капітал, самостійний баланс і кошторис.

Статутний капітал – фіксована сума основного і оборотного капіталу підприємства. Він утворюється на момент його створення і перебуває в розпорядженні підприємства впродовж усього терміну його функціонування. Статутний капітал – це сума коштів, наданих власниками для забезпечення статутної діяльності підприємства.

Структура підприємства – це склад і співвідношення його внутрішніх ланок (підрозділів), що становлять єдиний господарський об'єкт. Розрізняють загальну, виробничу й організаційну структури підприємства.

Під ***загальною структурою підприємства*** розуміється комплекс виробничих та обслуговуючих підрозділів, а також апарат управління підприємством. Загальна структура підприємства характеризується взаємозв'язками і співвідношеннями між цими підрозділами за розміром зайнятих площ, чисельністю працівників і пропускною здатністю (потужністю).

Організаційна структура управління — це сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

В Україні, відповідно до Господарського кодексу України, можуть створюватися і діяти підприємства таких видів:

1) *приватне підприємство*, яке засноване на власності фізичної особи. Приватними є підприємства, що належать окремим громадянам на правах приватної власності та з правом найму робочої сили. До цього виду відносять також ті індивідуальні та сімейні підприємства, які грунтуються на приватній власності, але тільки на особистій праці (праці членів сім'ї);

2) *підприємство, що діє на основі колективної власності* (підприємство колективної власності). Колективне – це таке підприємство, що ґрунтується на власності його трудового колективу, а також власності статутного товариства або громадської організації;

3) *комунальне підприємство*, яке засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць (відповідних територіальних громад). Діяльність спрямована на економічний і соціальний розвиток регіонів;

4) *державне підприємство*, що засноване на загальнодержавній власності;

5) *підприємство, засноване на змішаній формі власності*. Це підприємство, засноване на власності кооперативу, громадської або релігійної організації;

6) *господарське товариство*: товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повні товариства; командитні товариства; відкриті акціонерні товариства; закриті акціонерні товариства.

Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) вважається таке, що має статутний фонд, поділений на частини, розмір котрих визначається засновницькими документами; учасники цього товариства несуть відповідальність у межах їхнього внеску.

Залежно від мети діяльності будь-яка юридична особа належить до однієї з двох категорій – комерційної організації або некомерційної організації. Діяльність *комерційної організації* спрямована на отримання прибутку, що є її основною метою. *Некомерційна організація* не ставить за мету отримання прибутку і нерозподіляє його між учасниками.

В міжнародній практиці застосовується розподіл підприємств індустрії туризму за характером задоволення потреб туристів на:

- підприємства посередництва і організації туризму;
- транспортні підприємства, що забезпечують пересування туристів;
- підприємства «перебування» в подорожі (ночівля, харчування, видовища).

До організаторів туризму відносять два види підприємств туристської сфери: туроператор і турагентство, які по суті не надають самих туристичних послуг, але їх посередницька діяльність між споживачем і безпосередніми виробниками туристичних послуг – це теж послуга.

Туроператори – це юридичні або фізичні особи, які займаються створенням турів: забезпечують авіаперельоти, готелі, трансфер, екскурсії, а потім вже готовий маршрут продають або безпосередньо приватній особі, або побічно через турагентів. Туроператор може продавати турпослуги і окремо, що робиться або з міркувань прибутку, або за потребою. У своїй діяльності туроператор виконує дві основні функції: виробничу і посередницьку.

Турагенції – це фірми, які здійснюють тільки посередницькі функції по роздрібному продажу як програмних пакетів туроператорів, так і послуг окремо взятих туристичних підприємств (готелів, авіакомпаній) на комісійній основі.

Комісія – це винагорода турагентства за продаж послуг населенню, яка є різницею між роздрібною і оптовою ціною турпакета або окремо взятої турпослуги. Таким чином, ціну посередницьких послуг, що надаються агентством, складає комісійна оплата. Суму комісійних можна вважати маржею – ***маржинальним доходом***. У зв'язку з тим, що для надання послуг туристичне агентство несе певні витрати, тому маржу можна ототожнювати з прибутком.

Брутто-прибуток – різниця між сумою цін послуг та витратами турагентства.

Отже, основні функції туристичних організацій:

1) комплектація туру з окремих послуг;

2) обслуговування туристів на маршруті, а також обслуговування туристів в офісі при продажу туру;

3) надання гарантій на попередньо оплачені туристичні послуги.

Як правило, туроператор – це велика компанія з головним офісом і кількома філіями (агентська мережа). При цьому, незалежно від наявної агентської мережі, оператор укладає агентські договори з незалежними туристичними агентствами на реалізацію їх турів. Чим більше у туроператорів партнерів-турагентів, тим ширший обсяг продажів і більший прибуток.

За видами діяльності туроператори бувають:

1. Оператори масового ринку. Продається велика кількість турпакетів, які часто використовують чартерні рейси за певними напрямками (переважно масовий туризм).

2. Спеціалізовані оператори - туроператори, що спеціалізуються на конкретному продукті або сегменті ринку:

Комплексна система організації виробництва туристичного продукту називається ***індустрією туризму***, яка об'єднує спеціалізовані підприємства, організації та установи. Згрупуємо їх за спеціалізацією:

1. Підприємства, які надають послуги по розміщенню:

- готелі, мотелі, кемпінги;
- пансіонати, приватні будинки і квартири;
- туристичні бази, будинки відпочинку, притулки;
- інші засоби розміщення.

2. Підприємства харчування:

- ресторани, їдальні;
- кафе, бари;
- фабрики-кухні та інші.

3. Транспортні підприємства;

- автопідприємства;
- авіаційні підприємства;
- залізничні відомства;
- підприємства морського та річкового транспорту.

4. Туристичні фірми по виробництву та реалізації туристичного продукту:

- туристичні бюро (туроператори);
- туристичні агентства;
- екскурсійні бюро;
- бюро реалізації путівок.

5. Рекламно-інформаційні туристичні установи:

- рекламні агентства;
- рекламні бюро;
- інформаційні агентства.

6. Виробничі туристичні підприємства:

- фабрики з виробництва сувенірів;
- підприємства з виробництва туристичного спорядження;
- підприємства з виробництва комплектуючих для готелів та туристичних офісів (меблі, спальні предмети та ін.).

7. Підприємства торгівлі:
- магазини з реалізації туристичного спорядження;
- магазини з реалізації сувенірів;
- пункти прокату.

8. Підприємства дозвілля:
- кіноконцертні зали;
- клуби за інтересами;
- зали ігрових автоматів та ін.

9. Заклади самодіяльного туризму:
- туристичні клуби;
- альпіністські, водні, спелеологічні клуби;
- кінні, велосипедні та інші клуби.

10. Навчальні та науково-проектні туристичні заклади:
- вищі і середні спеціальні навчальні туристичні заклади;
- інститути підвищення кваліфікації та перепідготовки;
- навчальні курсові комбінати;
- науково-дослідницькі та проектні інститути.

11. Органи управління туризмом:
- комітети, департаменти, управління туризму;
- громадські туристичні організації та об'єднання.

Специфіка підприємств розміщення полягає в тому, що вони створюють послуги нематеріального характеру, а саме послуги гостинності, які надаються безпосередньо споживачам.

Всі засоби розміщення поділяються на дві категорії - колективні та індивідуальні. До *колективних засобів розміщення* відносять готелі і аналогічні заклади, спеціалізовані засоби розміщення та інші колективні засоби розміщення.

Традиційні засоби розміщення – це готельне господарство. *Нетрадиційні засоби розміщення* відрізняються від традиційних тим, що: по-перше, підприємства готельного господарства пропонують гостю повний комплекс послуг, нетрадиційні засоби розміщення – тільки послуги з розміщення (харчування, прибирання – самообслуговування); по-друге, в підприємствах готельного господарства клієнт є гостем, замовником послуг; нетрадиційні підприємства розміщення припускають, що клієнт – або власник, або орендар засобів розміщення.

Готель – це підприємство, яке надає людям, що знаходяться поза домом, комплекс послуг, найважливішими серед яких в однаковій мірі є послуги розміщення і харчування. Готелі можуть бути класифіковані по комфортабельності; цінами і типами послуг; розташуванню.

Готельний ланцюг являє собою групу готелів (два і більше), що мають загальне керівництво, концепцію просування продукту і торговельну марку.

Форми приєднання готелів до ланцюга найрізноманітніші. Це може бути купівля підприємства розміщення готельної компанією, укладання з ними франшизних договорів або контрактів на управління.

Франчайзинг являє собою вертикальну інтеграцію готельних підприємств. Франчайзинг – це, по-перше, метод підприємництва, завдяки якому підприємець може об'єднатися з діючим великим ланцюгом; по-друге, форма об'єднання підприємств.

Суть франчайзингу полягає в наступному: за контрактом велика готельна компанія (франчайзер) надає підприємству розміщення (франчайзіату) право використовувати торговельну марку, систему маркетингу, збуту і централізованого резервування номерів. Також франчайзер за контрактом франчайзингу передає свої стандарти обслуговування і свою репутацію.

Франшиза – ліцензія, видана підприємству, з яким дозволяється проводити або продавати послугу в певному регіоні протягом обумовленого часу.

Кооперація – це горизонтальна інтеграція готельних підприємств, наприклад, у формі делегування незалежними підприємствами частини своїх господарських функцій заснованому ними центральному органу – об'єднання, союзу.

5.2. Туристичне підприємство як відкрита соціально-економічна система

Система – сукупність елементів, що взаємодіють та складають цілісне утворення.

Підприємство, представляючи собою організаційно-цілісну сукупність взаємодіючих структур, з'єднаних для досягнення визначених цілей, може розглядатися як система.

Туристичне підприємство як система характеризується наступними моментами:

1) *підприємство – соціально-економічна система*. Економічною системою підприємство є тому, що в результаті використання ресурсів і реалізації продуктів (послуг, товарів) забезпечується безперервність відтворення суспільного продукту. Соціальною системою воно є тому, що створюється людьми для задоволення конкретних потреб суспільства і управляється ними відповідно до їх особистісних особливостей.

Підприємство як соціально-економічна система являє собою відокремлену в результаті суспільного поділу праці частину виробничого чи господарського процесу, здатну самостійно або у взаємодії з іншими системами задовольнити ті чи інші потреби потенційних споживачів за допомогою вироблення цією системою товарів, продуктів чи послуг. Виникнення тієї чи іншої соціально-економічної системи (підприємства) обумовлено виникненням або формуванням на ринку попиту на продукцію, послуги, що здатні задовольнити вимоги споживачів;

2) *підприємство – складна система*, ознаками якої є:

- велика кількість взаємопов’язаних елементів і підсистем;

- складність функцій, що виконуються системою в процесі реалізації мети функціонування;
- багатомірність, що обумовлена великою кількістю зв'язків між підсистемами;
- наявність множини критеріїв оцінки якості функціонування системи та її підсистем;
- наявність ознак, які притаманні системі в цілому, але не характерні для кожного її елементу окремо;
- взаємодія із зовнішнім середовищем та функціонування в умовах невизначеності;
- відсутність можливості отримання достовірної інформації про властивості системи в цілому при вивченні її окремих елементів;

3) підприємство – відкрита система. Підприємство є господарюючим суб'єктом, який функціонує в безпосередньому зовнішньому оточенні і, отже, повинно реагувати на вплив навколишнього середовища.

Підприємства як відкриті соціально-економічні системи мають такі основні характерні особливості, що відрізняють їх від технічних та інших:

1) адаптованість, тобто здатність пристосовуватися до умов оточуючого середовища, що змінюється;

2) здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки залежно від впливу оточуючого середовища та ситуацій, які складаються в процесі досягнення певних цілей;

5) унікальність і непередбаченість поведінки системи в тих чи інших умовах через те, що її основним найбільш активним елементом є люди;

6) нестаціонарність, тобто змінність окремих параметрів системи, стахостичність її поведінки;

7) довговічність (здатність системи протягом великого періоду зберігати результативність та виконувати свою місію;

8) відкритість, що проявляється не тільки в матеріальному, енергетичному обміні, але і в обміні інформацією;

9) цілеспрямованість, що виражається їх здатністю забезпечувати споживачів необхідними товарами та послугами;

10) обмеженість, що виражається граничними можливостями, що визначені наявними ресурсами.

Система, представлена на рис. 5.1, містить сім блоків:

1 – туристичне підприємство, основним завданням якого є перетворення виробничих і трудових ресурсів;

2 – виробничі і трудові ресурси на вході;

3 – ресурси на виході (перетворені ресурси): туристичні продукти та послуги, прибуток;

4 – соціальне середовище, з яким взаємодіє туристичне підприємство;

5 – природне середовище, де відбувається споживання туристичних ресурсів;

6 – взаємозв'язок з ринком (маркетинг) на вході і на виході ресурсів;

7 – співвідношення ресурсів на вході з ресурсами на виході, що утворює економіку туристичного підприємства.

Розглянемо економічну модель, запропоновану на рис. 8, більш детально.

Блок 1 – туристичне підприємство як організм, який перетворює ресурси на вході в ресурси на виході системи, функціонує на ринку в межах соціального середовища (4) і природного середовища (5). В умовах ринку туристичне підприємство вирішує два завдання: виробництва і реалізації продуктів і послуг. Залежно від вирішення цих завдань туристичне підприємство буде процвітати або стане неспроможним. Для того щоб знати, що необхідно виробляти, тобто який асортимент і в якій кількості, туристичне підприємство повинно вивчити ринок - зайнятися маркетингом, перш ніж воно почне витрачати ресурси для виготовлення тієї чи іншої послуги. Маркетингом необхідно займатися постійно - як до запуску продуктів і послуг в виробництво, так і після, в процесі їх реалізації (6). Тому на схемі маркетинг вказано до початку виробництва і після його закінчення.

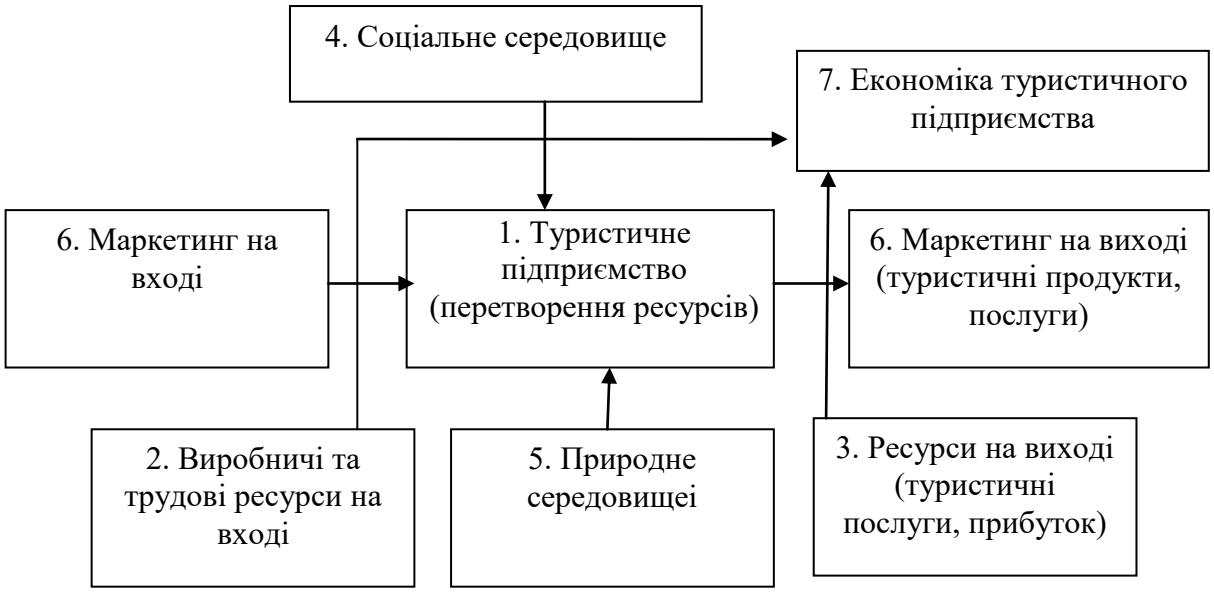

Рисунок 5.1– Економічна модель туристичної організації

У виробництві продуктів і послуг та здійсненні маркетингової політики необхідно враховувати життєвий цикл продукту (послуги) на ринку, який традиційно складається з п'яти стадій. *Перша стадія (впровадження)* вимагає великих витрат, тому торгівля продуктами і послугами на даній стадії, як правило, збиткова. *Друга стадія* – зростання як результат визнання покупцем продукту (або послуги), збільшення попиту на нього, обсягу продажів і відповідно прибутку. *Третя стадія (зрілість)* характерна тим, що більшість покупців продукт (послугу) вже придбали, тому темпи зростання продажів, досягнувши максимуму,

починають зменшуватися, прибуток також починає знижуватися в зв'язку зі збільшенням витрат на рекламу та інші маркетингові заходи. Далі спостерігається насичення: у цьому періоді, незважаючи на вжиті заходи, зростання продажів більш не спостерігається, але прибуток від торгівлі продовжує збільшуватися через зниження витрат на виробництво. Після стадії насичення неминуче настає *спад* – період різкого зниження продажів, а потім і прибутку.

Чітке визначення етапу життєвого циклу продукту або послуги дозволяє туристичному підприємству досить точно означити параметри входу ресурсів (блок 2 економічної моделі). Туристичне підприємство на вході споживає ресурси визначеного виду, щоб потім, в результаті виробничого процесу, на виході отримати трансформовані ресурси іншої споживчої вартості (блок 3).

Співвідношення ресурсів на вході і на виході складає зміст поняття «економіка туристичного підприємства» (блок 7).

Робота туристичного підприємства – прибуткова, збиткова або в рамках самоокупності – в істотній мірі залежить від форм і методів перетворення ресурсів і може бути визначена цілою низкою як часткових, так і загальних показників ефективності. Ефективність функціонування туристичного підприємства як системи визначається ефективністю функціонування окремих її елементів, так як всі вони знаходяться у взаємозв'язку.

5.3. Функції, права та відповідальність туристичного підприємства

Діяльність туристичного підприємства як системи включає певні процеси перетворення елементів входу (ресурсів) в елементи виходу (результати). Ефективність підприємницької діяльності, яка виражається співвідношенням ресурсів і результатів, багато в чому визначається дотриманням певних принципів і виконанням необхідних функцій.

Виділяють наступні принципи управління бізнесом: раціональность, економічність, ефективність. *Принцип раціональності* означає доцільність організації виробництва туристичних продуктів і послуг (немає сенсу використовувати застарілі техніку і технології при наявності більш досконалих і продуктивних). *Принцип економічності* означає досягнення певного результату діяльності з мінімальними витратами. *Принцип ефективності* означає те, що туристичне підприємство працює прибутково (рентабельно). Дотримання цих принципів дозволяє туристичному підприємству зайняти стійку позицію на ринку в умовах конкуренції.

Раціональність, економічність і ефективність визначають склад функцій туристичного підприємства. Базовими функціями є:

- виробництво якісних продуктів і послуг, систематичне оновлення їх асортименту відповідно до попиту і наявних виробничих можливостей;

- раціональне використання виробничих і трудових ресурсів;
- розробка стратегії і тактики поведінки організацій, їх коригування відповідно до змін обставин; систематичне впровадження нововведень в управління і забезпечення конкурентоспроможності організації та продуктів (послуг), а також позитивного іміджу підприємця;
- соціальний захист працівників;
- сплата податків, внесків і платежів до бюджету; дотримання діючих стандартів.

Функції туристичного підприємства конкретизуються і уточнюються в залежності від розмірів бізнесу, галузевої пріналежності, форми власності та ін. В будь-якому випадку реалізація функцій здійснюється в межах підприємницького права, яке тісно пов'язано з різними галузями права: цивільним, трудовим, фінансовим, адміністративним, кримінальним, податковим та ін.

Туристичні підприємства несуть повну відповідальність за всі види своєї діяльності, тобто за дотримання інтересів держави і прав громадян, дотримання законів, збереження навколишнього середовища і т.д.

Механізм функціонування суб'єктів туристичного бізнесу – це сукупність взаємопов'язаних елементів, грамотне виконання або використання яких дозволяє підприємцю виконувати свої функції відповідно з громадським призначенням і досягненням поставлених цілей. Орієнтовна схема такого механізму представлена на рис. 5.2.

Основними елементами механізму функціонування суб'єктів туристичного бізнесу є:
- джерела фінансування бізнесу;
- майно і кадровий потенціал;
- виробничий цикл;
- результати діяльності;
- способи розподілу прибутку або погашення збитків.

Будь-який господарюючий суб'єкт в системі туризму (індивідуальний підприємець або підприємство), що передбачає зайнятися підприємницькою діяльністю, перш за все, повинен визначити в якій сфері він збирається працювати, які турпродукти виробляти, які види послуг надавати.

Потім підприємець приступає до маркетингової діяльності. Для виявлення потреби в туристичних продуктах і послугах він вступає в контакти з потенційними споживачами (туристами, оптовими і роздрібними торговцями). формальним завершенням переговорів може бути договір, укладений між підприємцем і майбутнім покупцем товару або послуги. Такий контракт дозволяє звести до мінімуму підприємницький ризик.

Наступний етап підприємництва – придбання або оренда факторів виробництва. До факторів виробництва відносяться виробничі засоби, робоча сила та інформація.

Виробничі засоби утворюють майно туристичного підприємства, яке

може належати йому на праві власності, оперативного управління.

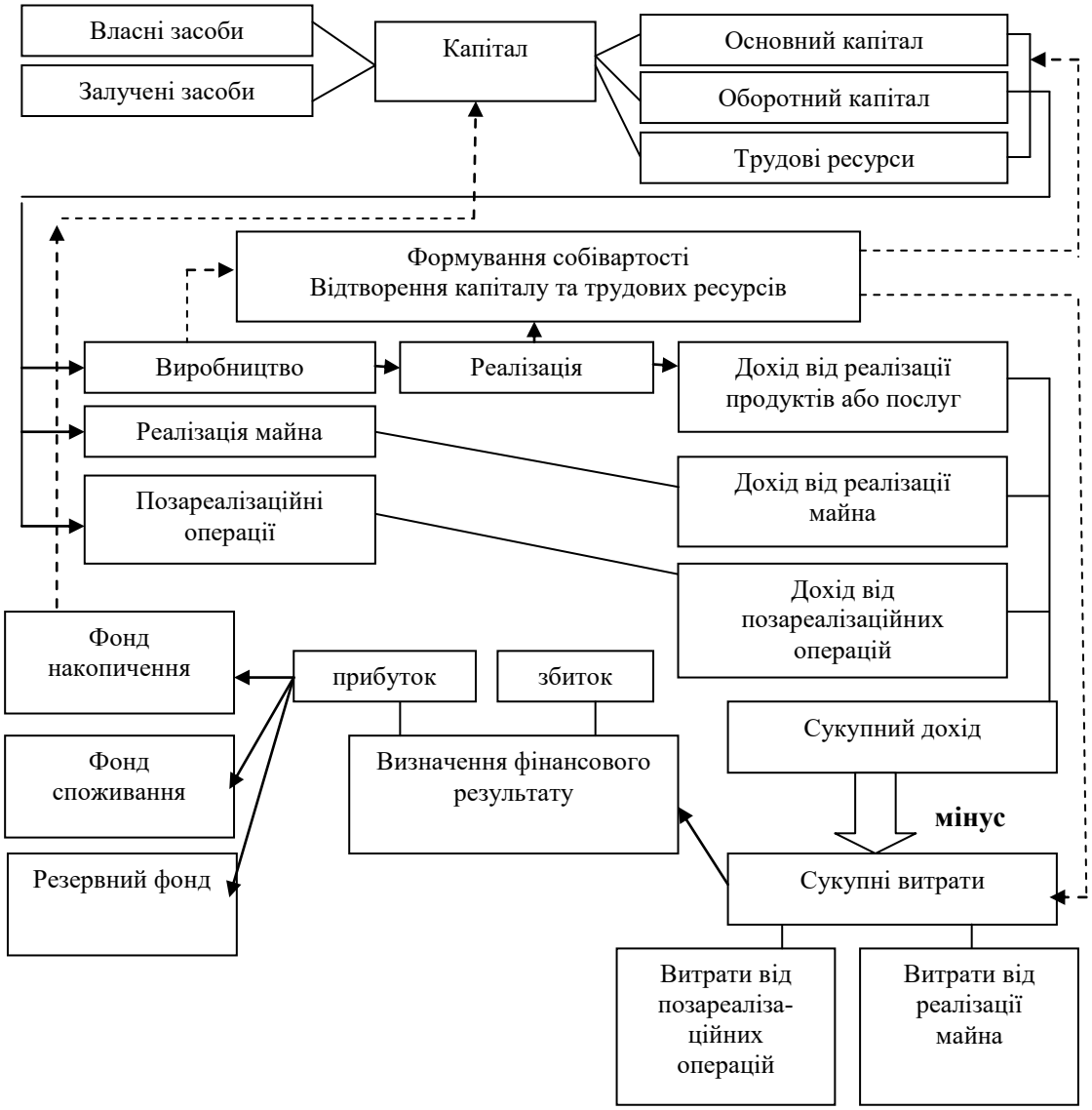

Рисунок 5.2 – Організаційно-економічний механізм функціонування туристичного підприємства

Джерелами майна туристичного підприємства є:

- грошові і матеріальні внески засновників;
- доходи від реалізації туристичних продуктів і послуг;
- цінні папери і доходи від цінних паперів;
- капітальні вкладення і дотації від бюджетів різного рівня;
- безоплатні та благодійні внески;
- пожертвування фізичних і юридичних осіб;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Кожне туристичне підприємство прагне придбати ресурси, необхідні для запуску і подальшого функціонування бізнесу, за рахунок власних джерел фінансування. Якщо власних засобів недостатньо, то підприємство звертається в комерційний банк або до іншого власника вільних грошових

засобів за отриманням кредиту. Однак в цьому випадку туристичне підприємство повинно буде повернути кредитору грошову суму, отриману в кредит, плюс відсотки за користування кредитом.

Придбані на різних умовах ресурси (фактори виробництва) дозволяють туристичному підприємству приступити до процесу виробництва продуктів і послуг. Організація споживає ресурси певного виду, щоб в результаті виробничого процесу отримати продукт і далі виручку від його реалізації.

Різниця між виручкою і витратами становить прибуток туристичного підприємства. Загальну фінансову оцінку діяльності підприємства визначає показник «рентабельність», що є відношенням прибутку до повних витрат виробництва.

Контрольні запитання

1. Визначте види підприємств в туристичному бізнесі.
2. Визначте розподіл підприємств індустрії туризму за характером задоволення потреб туристів.
3. Охарактеризуйте підприємства як відкриті соціально-економічні системи.
4. Назвіть принципи управління туристичним бізнесом.
5. Визначте сутність організаційно-економічного механізму функціонування туристичного підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Фіксована сума основного і оборотного капіталу підприємства – це:

а. організаційна структура управління;

б. статутний капітал;

в. брутто-прибуток.

2. Туроператори – це юридичні або фізичні особи, які займаються …

а. створенням турів;

б. просуванням турів;

в. страхуванням турів.

3. Діяльність комерційної організації спрямована на отримання…

а. майна у власність;

б. ресурсів;

в. прибутку.

4. Організаційна структура управління характеризується …

а. взаємозв’язками і співвідношеннями між підрозділами за розміром зайнятих площ, чисельністю працівників і пропускною здатністю;

б. співвідношенням основного і оборотного капіталу підприємства;

в. кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують.

5. До господарських товариств не належить:

а. відкриті акціонерні товариства;

б. товариство з обмеженою відповідальністю;

в. кооператив.

6. Фірми, які здійснюють тільки посередницькі функції по роздрібному продажу як програмних пакетів туроператорів, так і послуг окремо взятих туристичних підприємств (готелів, авіакомпаній) на комісійній основі:

а. турагенції;

б. туроператори;

в. екскурсійні бюро.

7. Принципи управління бізнесом включають:

а. альтернативність, системність, ефективність;

б. раціональность, економічність, ефективність;

в. комплексність, продуктивність, економічність.

8. Туристичні підприємства несуть …відповідальність за всі види своєї діяльності, тобто за дотримання інтересів держави і прав громадян, дотримання законів, збереження навколишнього середовища:

а. повну;

б. обмежену;

в. часткову.

9. До факторів виробництва не відноситься:

а. виробничі засоби;

б. ризик;

в. робоча сила.

10. Виробничі засоби утворюють … туристичного підприємства, яке може належати йому на праві власності, оперативного управління.

а. матеріальні внески;

б. майно;

в. капітальні вкладення.

11. Сукупність взаємопов'язаних елементів, грамотне виконання або використання яких дозволяє підприємцю виконувати функції відповідно з громадським призначенням і досягненням поставлених цілей – це:

а. система;

б. організація туристичного бізнесу;

в. механізм функціонування суб'єктів туристичного бізнесу.

12. Підприємство є … особою:

а. юридичною ;

б. фізичною;

в. приватною.

13. Підприємство, яке засноване на власності фізичної особи, має назву:

а. господарське товариство;

б. комунальне підприємство;

в. приватне підприємство.

6. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття та терміни

- *конкуренція*
- *конкурентна перевага*
- *конкурентоспроможність*
- *конкурент*

6.1. Конкуренція і конкурентний ринок. Форми конкуренції

Конкуренція – суперництво в будь-якій діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї самої мети. Під ***конкуренцією*** розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару.

Конкуренція – це боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку.

Конкуренти – це підприємства, що виготовляють такий самий вид продукту, послуг, як та інші підприємства в цій галузі; умови виробництва цього підприємства визначаються впливом на нього конкурентів, що проявляється в змаганні між ними.

Умови виникнення конкуренції:

1) наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників будь-якого конкретного продукту, послуги;

2) свобода вибору господарської діяльності виробників;

3) відповідність попиту та пропозиції;

4) наявність ринку засобів виробництва.

Форми конкуренції:

1) ***традиційна (цінова)*** – конкуренція шляхом «війни» цін, зниження прейскуранта цін, локальних змін цін, сезонних розпродажів за зниженими цінами, продаж товарів більш високої якості або надання більшого обсягу послуг за діючими цінами, продовження терміну надання кредиту, демпінг;

2) більш ефективна ***боротьба за якість товарів, продутів, послуг,*** що запропоновані на ринках;

3) ***торговельна (ринкова)*** – конкуренція, що здійснюється шляхом до- і післяпродажного обслуговування виробів (сервіс).

У будь-якій галузі економіки, незалежно від того, діє вона тільки на зовнішньому або на внутрішньому ринку, суть конкуренції визначається п’ятьма взаємодіючими чинниками (детермінанти конкуруючого

підприємства):

1) загрозою появи нових конкурентів;

2) загрозою появи товарів або послуг - замінників;

3) здатністю постачальників вступати у взаємні зв'язки й угоди;

4) платоспроможним попитом і рівнем культури споживачів продукції;

5) суперництвом наявних конкурентів між собою (рис. 6.1).

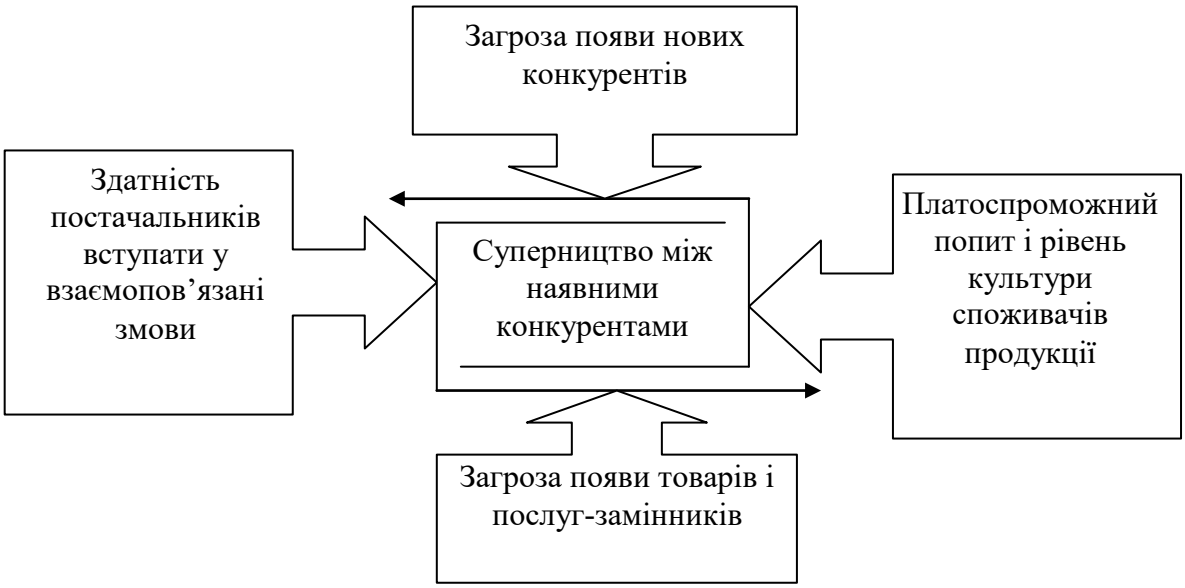

Рисунок 6.1 – П'ять сил, які визначають конкуренцію у галузі

Значення кожного із цих п'яти чинників міняється від галузі до галузі й визначає в остаточному підсумку прибутковість галузей і підприємства. У тих галузях, де дія цих чинників складається сприятливо, численні конкуренти можуть одержувати високі прибутки від вкладеного капіталу. У тих же галузях, де хоча б один, а тим більше кілька чинників діють несприятливо, далеко не всім фірмам вдається зберегти високі прибутки.

П'ять чинників конкуренції визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідних для того, щоб конкурувати в цій галузі. Отже, змінивши свою стратегію, компанія, може впливати на ці сили у свою користь.

6.2. Основні принципи, критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія – це спроможність, уміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг.

Існують ***два основних підходи*** до визначення

конкурентоспроможності підприємства:

1) базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером;

2) системний підхід.

*Сутність першого підходу:*конкурентоспроможність підприємства може бути забезпечена у випадку присутності на ринку двох і більше підприємств, що виготовляють ідентичні продукти, послуги, продукцію. Тобто конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна категорія, виявити яку можна тільки порівнянням підприємств між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку.

Відповідно до цього підходу під конкурентоспроможністю підприємства розуміють:

- порівняльну перевагу підприємства стосовно інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами;
- відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення продуктами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності;
- здатність фірми запропонувати продукт, що відповідає визначеним вимогам покупця в потрібній кількості, у необхідному терміні і на більш вигідних умовах, ніж конкуренти.

Другий підхід – системний – базується на глибокому вивченні процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства при його взаємодії із зовнішнім середовищем. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як система, яка складається зі взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з одержання й утримання протягом досить тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю варто розуміти не тільки ефективність, але й динаміку пристосування підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища. *Відповідно до цього підходу конкурентоспроможність підприємства* – це його здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Виходячи з цього (поєднуючи два підходи), під ***конкурентоспроможністю підприємства*** розуміють здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалювання виробництва, стимулювання працівників і підтримки продуктів на високому якісному рівні.

Конкурентоспроможним є підприємство, що здатне довгий час залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

До показників, які визначають конкурентоспроможність підприємств, включаються:

- частка на внутрішньому і світовому ринках;
- чистий дохід на одного зайнятого;

- чисельність зайнятих;
- кількість основних конкурентів.

Усі фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства з позиції даного підприємства можна розділити на дві групи – зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів (виходячи з позицій підприємства) можна віднести:

- загальнополітичну ситуацію в країні;
- зовнішньополітичні й економічні зв'язки з іншими державами;
- регулюючу роль держави;
- прийняту систему управління галузями;
- наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності;
- розроблення і реалізацію програм у пріоритетних сферах економіки;
- раціональне розміщення продуктивних сил;
- загальний рівень техніки і технології в країні;
- розвиток спеціалізації і концентрації виробництва;
- цивільне і трудове законодавство;
- інші фактори впливу.

До внутрішніх факторів, вплив яких на конкурентоспроможність підприємства цілком або значною мірою залежить від самого підприємства, належать:

- системи і методи управління фірмою;
- маркетингове забезпечення;
- система розроблення і впровадження нововведень;
- рівень організації виробництва;
- система планування;
- система економічного стимулювання;
- соціальні, психологічні, екологічні й інші фактори.

Основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- задача забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності туристичного продукту і власне конкурентоспроможності підприємства;
- слід виділяти різні критерії конкурентоспроможності підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві;
- основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності туристичного продукту;
- на тактичному рівні конкурентоспроможність підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану;
- на стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства

характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

Конкурентоспроможність туристичного продукта – це його здатність забезпечувати відносно високу дохідність на вкладений капітал при сталому використанні ресурсів, постійній орієнтованості на мінливий попит; збереженні та поліпшенні позиції на ринку щодо конкурентів.

Конкурентоспроможність туристичного продукта в загальному випадку визначається трьома необхідними елементами: властивостями даного продукту, властивостями конкуруючих продуктів, особливостями споживачів.

Найважливішими елементами конкурентоспроможності туристичного продукта є якість і витрати. Для визначення конкурентоспроможності туристичного продукту виробнику необхідно знати:

- конкретні вимоги потенційних споживачів до пропонованого на ринку турпродукту;
- можливі розміри і динаміку попиту на турпродукт;
- розрахунковий рівень ринкових цін турпродуктів;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку;
- визначальні параметри турпродукту основних конкурентів;
- найбільш вигідні ринки для відповідного турпродукту і етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат.

Відповідність якості туристичного продукту рівню якості туристичного продукту лідерів на ринку туристичних послуг оцінюється за критеріями:

- призначення туристичного продукту і його функціональні можливості, а також відповідність досягненням науки і техніки, моді, запитам споживачів;
- надійність і безпека;
- обслуговування під час споживання туристичного продукту;
- економне використання енергетичних, матеріальних та людських ресурсів;
- естетичні критерії;
- екологічні критерії;
- стандартизація та уніфікація;
- транспортабельность;
- безпека життя і здоров'я та ін.

6.3. Конкурентні переваги підприємства

Конкурентні переваги підприємства – це такі характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.

Основні фактори, які забезпечують конкурентну перевагу:

1) відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або через зменшення їх затрат, або у зв'язку із підвищенням ефективності продукції. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує туристичному підприємству підвищену ринкову владу, тобто може примусити ринок платити більш високу ціну;

2) витрати підприємства нижчі за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить підприємство прибутковішим;

3) навики чи технології, які створюють унікальну цінність для споживачів.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. *Внутрішні* – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. Внутрішні переваги є базисом загальної конкурентної переваги підприємства. *Внутрішні конкурентні переваги* такі:

- виробничі (продуктивність праці, економічність витрат, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами);
- технологічні (сучасність, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу);
- кваліфікаційні (професійність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень);
- організаційні (сучасність, гнучкість, структурованість);
- управлінські (ефективність і результативність управління якістю, закупівельними та збутовими процесами; мотивація персоналу);
- інноваційні (впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження ноу-хау);
- наслідкові (ринкова культура підприємства, традиції);
- економічні (платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність);
- географічні (розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу).

Зовнішні конкурентні переваги базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності діяльності. Зовнішні конкурентні переваги орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг та забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

До *зовнішніх конкурентних переваг* підприємства можна від нести такі:

- інформаційні (ступінь поінформованіості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил і умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів);
- конструктивні (технічні характеристики продукції, дизайн);
- якісні (рівень якості продукції за оцінками споживачів);
- поведінкові (ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства щодо задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків);
- кон'юнктурні (ринкові умови діяльності, конкурентне середовище);
- сервісні (рівень та якість послуг);
- іміджеві (загальні уявлення споживачів про підприємство та його пропозиції продажу, популярність);
- цінові (рівень та можлива динаміка цін);
- збутові (портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції);
- комунікаційні (канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використовуваність зворотного зв'язку).

За ознакою стратегічної спрямованості конкурентні переваги туристичних підприємств можуть мати такі різновиди:

1) конкурентні переваги, які в результаті створення унікального набору дій, властивостей, характеристик у тій же сфері діяльності, що й у конкурентів, забезпечують більш значимі цінності для споживачів;

2) конкурентні переваги, що з'являються в результаті свідомого вибору підприємством інших, ніж у конкурентів, видів діяльності шляхом віднайдення нових потреб або методів їх задоволення, що дає можливість підприємствам заощаджувати на витратах, пов'яза них із конкурентними діями.

За походженням конкурентні переваги підприємства можуть бути представлені такими різновидами:

1) конкурентні переваги, що створюються підприємством із урахуванням стабільності існуючих бізнес-ситуацій, наявності ідей як резерву посилення конкурентоспроможності;

2) конкурентні переваги, які надаються тими чи іншими змінами в навколишньому бізнес-середовищі (зміни в поведінці споживачів, успіхи чи невдачі в поведінці конкурентів, демографічні зрушення, поява нових сегментів ринку тощо), що необхідно вчасно помітити і в ід реагувати.

Залежно від імовірності успіху конкурентні переваги туристичного підприємства можна поділити на:

1) ймовірні (перемога в конкурентній боротьбі);

2) стійкі (відхилення у вигідний бік торгової пропозиції однієї компанії порівняно з пропозиціями фірм-конкурентів, завдяки чому споживачі цільових ринків роблять вибір на користь першої). Стійкі конкурентні переваги забезпечують споживчі вигоди, вони не можуть бути повторені конкурентами та є прибутковими для фірми.

Залежно від впливу на потенціал підприємства конкурентні переваги можуть бути поділені на такі, що формують потенціал підприємства, змінюють його, і такі, які формуються виходячи з наявного потенціалу на основі перерозподілу зусиль і ресурсів.

Залежно від сили та характеру впливу на споживачів конкурентні переваги туристичного підприємства слід розглядати як такі, що формують споживачів, їх поведінку, запити, попит (так звана американська модель маркетингу), і такі, які формуються самими споживачами (європейська модель партнерського маркетингу).

За рівнем реалізації конкурентні переваги підприємств можна поділити на галузеві, міжгалузеві, регіональні (в межах країни) та глобальні (світові).

Класифікація конкурентних переваг туристичних підприємств сприяє правильному їх розумінню, орієнтуванню при їх створенні на досягнення відповідних результатів.

Переваги визначення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу на ведено на рис. 6.2.

Група переваг	Для суб'єктів туристичного бізнесу	Для туристів (потенційний і реальних)
Іміджеві	Підвищення іміджу суб'єкта як надійного і стабільного, у тому числі для активізації співпраці з потужними інвесторами.	Самоствердження від споживання туристичної послуги з високим іміджевим статусом, легший вибір місця відпочинку.
Комерційні	Зростання прибутковості, можливість більше вкладати з прибутку, що залишається після сплати податків, у розвиток бізнесу.	Одержання за відповідну ціну туристичної послуги високої якості.
Управлінські	Визначення сильних і слабких сторін у розрізі параметрів конкурентоспроможності з метою локального їх регулювання.	Можливість правильного вибору через поінформованість про туристичну послугу, її переваги і недоліки.
Стратегічні	Визначення стратегічних орієнтирів подальшого розвитку бізнесу, покращення окремих параметрів діяльності, у тому числі в розрізі асортиментних груп туристичних послуг.	На основі формування потреби в споживанні відповідної туристичної послуги планування подальшого відпочинку.
Соціальні	Забезпечення розвитку персоналу та реалізація різних проектів, що відповідають концепції соціальної відповідальності бізнесу.	Рекреація, психофізіологічне відновлення при споживанні туристичної послуги високої якості.
Екогомолюгічні	Оптимальне використання ресурсного потенціалу суб'єкта із забезпеченням умов діяльності у довгостроковій перспективі (нівелюється можливість швидкого виснаження).	Формування ціннісних установок бережливого споживання туристичних послуг, що базуються на експлуатації природних та історико-культурних ресурсів.

Рисунок 6.2 – Переваги визначення конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу [4]

Складовими конкурентних переваг туристичного підприємства є переваги, пов'язані з маркетинговими інструментами і маркетинговими стратегіями.

Контрольні запитання

1. Охарактризуйте конкуренцію в туристичній галузі.
2. Надайте характеристику поняття конкурентоспроможності підприємства.
3. Визначте показники, які визначають конкурентоспроможність підприємств.
4. Назвіть фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.
5. Визначте види конкуретних переваг туристичного підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Конкуренція – це боротьба за … обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку.:

а. обмежений;
б. необмежений;
в. прогнозований.

2. Наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників будь-якого конкретного продукту, послуги – це:

а. мета конкуренції;
б. результат виникнення конкуренції;
в. умова виникнення конкуренції.

3. Конкуренція шляхом «війни» цін, локальних змін цін, сезонних розпродажів за зниженими цінами належить до ….форми конкуренції.

а. майна у власність;
б. ресурсів;
в. традиційної.

4. У будь-якій галузі економіки, незалежно від того, діє вона тільки на зовнішньому або на внутрішньому ринку, суть конкуренції визначається … взаємодіючими чинниками.

а. п’ятьма;
б. трьома;
в. шістьма.

5. Порівняльну перевагу підприємства стосовно інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами характеризує категорія:

а. конкуренція;
б. конкурентоспроможність;
в. конкурентність.

6. До показників, які визначають конкурентоспроможність підприємств, не включається:

а. кількість основних конкурентів;
б. продуктивність праці;
в. частка на внутрішньому і світовому ринках.

7. Загальнополітична ситуація в країні; загальний рівень техніки і технології в країні; цивільне і трудове законодавство; прийнята система

управління галузями належать до ... факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства:

а. ключових;

б. внутнішніх;

в. зовнішніх.

8. Основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник ..:

а. конкурентоспроможності туристичного продукту;

б. інноваційності туристичного продукту;

в. комплексності туристичного продукту.

9. Конкурентоспроможність туристичного продукта визначається трьома необхідними елементами:

а. властивостями власного продукту, особливостями місцерозташування споживачів та постачальників послуг;

б. властивостями конкуруючих продуктів; особливостями постачальників і конкурентів;

в. властивостями даного продукту, властивостями конкуруючих продуктів, особливостями споживачів.

10. Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на:

а. внутрішні і зовнішні;

б. особисті та загальні;

в. приватні та колективні.

11. Продуктивність праці, економічність витрат, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами належать до ... конкурентних переваг:

а. управлінських;

б. організаційних;

в. виробничих.

12. За рівнем реалізації конкурентні переваги підприємств можна поділити на:

а. галузеві, міжгалузеві, регіональні та глобальні;

б. слабкі та сильні;

в. ймовірні та стійкі.

13. Відповідність якості туристичного продукту рівню якості туристичного продукту лідерів на ринку туристичних послуг оцінюється за критеріями:.

а. частка на внутрішньому і світовому ринках, раціональне розміщення продуктивних сил;

б. система планування та економічного стимулювання;

в. економне використання енергетичних, матеріальних та людських ресурсів; естетичні та екологічні критерії, безпека життя і здоров'я

7. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключові поняття та терміни

- *стратегія*
- *господарський портфель*
- *стратегічне управління*
- *портфельний аналіз*
- *стратегічний набір*
- *стратегічні одиниці бізнесу*
- *сегментація*

7.1. Сутність стратегії та стратегічного набору підприємства

Стратегія – це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Оскільки в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища важко детально спланувати програму дій з розвитку діяльності підприємства, то реальна стратегія буде формуватися з двох частин:

1) продуманих цілеспрямованих дій підприємства (запланована стратегія);

2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що підсилюється (адаптована стратегія).

До особливостей стратегії підприємства, що відрізняє її від поточних дій, відносяться наступні:

- процес розробки та реалізації стратегії не завершується якою-небудь негайною дією;
- стратегія носить імовірнісний, приблизний характер;
- сильний вплив на реалізацію стратегії має зворотній зв'язок;
- на рівні стратегії найчастіше неможливо визначити абсолютний показник ефективності стратегічних рішень;
- необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виводить підприємство на бажані події.

Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності сучасне підприємство повинно мати обґрунтовану стратегію дій, а також бути готовим адаптуватися до випадкових обставин, виникнення яких можливо в майбутньому.

При формуванні стратегііі необхідно врахувати багатоплановий характер діяльності підприємств, так як складна внутрішню структура потребує розробки системи стратегій у вигляді *«стратегічного набору»*.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які

розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Основними вимогами до стратегічного набору є:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» діяльності підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Рішення (заходи) щодо заповнення, компенсації, ліквідації стратегічної прогалини стосуються:

- впровадження у виробництво підприємством нових продуктів за умови збереження виробництва традиційних;
- заповнення нових ринків традиційними та новим продуктами підприємства;
- пошуку нових можливостей для зростання;
- пошуку і активного впровадження інновацій різних типів для забезпечення досягнення бажаних параметрів діяльності;
- визначення сфер діяльності, де підприємство конкурентоспроможним, та розробка заходів щодо забезпечення або підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом;
- перерозподілу ресурсів за напрямами діяльності (як неперспективних, так і тих, де підприємство конкурентоспроможним);
- вирішення питань (проблем) злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих бізнес-підрозділів з метою досягнення синергетичного ефекту.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності.

Корпоративна стратегія поширюється на все підприємство, охоплює всі напрями його діяльності, тому формується вищим керівництвом підприємства.

Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Вона направлена на вирішення наступних завдань:

- розподіл ресурсів між СОБ на основі портфельного аналізу – дослідження господарського портфеля (сукупності окремих підрозділів, видів діяльності, продукції) та генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінювання товарно-ринкових можливостей підприємства, ухвалення рішення щодо того, які види діяльності для нього найдоцільніші;
- заходи щодо реструктуризації підприємства – зміни структури організаційно-правової форми з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;
- єдину стратегічну орієнтацію СОБ та ефект синергії.

Корпоративна стратегія повинна забезпечувати стійке економічне зростання і розвиток підприємства.

У відповідності з фазами життєвого циклу, до базових корпоративних стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, відносяться:

1) *стратегія зростання* – характерна для підприємств, функціонуючих у галузях, що динамічно розвиваються (стадія зародження та зростання життєвого циклу підприємства). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Альтернативними різновидами стратегії зростання є стратегія інтенсивного зростання, стратегія інтеграційного зростання, стратегія диверсифікаційного зростання;

2) *стратегія стабілізації* – це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту;

3) *стратегія скорочення* припускає комплексні дії відносно поступового згортання бізнесу, що перейшов у заключну стадію життєвого циклу.

Інтеграційне зростання підприємства здійснюється за двома основними напрямками:

1) *горизонтальна інтеграція* – поглинання або об'єднання з підприємствами-конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію, з метою завоювання більшої частки ринку за рахунок частки ринку об'єднаної або поглиненої компанії;

2) *вертикальна інтеграція* – організація, об'єднання або поглинання підприємств, взаємозалежних технологічно (наближення до кінцевого споживача – пряма інтеграція або до постачальника – зворотна інтеграція,

може бути також повна інтеграція – і до постачальника, і до споживача).

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом виходу на нові сектори ринку і розширення діапазону діяльності.

Диверсифікація переважно здійснюється за допомогою наступних заходів:

- поглинання або злиття з підприємством, яке вже працює у новій галузі;
- створення власного нового підприємства «з нуля»;
- створення спільного підприємства.

Основні види диверсифікації:

1) диверсифікація у споріднені галузі;
2) диверсифікація у неспоріднені галузі.

Ділова (конкурентна, бізнес-стратегія) *стратегія* конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії, визначає підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній області бізнесу.

Підходи до формування стратегії окремої СОБ не відрізняються від формування загальної стратегії. Специфіка стратегії для неї полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розробку конкурентної і функціональної стратегій СОБ.

Ділова стратегія – це стратегія вищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), яка визначає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом.

Ділова стратегія втілюється здебільшого в бізнес-планах, де визначає методи і форми управління різними видами бізнесу з метою збалансування господарського портфеля. На підставі її аналізу можна зрозуміти, як підприємство домагатиметься успіху в конкурентній боротьбі.

Для ділової стратегії характерні наступні напрямки діяльності:

- своєчасна реакція на зміни, що відбуваються в галузі, в економіці в цілому, у політиці й інших значимих сферах;
- розробка конкурентоспроможних мір і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у теперішній час;
- вирішення питання про сферу з найбільшими шансами виграшу в конкурентній боротьбі;
- розробка характеристик продукції, здатних залучити покупців і

виділити фірму із середовища інших конкурентів;

- нейтралізація конкурентних заходів супротивників

При розробці ділової стратегії глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку.

М. Портер виділяє три базові ділові стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги - лідерство по витратах, диференціація, фокусування на сегменті.

За А. Юдановим розрізняють чотири типи ділових стратегій підприємств, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська).

Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів (підрозділів).

Кожна функціональна стратегія повинна містити:

1) цілі, умови, основні напрямки діяльності окремих підрозділів;

2) порядок, послідовність вирішення завдань, заходи та засоби для досягнення поставлених цілей.

Основними функціональними стратегіями підприємства є стратегія маркетингової діяльності, стратегія виробництва, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, екологічна стратегія, а також комплексні стратегії, між якими у процесі їх здійснення існують різноманітні зв’язки.

Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегії, підпорядковує функціональні системи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо) досягненню загальних цілей. У її межах зосереджуються ресурси, що забезпечують реалізацію головних стратегій. За більшістю ознак її роль є забезпечувальною

Операційна стратегія підприємства – це система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової. Об'єктами операційних стратегій є проекти, технології, обладнання, продукт, витрати, якість, ресурсоємність та ін.

Будь-які стратегії управління підприємством, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності, як окремого господарюючого суб'єкта, так і економічної системи, в цілому, можуть бути здійснені, насамперед, в умовах ринкових відносин, розвиток яких є основою для використання ринкових інструментів.

Ринковий інструмент – це методи впливу на ринок, спрямовані на

збільшення ринкової частки підприємства і максимізацію його прибутку, використання яких підвищує конкурентоспроможність підприємства (інструменти підвищення якості кінцевого продукту, збільшення розміру функціонуючого капіталу, зниження витрат виробництва і збуту продукції, узгодження економічних інтересів суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, сегментації ринку і закріплення своїх позицій).

Специфіка туріндустрії полягає в тому, що, стійкість положення туристичного підприємства на ринку і конкурентоспроможність цього виду бізнесу, в цілому, може бути істотно підвищена, якщо бізнес орієнтується на комбіноване використання сукупності сучасних ринкових інструментів з досягненням синергетичного ефекту від поєднанної їх дії.

Туристичне підприємство для ефективного ведення підприємницької діяльності повинно постійно перебувати в розвитку, в пошуку неординарних ідей, технологій, інноваційних рішень, спрямованих на створення стабільної «клієнтури», постійне оновлення власної політики по просуванню туристського продукту при ефективному використанні умов ринку туристських послуг, який динамічно розвивається. Саме це при використанні сукупності ринкових інструментів дозволить вирішити основне завдання підприємства в індустрії туризму – збільшення прибутку і досягнення конкурентної переваги на ринку.

7.2. Формування ефективного стратегічного набору

Послідовність формування стратегічного набору включає:

- за кожним окремим конкретним бізнесом підприємства розробляється окрема бізнес-стратегія;
- сукупність усіх бізнес-стратегій складає основний «стратегічний бізнес-блок», так звану провідну підсистему корпротивної стратегії підприємства;
- за кожним великим спеціалізованим видом (сферою) діяльності із функціонального забезпечення, що у структурі підприємства теж є відносно відособленим елементом, розробляється своя стратегія (функціональна);
- сукупність стратегій функціональних видів (сфер) діяльності, що забезпечують, складає допоміжний стратегічний блок, так звану підсистему корпоративної стратегії, що забезпечує; на основі провідної та забезпечувальної підсистем виробляється своя стратегія, яка є їх системним з'єднанням і являє загальну корпоративну стратегію підприємства.

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління підприємством – загальнокорпоротивному, бізнес-рівні, забезпечувальному (підтримки).

Щоб забезпечити зв'язок між стратегіями різних рівнів використовують декомпонування.

Декомпонування стратегії підприємства – це розподіл цілей

підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові цих цілей і функцій.Тобто корпоративні місія і цілі та корпоративні функції по їх досягненню повинні бути розподілені по кожному рівню управління, доведені до кожного оперативного виконавця, кожного працівника. Місії, цілі та стратегії за всіма рівнями повинні бути взаємопов'язані і взаємообумовлені.

Декомпонування стратегії підприємства повинна тривати доти, доки стратегічні завдання на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати, двом ознакам:

- виконання кожного із стратегічних завдань можна доручити окремому стратегічному підрозділу;
- міру виконання кожного стратегічного завдання можна визначити за допомогою певного показника.

Основні підходи декомпонування стратегії підприємства як певного «стратегічного набору»:

1) як системи функціональних стратегій (декомпоновка, в основі якої лежить принцип представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства);

2) первинного виділення провідної ключової стратегії-підсистеми (наприклад, продуктово-ринкової) з наступною побудовою на її основі всіх стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому;

3) як системи стратегій окремих бізнесів підприємства (декомпоновка, в основі якої лежить принцип представлення підприємства як системи його бізнесів і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих бізнесів);

4) ресурсний підхід;

5) на основі виділення стратегій основних елементів так званої «ключової компетенції» підприємства.

Декомпонування стратегії підприємства залежить від функціональних аспектів комплексної господарської діяльності конкретного підприємства.

Методологічними вимогами до декомпонування стратегії є:

- правильний і обґрунтований вибір критерію декомпонування, який має бути підпорядкований усвідомленій меті;
- врахування і використання при декомпонуванні головних особливостей загальної стратегії підприємства (ключові фактори успіху, здатність до синергії тощо);
- ставлення до декомпонування стратегії як до інструмента оперативного реагування, передбачуваної дії на зміни у конкретному середовищі;
- орієнтація на отримання внаслідок декомпонування нових якостей, характеристик підприємства.

При формуванні стратегічного набору, слід пам'ятати, що не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це

пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожну з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій.

Таким чином, обгрунтованим вважається той стратегічний набір, що є правильним для даного підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі

7.3. Стратегічний аналіз потенціалу ринку й підприємства

При розробці стратегії діяльності та розвитку диверсифікованих підприємств ключове значення має формування господарського портфелю. Від його складу залежать результати роботи підприємств як у короткостроковому так і в довгостроковому періоді.

Під ***господарським (корпоративним) портфелем підприємства*** розуміють сукупність окремих напрямів діяльності підприємства.

Господарський портфель повинен відповідати можливостям підприємства і конкретним умовам зовнішнього середовища. Підприємство на основі аналізу господарського портфеля, що періодично проводиться, повинне визначати, які напрями діяльності слід розвивати і в якому ступені, а які – ліквідовувати. При розробці стратегій розвитку господарський портфель може бути розширений за рахунок включення в нього нових видів діяльності.

Існує декілька підходів до формування господарського портфеля підприємств. Причому основні відмінності в поглядах вчених складаються у комплектації господарського портфеля з числа різних одиниць аналізу. Останні можна умовно розділити на три групи. До першої групи слід віднести одиниці аналізу, які відображають об’єкти зовнішнього середовища. До другої групи відносяться одиниці аналізу, що відображують об’єкти внутрішнього середовища. До третьої групи відносяться одиниці, які суміщають в собі характеристики перших двох груп.

До першої групи відносять ***стратегічну зону господарювання*** (СЗГ). Управлінське значення СЗГ полягає в тому, що вона дає можливість диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різнорідних сфер бізнесу, а також допомагає зменшити складність підготовки стратегії.

І.Ансофф визначає СЗГ, як «...окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід».

До другої групи одиниць стратегічного аналізу, які формують господарський портфель підприємства, відносять:

- стратегічний господарський центр;
- стратегічні одиниці бізнесу;
- стратегічні господарські підрозділи;
- стратегічні елементи бізнесу.

Стратегічний господарський центр - це внутріфірмова організаційна одиниця, яка відповідальна за розроблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання.

Стратегічний господарський підрозділ – це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу.

Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) – незалежні друг від друга сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань.

Стратегічні елементи бізнесу – напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків.

До третьої групи одиниць аналізу відносять ***стратегічний сегмент***, який представляє собою напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу.

В основі формування господарського портфеля знаходиться стратегічна сегментація.

Виділення СЗГ та СОБ відбувається в результаті сегментації ринку і є першим етапом формування господарського портфеля підприємства.

Стратегічна сегментація являє собою вибір цільових сегментів ринку (СЗГ), які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

Існують різні способи ідентифікації цільових груп споживачів. Більшість дослідників вважають, що сегментацію здебільшого здійснюють у два етапи: макро- і мікросегментація.

Макросегментація – це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. Макросегментація може здійснюватися за такими критеріями: потреба, технологія, тип споживачів, географічний район.

Детальніший аналіз різноманітних потреб всередині ринків товару здійснюють на етапі мікросегментації.

Мікросегментація – це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару.

Мікросегментація для товарів споживання може здійснюватися на основі соціально-демографічних характеристик споживачів (соціально-демографічна чи описова сегментація); вигод, на які претендують

потенційні клієнти (сегментація за вигодами); стилю життя (соціально-культурна сегментація); характеристик поведінки при купівлі (поведінкова сегментація).

Послідовність процесу сегментації включає етапи:

- встановлення принципів сегментації;
- визначення методів сегментації;
- визначення критеріїв сегментації;
- вибір цільового ринку;
- вибір цільового сегменту.

Алгоритм процесу сегментування представлено на рис. 7.1.

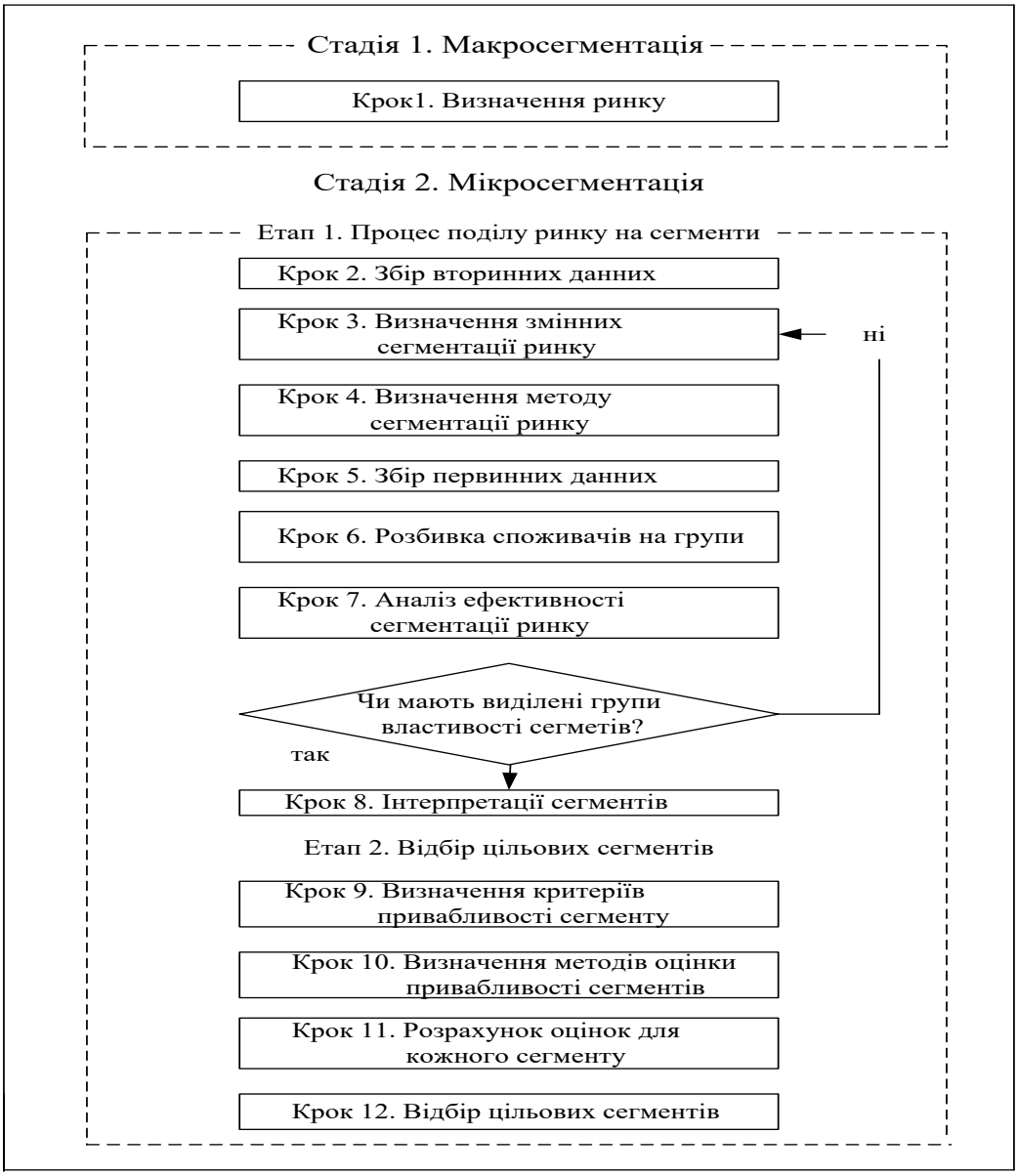

Рисунок 7.1 – Процес сегментації ринку і відбору цільових сегментів

Для проведення успішної сегментації ринку доцільно застосовувати апробовані практичною діяльністю *п'ять принципів:*

- принцип відмінності між сегментами;

- принцип схожості споживачів;
- принцип великої величини сегменту;
- принцип вимірності характеристик споживачів;
- принцип досяжності споживачів.

Принцип відмінності між сегментами означає, що в результаті проведення сегментації повинні бути отриманні групи споживачів, що розрізняються один від одного. В іншому випадку, сегментація неявно буде підмінена масовим маркетингом.

Принцип схожості споживачів в сегменті передбачає однорідність потенційних покупців з погляду купівельного відношення до конкретного товару. Схожість споживачів необхідна для того, щоб можна було розробити відповідний маркетинговий план для всього цільового сегменту.

Вимога великої величини сегменту означає, що цільові сегменти повинні бути достатньо великими для забезпечення продажів і покриття витрат підприємства. При оцінці величини сегменту слід враховувати характер товару, що продається, і місткість потенційного ринку.

Вимірність характеристик споживачів необхідна для цілеспрямованих польових маркетингових досліджень, в результаті яких можна виявляти потреби потенційних покупців, а також вивчати реакцію цільового ринку на маркетингові дії підприємства.

Принцип досяжності споживачів означає вимогу наявності каналів комунікації підприємства-продавця з потенційними споживачами. Такими каналами комунікації можуть бути газети, журнали, радіо, телебачення, засоби зовнішньої реклами і т.п.

Критеріями перспектив СЗГ є зростання попиту, рентабельності, нестабільності та ключові чинники успіху. Можливості зростання в конкретній СЗГ визначаються потенційними темпами зростання обсягів виробництва продуктів з одночасним узгодженням цих темпів і фаз життєвих циклів продукції. Перспективи рентабельності продукції в конкретній СЗГ залежать від можливостей отримання очікуваного прибутку, а також досягнення бажаного рівня витрат виробництва.

Портфельний аналіз – це інструмент стратегічного управління підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти.

Портфельний аналіз призначений для ефективного вирішення таких завдань стратегічного управління:

- оцінка товарно-ринкових можливостей кожної стратегічної одиниці бізнесу підприємства і вибір для кожної з них основних напрямів діяльності;
- формулювання переліку стратегічних завдань для кожної стратегічної одиниці бізнесу;
- узгодження й взаємозв'язок стратегій стратегічної одиниці бізнесу;

- розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між стратегічними одиницями бізнесу;
- прийняття рішень про зміну господарського портфелю.

Історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування прийнято вважати ***модель Бостонської консалтингової групи*** (БКГ). Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначається двома координатними вісями, одна з яких використовується для виміру темпів росту ринку відповідного продукту, а інша – для виміру відносної частки продукції підприємства на ринку, що розглядається.

Модель БКГ являє собою матрицю розміром 2х2, на полях якої сектори бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку (рис. 7.2).

Кожне коло, нанесене на матрицю, відображає лише один сектор бізнесу, а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку.

Розбивка матриці вертикальною лінією на дві частини дозволяє виділити дві області, в одну з яких потрапляють сектори бізнесу зі слабкими конкурентними позиціями, а в другу – із сильними. Межа між двома частинами пролягає на рівні коефіцієнта 1,0.

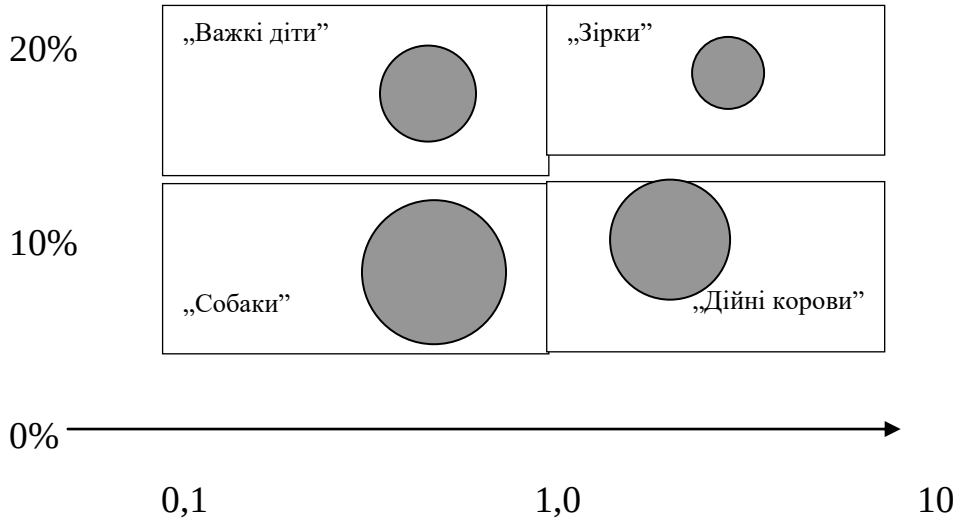

Рисунок 7.2 – Матриця «Зростання галузі / Частка ринку»

Матриця БКГ визначає 4 основні позиції бізнесу:

1) бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних, швидко зростаючих ринках, називається «важкі діти» або «знак питання?». Майбутнє даного виду бізнесу не визначено. Він є споживачем значних фінансових ресурсів, але розмір його власних доходів низький. Керівництву корпорації, у господарському портфелі якої є такі СОБ, завдяки використанню матриці БКГ необхідно вирішити – чи варто фінансувати такий напрямок діяльності;

2) висококонкурентний бізнес, що займає велику частку на швидко зростаючому ринку, називається «зірка» оскільки він обіцяє найбільші прибутки та перспективи зростання. Від таких підрозділів залежить загальний стан господарського портфеля корпорації. СОБ – «зірки» розрізняються за їхніми потребами в інвестиціях. Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності; інші вимагають фінансової підтримки з боку материнської компанії для того, щоб не відставати від високого темпу зростання галузі;

3) висококонкурентний бізнес, що має високу частку ринку в повільно зростаючих галузях, називається «дійна корова». Компанії – «дійні корови» заробляють кошти в обсягах, які перевищують їхні потреби в реінвестуванні. Додаткове надходження коштів від них може бути використане на інвестування розвитку «зірок» та «важких дітей». Всі зусилля корпорації повинні бути спрямовані на підтримку "дійних корів" у процвітаючому стані, щоб як можна довше використовувати їхні можливості в генеруванні надходження фінансових ресурсів;

4) господарські підрозділи з низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих галузях називаються «собаками» через слабкі перспективи їхнього росту, відстаючі позиції на ринку, що обмежує розмір їхнього прибутку. Слабкі «собаки» не здатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі. Іноді цих коштів недостатньо навіть для підтримки стратегії зміцнення та захисту своїх позицій, особливо в умовах жорсткої конкуренції та низького рівня прибутковості в галузі.

У моделі БКГ основними стратегічними цілями підприємства вважаються зростання рентабельності і маси прибутку. При цьому набір допустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягнути вказані цілі, обмежується чотирма варіантами:

1) збільшення частки підприємства на ринку.
2) боротьба за збереження існуючої частки на ринку.
3) максимальне використання існуючого положення бізнесу підприємства на ринку.
4) відмова підприємства від даного виду бізнесу.

Головний фінансовий (грошовий) потік, який можна визначити на матриці БКГ, має спрямовуватися від правого нижнього квадранта до лівого верхнього, тобто від «дійних корів» до «важких дітей». Сектори бізнесу, які належать до категорії «важких дітей», повинні з часом переходити до категорії «зірок», а для цього потрібні інвестиції, оскільки «важкі діти» великі кошти самостійно акумулювати не можуть.

В цілому «важкі діти» (більшою мірою) і «зірки» (меншою мірою) постійно вимагають додаткових грошових ін'єкцій. У той же час «дійні корови» і частково «собаки» вважаються основними інвесторами всередині підприємства.

Основна аналітична цінність моделі БКГ полягає у тому, що з її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного сектора бізнесу підприємства, але й надати рекомендації щодо підготовки

стратегічного балансу грошових потоків. Стратегічний баланс є необхідним з погляду перспектив витрачання і отримання коштів від кожного сектора бізнесу у майбутньому.

Контрольні запитання

1. Надайте визначення поняття «стратегія» та назвіть види стратегій.
2. Надайте характеристику функціональних стратегій туристичного підприємства.
3. Визначте послідовність формування стратегічного набору.
4. Поясність сутність стратегічної сегментації.
5. Охаратеризуйте послідовність та методи проведення портфельного аналізу.

Тести для самоконтролю

1. Генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища – це:

а. стратегія;
б. план;
в. прогноз.

2. Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності сучасне підприємство повинно мати ... , а також бути готовим адаптуватися до випадкових обставин, виникнення яких можливо в майбутньому:

а. прорахований прогноз;
б. розрахований фінансовий план;
в. обґрунтовану стратегію дій.

3. Система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний відрізок часу – це:

а. стратегічний набір;
б. стратегічний портфель;
в. сценарій розвитку.

4. Гнучкість і динамічність стратегічного набору передбачає:

а. всебічну обґрунтованість, зваженість;
б. врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
в. орієнтацію на досягнення реальних взаємопов’язаних цілей.

5. Інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв’язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі, має назву:

а. стратегічний період;
б. стратегічна прогалина;
в. стратегічний набір.

6. Яка стратегія описує загальний напрямок розвитку підприємства, його

виробничо-збутову діяльність:

а. маркетингова стратегія;

б. ділова стратегія;

в. корпоративна стратегія.

7. Корпоративна стратегія поєднує і підпорядковує діяльність окремих …:

а. стратегічних одиниць бізнесу;

б. підрозділів корпорації;

в. стратегічних утворень.

8. Стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості, має назву:

а. стратегія зростання;

б. стратегія скорочення;

в. стратегія стабілізації.

9. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом:

а. виходу на нові сектори ринку і розширення діапазону діяльності;

б. збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі;

в. об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.

10. Ділова стратегія втілюється здебільшого в бізнес-планах, де визначає:

а. методи і форми генерації стратегічних ініціатив на корпоративному рівні з метою оцінювання товарно-ринкових можливостей підприємства;

б. методи і форми поглинання або об'єднання з підприємствами-конкурентами;

в. методи і форми управління різними видами бізнесу з метою збалансування господарського портфеля.

11. М. Портер виділяє … базові ділові стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

а. чотири;

б. три;

в. дві.

12. Стратегія маркетингової діяльності, стратегія виробництва, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансова стратегія належать до:

а. функціональних стратегій;

б. ділових стратегій;

в. корпоративних стратегій.

13. Для забезпечення зв'язку між стратегіями різних рівнів використовують …:

а. деференціацію;

б. деверсифікацію;

в. декомпонування.

8. ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття та терміни

- *потенціал*
- *економічний потенціал*
- *кадровий потенціал*
- *антикризове управління*

8.1. Поняття «економічний потенціал підприємства». Ознаки потенціалу підприємства

В умовах нестабільності зовнішнього середовища основними факторами успішного функціонування підприємства є зовнішні фактори, але незважаючи на це, економічний потенціал підприємства, його сильні сторони багато в чому визначають результат діяльності підприємства.

При розробці стратегії підприємству спочатку потрібно провести загальну оцінку його потенційних можливостей, що у свою чергу вимагає кількісної оцінки економічного потенціалу.

Потенціал – це засоби, запаси, джерела, що маються в наявності і здатні бути мобілізованими, приведеними в дію, використаними для досягнення визначеної мети, здійснення плану, рішення будь-якої задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у визначеній галузі.

Економічний потенціал підприємства **–** це сукупні можливості підприємства визначати, формувати і максимально задовольняти потреби споживачів у продуктах і послугах у процесі оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем і раціональним використанням ресурсів і можливостей.

Ознаки потенціалу підприємства

Цілісність – означає, що всі елементи потенціалу служать загальній меті системи.

Складність – виявляється в наявності декількох складових елементів, кожний з яких є сукупністю окремих частин.

Упорядкованість взаємозв'язків елементів потенціалу – поліпшенням одного елемента неможливо домогтися істотного зростання віддачі всієї системи, максимальна віддача можлива тільки при одночасній модернізації всіх елементів.

Здатність до сприйняття новітніх досягнень НТП – здатність до розвитку шляхом безпосереднього і систематичного використання нових технологічних ідей, при цьому виробництво з більш високим науково-технічним рівнем ефективніше і має більш широкі перспективи розвитку.

Гнучкість – свідчить про можливості переорієнтації виробничої системи на виробництво нових продуктів без докорінної зміни його матеріально-технічної бази.

Потужність – є кількісною оцінкою виробничої здатності потенціалу підприємства. Потужність показує місце конкретного підприємства в галузевому і народно-господарському потенціалах.

8.2. Структура економічного потенціалу підприємства

Під структурою системи, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найсуттєвіших, стійких зв'язків між елементами.

В економічній літературі наявні різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, однак з урахуванням у ньому різної кількості складових. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, в другому – засоби праці і робочу силу, в третьому – засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються у процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є й значно ширші поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо. Необхідно зазначити, що навіть за збігу поглядів на структуру потенціалу підприємства ресурсний підхід не дає повної характеристики цього терміна. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з ресурсним розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає повніше уявлення про його елементний склад.

Загалом, до елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що повязане з функціонуванням і розвитком підприємства. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу.

Широко розповсюдженою є думка про те, що зміст економічного потенціалу підприємства складає два компоненти:

- об'єктивний – це сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених і не залучених за якимось причинами у виробництво й реальною можливістю брати участь у ньому;
- суб'єктивний – здатності працівників, колективів до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг, і здатності управлінського апарата підприємства, організації, галузі, господарської системи в цілому до оптимального використання наявних ресурсів.

Економічний потенціал є характеристикою внутрішніх можливостей підприємства у виробництві продуктів і послуг і отриманні відповідного доходу. Його величина залежить від кількості і якості економічних ресурсів, якими володіє підприємство, і визначається його здатністю адаптивно реагувати на зміну ринкової ситуації, можливістю швидкої зміни номенклатури й асортименту продуктів, що випускаються, відповідно до потреб ринку.

Економічний потенціал значною мірою залежить від оптимального сполучення окремих видів економічних ресурсів, залучених у виробничий процес, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління підприємства.

З метою оцінки впливу окремих факторів на процеси формування, використання і розвитку економічного потенціалу підприємства необхідно зробити аналіз його структурних елементів і взаємодії між ними. Виходячи з ресурсного підходу до визначення категорії економічного потенціалу, структуризація його елементів здійснюється звичайно відповідно до складу економічних ресурсів і принципами їхнього спільного використання.

В якості основних структуроутворюючих елементів економічного потенціалу підприємства виділяють складові, представлені на рис. 8.1. Економічний потенціал підприємства складається з чотирьох основних структуроутворюючих елементів першого рівня (блоків), що, у свою чергу, містять декілька складових.

Рисунок 8.1 – Структура економічного потенціалу підприємства

Інформаційний і інноваційний потенціали підприємства регулюють виробничі процеси, сприяють підвищенню продуктивності живої праці, ефективності використання предметів праці й енергетичних ресурсів, допомагають підняти рівень і ефективність технологій.

До складу виробничого потенціалу підприємства входять такі елементи, як основні засоби, нормовані оборотні засоби і трудовий потенціал.

Поняття «кадровий (трудовий) потенціал» відбиває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Останнім часом на нього усе більше звертають увагу як на основний елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей усіх людей, що зайняті в даній організації і вирішують визначені задачі.

Необхідно відмітити, що не можна розглядати економічний потенціал більш високого рівня як суму потенціалів нижнього рівня. Це пов'язано з властивостями сінергізма складних систем. Тому можна припустити, що економічний потенціал території або галузі більше за своєю величиною за суму економічних потенціалів окремих підприємств. Існує і зворотній зв'язок: величина економічного потенціалу підприємства багато в чому визначається величиною складових елементів економічного потенціалу території, на якій розташоване дане підприємство.

8.3. Антикризове управління потенціалом підприємства

Антикризове управління – це система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подоланню кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, в тому числі його профілактику, попередження.

Кризовий стан підприємства – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та її розміри, провокують виникнення загроз із його зовнішнього і внутрішнього середовища і можуть привести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування.

Серед видів кризових ситуацій можна відзначити:

- криза управління як погіршення якості управління, бюрократизація і збільшення масштабів управління;
- соціальна криза, тобто проблеми у своєчасній оплаті праці, загроза безробіття, погіршення морально-психологічного клімату;
- криза виробництва як неможливість застосування прогресивної техніки і технології, спад у реалізації продукції і послуг, погіршення положення підприємства на ринку та ін.;
- інноваційна криза старіння підприємства, відсутність інноваційної і стратегічної діяльності;
- фінансова криза, коли підприємство переходить з режиму своєчасного виконання зобов'язань в роботу зі збоями і зривами, його діяльність характеризується нездатністю продовження фінансового забезпечення виробничого процесу, оплати рахунків і погашення заборгованостей, тобто неплатоспроможністю підприємства.

- криза довіри як утрата керівниками (менеджерами) лідерства у колективі, некомпетентність у прийнятті рішень.

Розвиток підприємства можливий лише за умови переборення кризових явищ, що виникають на відповідному етапі розвитку, шляхом необхідного коригування системи управління підприємством.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. На рівні підприємства такі суперечності виникають між:

1) кількісними та якісними характеристиками продуктів і послуг та відповідними характеристиками ринкового попиту;

2) можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;

3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;

4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;

5) між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Первинним зовнішнім проявом виникнення кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат у бік збільшення, а обсягу та норми прибутку - у бік зменшення. Природним наслідком такого стану є порушення необхідного співвідношення між генеруванням підприємницького доходу (прибутку) та вартістю залучених ресурсів, між грошовими надходження та грошовими витратами, між власним та позиковим капіталом. Подальше поглиблення кризи характеризується катастрофічним (істотним) погіршенням усіх показників її стану (як кількісних, так і якісних), що призводить до поступової втрати власного капіталу (чистих активів) та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку по зобов'язаннях.

Первинним внутрішнім фактором, який є головною першопричиною розвитку кризи, англійські фахівці вважають *погане керівництво*. Команда, яка добре керує, реагує на несприятливі зовнішні обставини та може застосувати дії, які сприяють відродженню; погане керівництво зазнає краху. Відокремлюються такі недоліки керівництва, які зумовлюють кризовий тип менеджменту: владний склад керівників; недостатні знання

керівництва; незбалансована адміністративна команда; команда, яка погано працює; відсутність стратегічного підходу; слабка дисципліна; аморальність та недостатність ентузіазму.

Погане керівництво посилює дію такого фактора кризи і банкрутства, як *недостатній контроль*. Даний фактор виявляє себе в трьох найважливіших царинах: відсутність планування та необґрунтоване прийняття рішень; недостатній фінансовий контроль; недостатність маркетингових зусиль.

Типовою причиною краху підприємств є погане планування та прийняття рішень. Якщо керівники не планують роботу своєї компанії, то проблеми виникають "сьогодні на сьогодні". Неправильні рішення або їх відсутність свідчать про неможливість реагувати на зміну ділової кон'юнктури.

Доведено, що для ефективної роботи підприємства керівник повинен: оцінювати кон'юнктуру, в якій діє компанія, приділяючи першочергову увагу зовнішнім факторам; оцінювати наявність ресурсів; встановлювати цілі та визначати стратегію діяльності підприємства, розробляти довгострокові та короткострокові програми дій для досягнення поставлених цілей. Незнання або неспроможність якісно та своєчасно виконувати ці функції підштовхують підприємство до неминучого краху.

Недостатній контроль обумовлює ситуацію, за якої підприємство не знає про свій стан, не має необхідної інформації, щоб визначити напрям та шлях руху. Типовими помилками в цій сфері визнаються: недостатній бюджетний контроль, невикористання планів руху готівки; неповна інформація про рентабельність виробництва та реалізацію окремих продуктів (робіт, послуг, напрямів діяльності); поганий контроль за кредиторами; надмірні витрати; недостатність маркетингових зусиль для розширення обсягів збуту.

Недостатній контроль зумовлює включення до процесу розвитку банкрутства третього фактора, який названо *дисбалансом дій*. Зовнішнім проявом дій цього фактора є:

1) недостатність власного капіталу, у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів засновників та (або) нездатністю до самофінансування;

2) надмірна залежність від кредитних ресурсів або перевищення кредиту як джерела капіталу та можливу втрату контролю над частиною бізнесу;

3) "глибока залученість", під якою розуміється висока питома вага умовно - постійних витрат, передусім, на оплату позикового капіталу.

За цих умов підприємства змушені значну частину валового доходу спрямовувати на фінансування позикового капіталу, в результаті чого підприємство стає вразливим через погіршення умов торгівлі (зниження обсягу товарообігу);

4) високий рівень витрат на одиницю обороту. Якщо підприємство з високим рівнем витрат встановлює ціни близькі до цін конкурентів, норма

отримуваного прибутку буде нижча і з'явиться необхідність додаткових позик;

5) неефективна структура витрат (перевага умовно-постійних витрат) внаслідок високих відсотків, низької продуктивності праці або надмірної інвестиції в основні фонди (постійні активи), негативної дії ефекту операційного важеля при скороченні обсягів виробництва;

6) "перерозвиток бізнесу", тобто ситуація, за якої бізнес розширюється швидше, ніж його спроможність фінансувати себе. Вартість залучення позик в умовах критичної структури капіталу критично зростає, що і може зумовити збитковість діяльності;

7) здійснення великих інвестиційних проектів, особливо якщо у випадку невдачі ставиться під удар весь власний капітал підприємства;

8) отримання значних форс-мажорних збитків за результатами проведення окремих господарсько-фінансових операцій, які зумовлюють одночасну втрату великого обсягу власного капіталу, яка не може бути швидко відновлена.

Залежно від джерела формування грошового потоку можна відокремити кризові фактори, що пов'язані з:

- операційною діяльністю;
- інвестиційною діяльністю;
- фінансовою діяльністю.

Залежно від виду ресурсів, що використовуються підприємством та обумовлюють результати його господарсько-фінансової діяльності, можна відокремити кризові фактори, які пов'язані зі станом:

1) технічних ресурсів – незадовільний стан та якість використання основних засобів, матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів, велика матеріаломісткість виробництва, високий рівень матеріальних втрат;

2) технологічних ресурсів – застаріла технологія виробництва (операційної діяльності);

3) трудових ресурсів – низька якість кадрів управлінського, виконавчого та технічного персоналу, дефіцит та висока плинність кадрів, втрата ключових працівників;

4) інформаційних ресурсів – відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації, незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

5) організаційних ресурсів – незадовільний стан організаційної структури управління, стилю та засобів управління, неадекватний та несвоєчасний управлінський вплив на розвиток ситуації;

6) фінансових ресурсів – недостатність власного капіталу та (або) його недостатня мобільність, неможливість отримання та (або) обслуговування позикового капіталу, збитковість діяльності;

7) просторових ресурсів – неможливість територіальної диверсифікації діяльності.

Визначення глибини кризового стану підприємства та рівня загрози

виникнення ситуації банкрутства є комплексним діагностичним дослідженням, яке здійснюється у такому порядку:

1) виявлення ознак кризи та експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи на базі публічної звітності підприємства із застосуванням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризового стану. Дослідження може підтримуватися спеціально розробленими автоматизованими інтелектуальними системами експрес-діагностики, які дають можливість швидко ідентифікувати стан підприємства, дійти попереднього висновку та виробити найбільш загальні рекомендації стосовно подальших дій.

Об'єктом дослідження у перебігу проведення експрес - аналізу є:

- наявність збитків за результатами господарсько-фінансової діяльності та їх розміри порівняно з власним капіталом;
- наявність кредитів та позик, які не погашені у визначений термін, несплачених відсотків по боргах;
- обсяги та динаміка сумнівної та простроченої дебіторської заборгованості, щодо якої не вчинено дій, передбачених законодавством;
- обсяг та причини виникнення наднормативних запасів матеріальних
- оборотних активів;
- наявність кредиторської заборгованості перед бюджетом та поза бюджетними фондами;
- негативна динаміка окремих показників фінансового стану підприємства, платоспроможності та фінансової стійкості (тобто ситуація, за якої фактичне значення та напрям зміни того чи іншого показника не співпадають з нормативними чи рекомендованими);
- тривалість операційного циклу та причини його продовження; кількісна оцінка вірогідності банкрутства підприємства, яка отримана експертним шляхом або в результаті використання спеціальних індексів та моделей.

Якщо результати загального аналізу фінансовою стану сигналізують про наявність негативних явищ та проблем у діяльності підприємства, викликають сумніви чи занепокоєння, переходять до наступного етапу роботи, у перебігу якого проводиться поглиблений (фундаментальний) аналіз кризових явищ. Якщо ситуація визнається нормальною, процес діагностики кризового стану можна вважати закінченим;

2) фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ та загрози банкрутства підприємства. Метою проведення цього етапу діагностики є підтвердження та поглиблення висновку стосовно фінансового стану підприємства - об'єкта дослідження та загрози його банкрутства. Для проведення цієї роботи використовується спеціальний інструментарій, зокрема, оцінка динамічної платоспроможності та грошових потоків підприємства, стохастичне та імітаційне моделювання руху коштів та виникнення їх дефіциту, розробка прогнозів та імовірних сценаріїв розвитку підприємства тощо;

3) визначення основних факторів виникнення та (або) поглиблення кризового стану підприємства. Визначення переліку кризових факторів та оцінка впливу кожного з них на виникнення та поглиблення кризи може бути проведена експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки).

Результатом цього етапу роботи має стати ранжированый перелік найбільш негативних та позитивних факторів зовнішнього та внутрішнього характеру. Переважання зовнішніх кризових факторів, які неможливо локалізувати на рівні та силами підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність виникнення ситуації банкрутства.

Розробка ранжированого переліку найбільш ймовірних факторів розвитку кризових явищ дає змогу визначити основні проблеми (за ступенем значущості), розв'язання яких сприятиме подоланню кризи. Виявлений у перебігу досліджень перелік позитивних факторів, особливо тих, дія яких посилюється, пропонується розглядати як приховані, не використані можливості підприємства, що сприятимуть його виходу з кризового стану.

Контрольні запитання

1. Надайте визначення поняття «Економічний потенціал» та назвіть його структурні елементи.
2. Надайте характеристику виробничого потенціалу туристичного підприємства.
3. Визначте основні причини виникнення кризового стану туристичного підприємства.
4. Яким чином визначається глибина кризового стану підприємства та рівень загрози виникнення ситуації банкрутства?
5. Назвіть первинні зовнішні та внутрішні прояви виникнення кризи на підприємстві.

Тести для самоконтролю

1. Сукупні можливості підприємства визначати, формувати і максимально задовольняти потреби споживачів у продуктах і послугах у процесі оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем і раціональним використанням ресурсів і можливостей. – це:

а. ресурсний потенціал підприємства;

б. економічний потенціал підприємства;

в. фінансовий потенціал підприємства.

2. Про можливості переорієнтації виробничої системи на виробництво нових продуктів без докорінної зміни його матеріально-технічної бази свідчить ознака потенціалу підприємства, що має назву:

а. гнучкість;

б. цілісність;

в. потужність.

3. Економічний потенціал є характеристикою ... можливостей підприємства у виробництві продуктів і послуг і отриманні відповідного доходу.

а. оптимальних;

б. зовнішніх;

в. внутрішніх.

4. Управлінський потенціал та ініціативно-ризиковий потенціал є складовими :

а. підприємницького потенціалу;

б. виробничого потенціалу;

в. інтелектуального потенціалу.

5. Система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подоланню кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки – це:

а. управління за слабкими сигналами;

б. оперативне управління;

в. антикризове управління.

6. Проблеми у своєчасній оплаті праці, загроза безробіття, погіршення морально-психологічного клімату – це прояви:

а. соціальної кризи;

б. кризи управління;

в. кризи довіри.

7. Первинним зовнішнім проявом виникнення кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат у бік…:

а. зменшення;

б. збільшення;

в. рівноваги.

8 Незадовільний стан організаційної структури управління, стилю та засобів управління, неадекватний та несвоєчасний управлінський вплив на розвиток ситуації належать до ... ресурсів, які обумовлюють кризові явища на підприємствах:

а. технічних;

б. організаційних;

в. просторових.

9. Переважання зовнішніх кризових факторів, які неможливо локалізувати на рівні та силами підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та..:

а. неможливість отримання позикового капіталу;

б. неможливість територіальної диверсифікації діяльності;

в. ймовірність виникнення ситуації банкрутства.

9. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ключові поняття та терміни

- *персонал*
- *управління персоналом підприємства*
- *мотивація*
- *продуктивність праці*
- *оборотні засоби*
- *основні засоби*
- *амортизація*

9.1. Персонал підприємства

Персонал в індустрії туризму є одним з основних конкурентних переваг підприємства, якість туристичного обслуговування залежить від майстерності і свідомості співробітників. Ефективне управління персоналом є однією з найважливіших функцій підприємства туріндустрії.

Уміло підібраний трудовий колектив – одне з головних завдань підприємця. Це повинна бути команда однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва підприємства.

Якість туристичних послуг у великій мірі залежить від уміння персоналу:

- розпізнати і оцінити вимоги кожного клієнта до обслуговування, яке замовляється;
- оцінити сприйняття кожним клієнтом наданного йому обслуговування;
- оперативно коригувати в разі потреби процес обслуговування, домагаючись задоволеності кожного клієнта рівнем обслуговування.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси – це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві.

Особливостями праці в туризмі є:

- безперервний графік роботи персоналу підприємства;
- нематеріальний характер праці;
- нерівномірність навантаження впродовж року, місяця, тижня, доби;
- чисельність обслуговуючого персоналу залежить від місткості засобу розміщення туристів;
- праця характеризується високою нервовою та розумовою напругою;

- значні затрати живої праці;
- високий ступінь впливу суб'єктивних факторів на процес обслуговування.

Персонал туристичного підприємства – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві, які входять до його облікового складу, який включає в себе всіх осіб, прийнятих на роботу, незалежно від форми та умов договору найму.

Основні ознаки персоналу:

- наявність трудових відносин з роботодавцем, що оформляються трудовим договором (контрактом);
- володіння визначеними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю й ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді чи робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робітників;
- цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їхньої ефективної реалізації.

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії:

1) *керівники* – це працівники, які організовують виробництво і здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів, а також їх заступники;

2) *спеціалісти* – це працівники, зайняті спеціальними інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, здійснюють економічну, організаційну підготовку виробництва, облік та аналіз його результатів;

3) *службовці* – це працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, канцелярські, деякі адміністративно-господарські роботи;

4) *робітники* – це працівники, які безпосередньо зайняті створенням продукту, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевозом пасажирів, наданням послуг або забезпечують умови для нормального ходу виробничого процесу.

За характером участі в господарській діяльності персонал туристичних підприємств розподіляється на :

1) виробничо-обслуговуючий персонал;
2) невиробничий персонал.

За функціями персонал туристичних підприємств розподіляється на:

1) у готельному господарстві:
- управлінський персонал;
- робітники;
- молодший обслуговуючий персонал;

2) у торгівлі:
- управлінський персонал;
- торговельно оперативний персонал;

- допоміжний персонал;

3) у туризмі:
- управлінський персонал;
- обслуговуючий персонал;

4) у ресторанному господарстві:
- управлінський персонал;
- виробничий персонал;
- працівники торгового залу;
- торговельна група працівників;
- допоміжний персонал.

Персонал підприємства поділяється за професіями, спеціальностями та кваліфікацією.

Професія – це вид трудової діяльності, для здійснення якої необхідний певний комплекс спеціальних теоретичних знань та практичних навичок.

Спеціальність – це різновид трудової діяльності в межах професії; характеризує вужче коло виконуваних функцій і передбачає використання спеціалізованих засобів праці.

Кваліфікація – це рівень знань та практичних навичок, необхідний для виконання роботи певної складності.

Професійно-кваліфікаційна структура працівників визначається штатним розкладом: документом, який щорічно затверджується керівником підприємства і представляє собою перелік згрупованих за відділами і службами посад співробітників із зазначенням розряду (категорії) робіт і посадового окладу.

Якісна характеристика персоналу визначається ступенем професійної і кваліфікаційної придатності працівників для досягнення цілей туристичних підприємств, які визначають в кінцевому підсумку прибутковість основної діяльності туроператорів і турагентів, імідж турфірм, стійкість їх положення на ринку.

Показники кількісної характеристики персоналу туристичних підприємств:

- явочна чисельність: необхідна кількість працюючих, які повинні щодня перебувати на робочих місцях для забезпечення виконання планового обсягу робіт;
- списокова чисельність: визначається явочною чисельністю працюючих, яка збільшена на кількість співробітників, відсутніх на робочому місці через хворобу, у зв'язку з відпусткою, виконанням державних обов'язків та іншими причинами неявки, дозволеними законом;
- середньооблікова чисельність: звітний статистичний показник, який визначається наростаючим підсумком з початку року шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожний календарний день місяця і ділення одержаної суми на кількість календарних днів місяця;
- коефіцієнт вибуття кадрів: визначається відношенням кількості працівників, звільнених за всіма причинами за певний період часу, до

середньооблікової чисельності працівників за цей же період;

- коефіцієнт сталості кадрів: визначається відношенням чисельності працівників, що перебували в обліковому складі підприємства весь звітний рік, до середньооблікової чисельності працівників за рік.

Структура персоналу підприємства характеризується співвідношенням між окремими групами персоналу відповідно до різних класифікаційних його ознак.

Найважливішими класифікаційними ознаками є категорія групи робітників (основні, допоміжні), кваліфікація, вік, стать, стаж роботи, професія, спеціальність та ін.

Структура персоналу підприємства є його якісною характеристикою. Найважливішими показниками структури персоналу є співвідношення між його категоріями, між основними і допоміжними робітниками, частка висококваліфікованих і кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників тощо.

Екстенсивна характеристика праці відбиває ступінь використання робочого часу в процесі виробництва і її тривалість в зміну (тривалість робочого дня, величина перерв і простоїв тощо).

Інтенсивність праці характеризує ступінь її напруженості в одиницю часу і вимірюється кількістю витраченої за цей час енергії людини.

Показники, що характеризують трудові ресурси туристичних підприємств:

1) натуральні (середньооблікова чисельність штатних працівників спискового складу, середньооблікова чисельність штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, відпрацьований фонд робочого часу);

2) вартісні (загальна сума витрат з утримання робочої сили, загальна сума витрат з утримання трудових ресурсів).

Продуктивність праці – це показник, що характеризує її ефективність і показує здатність працівників випускати певну кількість продукції за одиницю часу.

Розрізняється прямий і зворотний способи визначення продуктивності праці. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин визначають два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Виробіток – це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу.

Трудомісткість – це обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг).

За своїм внутрішнім змістом та сутністю усі фактори зростання продуктивності прийнято об’єднувати в три основні групи:

1) матеріально-технічні, пов’язані з рівнем розвитку техніки та технології, запровадженням у виробництво наукових відкриттів та розробок,

удосконаленням знарядь та засобів праці;

2) організаційні, зумовлені організацією виробництва, праці та управління;

3) соціально-економічні, пов'язані зі складом робітників, рівнем їхньої кваліфікації, умовами праці та побуту, ставленням працівників до власності.

Управління персоналом є складовою частиною менеджменту, воно пов'язане з людьми та їхніми відносинами всередині підприємства. Підприємство (організація) існує, щоб обслуговувати людей. Підприємство складається з людей і обслуговується ними. Саме люди є джерелом творчості, ініціативи, енергії для досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Управління персоналом підприємства – це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства і відповідних підрозділів, що включає розробку кадрової політики й управлінських рішень щодо керування людьми на підприємстві. Ця діяльність включає: залучення робітників; підготовку робітників; мотивацію; оцінку; розвиток колективу; переміщення робітників.

Особливості управління персоналом в сфері туризму обумовлені наступними причинами:

- підприємства туріндустрії, які не мають сильних кадрів, в умовах ринку не витримують конкуренції;
- ведення бізнесу в умовах жорсткої конкурентної боротьби змушує організацію підвищувати вимоги до співробітників, між підприємствами туріндустрії існує конкуренція за кращих працівників;
- зростає роль підприємств туріндустрії в роботі з персоналом.

Для досягнення необхідної якості наданих туристських послуг, в першу чергу, особливу увагу необхідно приділити управлінню людським фактором, що припускає створення на підприємстві такого соціального мікро- і макроклімату, коли кожен працюючий вважає для себе нормою систематично покращувати результати праці. Необхідно застосовувати ефективні методи морального та матеріального стимулювання за якість послуг, що надаються, прояв самостійності, творчої ініціативи, підвищення професійної кваліфікації.

До основних принципів побудови системи стимулювання персоналу в туристичній індустрії можна віднести:

1) індивідуальний підхід до визначення рівня оплати праці для кожного співробітника в залежності від займаної посади, стажу роботи, кваліфікації, результатів праці і т.п .;

2) підтримка іміджу підприємства туристичної індустрії;

3) розумне співвідношення витрат на оплату праці персоналу з доходом підприємства;

4) регулярний диференційований перегляд оплати праці персоналу в залежності від рівня інфляції і рівня оплати праці співробітників в конкуруючих компаніях і в цілому по країні;

5) гнучкість у визначенні щомісячної суми матеріальної винагороди за рахунок активного використання преміальної складової.

Цілями системи управління персоналом підприємства туристичної

індустрії є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства туристичної індустрії в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва і зростання прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Зміст системи управління персоналом підприємства туристичної індустрії передбачає:

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг;
- формування чисельного і якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);
- кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім ринком праці, вивільнення, перерозподіл та перепідготовка кадрів);
- система загальної і професійної підготовки кадрів;
- адаптація працівників на підприємстві;
- оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;
- оцінка діяльності та атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці та цінності працівника для підприємства;
- система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування кар'єри;
- міжособистісні відносини між працівниками, між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями;
- діяльність багатофункціональної кадрової служби як органу, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою та за надійний соціальний захист працівника.

Створення системи стимулювання і мотивації персоналу на підприємствах туріндустрії є однією з найбільш важливих проблем системи управління персоналом.

Мотивація – це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх чинників.

9.2. Основні засоби підприємств

Основні засоби – матеріальні активи, які підприємство/установа утримує з метою використання їх у процесі виробництва/діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік).

Основні засоби класифікуються за такими групами:

- земельні ділянки;
- будівлі, споруди та передавальні пристрої;
- машини та обладнання;
- транспортні засоби;
- інструменти, прилади, інвентар (меблі);
- тварини;
- багаторічні насадження;
- інші основні засоби.

За характером участі у процесі надання послуг основні засоби поділяються на:

- активні (беруть безпосередню участь у процесі виробництва);
- пасивні (забезпечують нормальне функціонування виробничого процесу, створюють умови для нього).

За формами власності основні засоби поділяються на:

- державні;
- комунальні;
- індивідуальні;
- приватні;
- колективні.

Співвідношення різних груп основних засобів у загальній їх вартості становить *виробничу структуру основних засобів*. Чинниками впливу на неї є:

- виробничі та матеріально-технічні особливості галузі;
- форми відтворення основних фондів;
- технічний рівень виробництва;
- рівень організації будівельних робіт;
- розміщення підприємства.

Особливості основних засобів туристичних підприємств представлено на рис. 9.1.

Рисунок 9.1 – Особливості основних засобів туристичних підприємств

Придбані (створені) основні засоби зараховуються на баланс підприємства/установи за первісною вартістю, яка складається з таких витрат:

- суми, що сплачують постачальникам активів та підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт;
- реєстраційні збори, державне мито та аналогічні платежі, що здійснюються в зв'язку з придбанням (отриманням) прав на об'єкт основних засобів;
- суми ввізного мита;
- суми непрямих податків у зв'язку з придбанням (створенням) основних засобів;
- витрати зі страхування ризиків доставки основних засобів;
- витрати на транспортування, установку, монтаж, налагодження основних засобів;
- інші витрати, безпосередньо пов'язані з доведенням основних засобів до стану, у якому вони придатні для використання із запланованою метою.

Джерелами формування майна підприємств і відповідно основних засобів можуть бути: грошові і матеріальні внески засновників, прибутки, отримані від реалізації продукції (послуг), а також від інших видів господарської діяльності; прибутки від цінних паперів; кредити банків і інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджетів відповідних рівнів; інші джерела, не заборонені законодавством.

Знос основних засобів – це сума амортизації об'єкта основних засобів з початку його корисного використання.

Видами зносу основних засобів є:

- повний;
- частовий;
- моральний;
- фізичний.

Фізичний знос – це втрата основними засобами їх споживчих якостей, що є проявом впливу на них природно-кліматичних (атмосферні опади, сонце, мороз і т. д.) і технічних (змінність, експлуатаційні навантаження, якість технічного обслуговування і т. д.) умов.

Моральний знос – це зменшення вартості основних засобів під впливом підвищення продуктивності праці в галузях, що виробляють засоби праці, а також у результаті створення нових, більш продуктивних та економічно вигідних машин і устаткування, ніж ті, що перебувають в експлуатації.

Амортизація – це систематичний розподіл вартості, яка амортизується, основних засобів протягом строку їх корисного використання (експлуатації).

Залишкова вартість – це різниця між первісною (переоціненою) вартістю основних засобів і сумою їх накопиченої амортизації (зносу).

Ліквідаційна вартість – це сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство/установа очікує отримати від реалізації (ліквідації) основних засобів після закінчення строку їх корисного використання (експлуатації), за вирахуванням витрат, пов'язаних з продажем (ліквідацією).

Відновна вартість – це вартість відтворення основних засобів за сучасних умов виробництва.

Методами амортизації основних засобів є:

1) прямолінійний, за яким річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів;

2) зменшення залишкової вартості, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації. Норма амортизації — це встановлений річний (квартальний) відсотоквідшкодування вартості зношення частини основних фондів;

3) прискореного зменшення залишкової вартості, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, яка обчислюється, виходячи із строку корисного використання об'єкта, і подвоюється;

4) кумулятивний, за яким річна сума амортизації визначається як добуток вартості, яка амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця строку корисного використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання;

5) виробничий, за яким місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) та виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка амортизації обчислюється діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів.

У таблицях 9.1 та 9.2 наведені натуральні показники оцінки стану основних засобів.

Таблиця 9.1 - Основні натуральні показники оцінки стану основних засобів у туристичних комплексах

Показники	Одиниці виміру
1	2
Загальна площа будівель і приміщень	$м^2$
Житлова площа будівель і приміщень	$м^2$
Кількість номерів у готелі	од.
Одночасна місткість	місць
Максимальна пропускна спроможність готелю	людино-діб
Пропускна спроможність готелю	людино-діб

Кінець таблиці 9.1

1	2
Кількість обладнання, у т.ч. в ресторанному господарстві: - кількість структурних одиниць блоку харчування (ресторани, бар, кафетерій, їдальня тощо); - загальна площа підприємств ресторанного господарства, у т.ч. торговельна та виробнича; - кількість місць у торговельній залі	од. $м^2$ місць

Таблиця 9.2 - Основні натуральні показники оцінки стану основних засобів у туризмі

Показники	Одиниці виміру
Кількість підприємств (турбази, санаторії, пансіонати тощо), у т.ч. - власні - орендовані	од.
Кількість місць у грязелікарнях	місць
Кількість транспортних засобів	од.
Кількість місць у закладах розваг	місць
Кількість місць на канатних дорогах	місць

До показників інтенсивності відновлення основних засобів підприємств туристичної сфери належать:

1) ***коефіцієнт оновлення основних засобів***, який показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду:

$$K_{он} = \frac{\sum_{i=1}^{n} ОФ_i}{ОФ_{кр}}, \quad (9.1)$$

де $ОФ_{кр}$ – вартість основних засобів на кінець року, тис. грн;

$ОФ_i$ – вартість введених основних засобів, тис. грн.

2) ***коефіцієнт вибуття основних засобів*** характеризує рівень інтенсивності їх вибуття зі сфери виробництва. Чим більше коефіцієнт вибуття наближається до коефіцієнта оновлення, то нижчим є рівень зносу основних засобів і кращим їх технічний стан.

$$K_{виб} = \frac{\sum_{j=1}^{m} ОФ_j}{ОФ_{пр}}, \quad (9.2)$$

де $ОФ_{пр}$ – вартість основних засобів на початок року, тис. грн;

$ОФ_j$ – вартість основних засобів, що вибули, тис. грн.

3) ***коефіцієнт приросту основних засобів*** характеризує рівень приросту основних засобів або окремих його груп за певний період

$$К_{пр} = \frac{\sum_{i=1}^{n} ОФ_i - \sum_{j=1}^{m} ОФ_j}{ОФ_{кр}}. \quad (9.3)$$

У таблицях 9.3 та 9.4 надано показники ефективності використання основних засобів.

Таблиця 9.3 – Показники ефективності використання основних засобів туристичних підприємств

Показники	Алгоритм розрахунку
1	2
Фондовіддача: - у туристичних комплексах	$Фв_{ТК} = \frac{Д_{ТК}}{ОЗ_{ТК}}$, де $Д_{ТК}$ – дохід від реалізації послуг туристичного комплексу, тис. грн; $ОЗ_{ТК}$ – середньорічна вартість основних засобів туристичного комплексу, тис. грн.
- у підприємствах туризму (готельного господарства)	$Фв_{Т(ГГ)} = \frac{Д_{Т(ГГ)}}{ОЗ_{Т(ГГ)}}$, де $Д_{Т(ГГ)}$ – дохід від реалізації послуг туристичного підприємства (підприємства готельного господарства), тис. грн; $ОЗ_{Т(ГГ)}$ – середньорічна вартість основних засобів туристичного підприємства (підприємства готельного господарства), тис. грн.
- у підприємствах ресторанного господарства (торгівлі)	$Фв_{РГ} = \frac{ТО_{РГ}}{ОЗ_{РГ}}$, де $ТО_{РГ}$ – товарооборот закладу ресторанного господарства (підприємства торгівлі), тис. грн; $ОЗ_{РГ}$ – середньорічна вартість основних засобів закладу ресторанного господарства (підприємства торгівлі), тис. грн.

Кінець таблиці 9.3

1	2
Фондомісткість: - у готельних (туристичних) комплексах - у підприємствах туризму (готельного господарства) - у підприємствах ресторанного господарства (торгівлі)	$Фм_{ТК} = \frac{ОЗ_{ТК}}{Д_{ТК}},$ $Фм_{ТК} = \frac{ОЗ_{ТК}}{Д_{ТК}},$ $Фм_{(РГ)} = \frac{ОЗ_{РГ}}{ТО_{РГ}}.$
Рентабельність (прибутковість) основних засобів	$P_{ОЗ} = \frac{П}{ОЗ},$ де $П$ – прибуток, тис. грн; $ОЗ$ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.
Інтегральний показник ефективності використання основних засобів	$I_E = I_ф \cdot I_р,$ де $I_ф$ – індекс фондовіддачі; $I_р$ – індекс рентабельності основних засобів.

Таблиця 9.4 – Часткові показники ефективності використання основних засобів підприємств туристичної індустрії

Показники	Алгоритм розрахунку
1	2
У готельному господарстві	
Показник обсягу послуг розміщення, що припадає на 1 м^2 площі підприємства готельного господарства	$ОП_{1м^2} = \frac{ОП}{S_{житл}},$ де $ОП$ – обсяг послуг розміщення, грн/людино-діб; $S_{житл}$ – розмір житлової площі, м^2.
Оборотність місця підприємства готельного господарства - у разах	$Ом = \frac{Г}{\overline{М}},$ де $Г$ – кількість гостей у готелі, осіб; $\overline{М}$ – середня кількість місць в експлуатації.

Кінець таблиці 9.4

1	2
- у днях	$Км = \frac{Ф_{лд}}{\overline{M}}$, де $Км$ – оборотність місця в готелі, днів; $Ф_{лд}$ – фактично надана кількість людино-діб.
- у кількості осіб	$Ко = \frac{К_г}{\overline{M}}$, де $Ко$ – оборотність місця в готелі, осіб; $К_г$ –кількість гостей, які обслуговувался у готелі за період, осіб
Показник обсягу послуг розміщення, що припадає на 1 місце підприємства готельного господарства	$ОП_{1м} = \frac{ОП}{M}$, де $ОП$ – обсяг послуг розміщення, грн; M – кількість місць у готелі, місць.
Рівень заватаження номерного фонду готелю	$Рз = \frac{Фл/д}{ПС}$, де $Рз$ – рівень завантаження номерного фонду готелю, %; $ПС$ – пропускна спроможність готелю, людино-діб.
У закладах ресторанного господарства (торгівлі)	
Показник товарообороту, що припадає на 1 м^2 площі закладу ресторанного господарства (торгівлі)	$ТО_{1м} = \frac{ТО}{S_T}$, де $ТО$ – обсяг товарообороту, грн; S_T – розмір торговельної площі, м^2
Показник товарообороту по продукції власного виробництва, що припадає на 1 м2 площі закладу ресторанного господарства	$ТО_{пв1м} = \frac{ТО_{пв}}{S_{вир}}$, де $ТО_{пв}$ – обсяг товарообороту з продукції власного виробництва, грн; S_T – розмір виробничої площі, м^2.
Оборотність закладу ресторанного господарства	$О_м = \frac{Фоб}{M_{тз}}$, де $О_м$ – оборотність місця у торговому залі, осіб; $Фоб$ – кількість обслужених споживачів за період, осіб; $M_{тз}$ – кількість місць у торговому залі.
Показник товарообороту, що припадає на 1 місце закладу ресторанного господарства	$ТО_м = \frac{ТО}{M_{тз}}$

На підприємствах постійно здійснюється аналіз стану та ефективності використання основних засобів підприємств. Його завданнями є:

- визначення ступеня забезпеченості підприємства основними засобами;
- вивчення динаміки основних засобів підприємства, їх оновлення та вибуття;
- визначення показників ефективності використання основних засобів та їх впливу на кінцеві показники господарсько-експлуатаційної діяльності підприємства;
- оцінка факторів впливу на стан і ефективність використання основних засобів;
- виявлення резервів щодо підвищення ефективності використання основних засобів.

До резервів підвищення ефективності використання основних засобів туристичних підприємств належать:

1) вдосконалення структури основних засобів;
2) удосконалення управління основними засобами;
3) підвищення обсягу надання послуг та удосконалення їх асортименту;
4) удосконалення організації обслуговування туристів;
5) застосування економічних стимулів ефективності використання основних засобів.

9.3. Оборотні активи підприємств

Крім основних засобів праці, для функціонування підприємства необхідні предмети праці. У туристичній індустрії ними є всі складники туристичного пакету і сам готовий тур. Вони становлять оборотні активи туристичного підприємства.

Оборотні активи – гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Оборотними активами є сукупність грошових та матеріальних ресурсів, що змінюють матеріально-речовинну форму на протязі діяльності суб'єкта господарювання, забезпечують безперервну його діяльність та призначені для споживання або продажу на протязі 12 місяців чи операційного циклу.

Оборотні засоби поділяють на групи:

- виробничі запаси (предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємства);
- незавершене виробництво (продукт, який ще недоопрацьований);
- витрати майбутніх періодів (витрати на підготовку та освоєння нової продукції, що будуть погашені в майбутньому).

У сфері обігу до оборотних активів належать:

- готова продукція на складах підприємства;
- готова продукція, яка відвантажується або знаходиться в русі;
- грошові кошти на розрахунковому та інших рахунках;

- готівка в касі;
- дебіторська заборгованість.

Дебіторська заборгованість – це сума боргів юридичних та фізичних осіб підприємству та є наслідком господарських операцій, що мали місце в минулому, але підлягають погашенню в майбутньому

Готова продукція – це актив, незалежно від форми існування, виробництво якого завершено, відповідає технічним умовам виробництва, і вимогам замовника, призначений для споживання, як для потреб виробника так і для потреб зовнішнього ринку.

Оборотні засоби поповнюються за рахунок коштів, одержаних за рахунок прибуткової діяльності та вкладання коштів інвесторами.

Порівняльна характеристика особливостей основних та оборотних активів туристичного підприємства наведена у таблиці 9.5.

Структура оборотних засобів підприємства туристичної індустрії характеризується співвідношенням окремих елементів оборотних засобів і показує частку кожного елемента в загальній сумі оборотних засобів.

Таблиця 9.5 – Порівняльна характеристика особливостей основних та оборотних активів туристичного підприємства

Ознаки	Види активів	
	Основні	Оборотні
Вплив інфляції	Незначний вплив, інфляційно захищена частина майна	Істотний вплив, особливо для грошових активів і дебіторської заборгованості
Ризик втрати в процесі господарювання	Незначний ризик, захищеність від втрати у зв’язку з непорядністю партнерів	Високий ризик, можлива втрата їх частини у зв’язку з непорядністю партнерів
Вплив часу на якісні характеристики	Морально зношуються, навіть якщо не використовуються	Час не впливає на іхню якість (крім певних видів матеріальних активів)
Ступінь фінансової керованості	Важкозмінні за структурою, а отже важкокерований об’єкт	Легко змінюють свою форму, піддаються управлінню для підвищення швидкості та зниження обсягу у разі потреби
Ступінь ліквідності	Низьколіквідні, їх продаж пов'язаний з певним часом та зусиллями	Високоліквідні, можуть бути швидко реалізовані
Ступінь структурної трансформації	Низький ступінь, мають матеріальну форму і можуть змінити її на іншу шляхом купівлі-продажу	Високий ступінь, перебувають в обороті і постійно змінюють свою форму
Можливість пристосування до змін господарської кон’юнктури	Пристосування до змін господарської діяльності ускладнено, оскільки орієнтовані на певний вид діяльності	Гарна можливість, оскільки у разі потреби можуть обслуговувати й інші види діяльності

Склад і структура оборотних засобів підприємств туріндустрії формується багатьма факторами виробничого, економічного і організаційного порядку. Належність підприємств індустрії туризму до невиробничій сфері визначає особливості в структурі основних і оборотних засобів. Слід зазначити, що для туроператорських та турагентської компаній частка оборотних активів у загальній структурі активів зазвичай більше, ніж частка основних активів. Для підприємств індустрії гостинності зазвичай співвідношення зворотне: частка оборотних засобів менше, ніж частка основних засобів. У складі оборотних засобів істотну роль відіграють матеріальні запаси, а також дебіторська заборгованість і грошові кошти.

Оборотні активи можна класифікувати за різними ознаками:

1) за ступенем ліквідності:
- найбільш ліквідні (грошові кошти);
- швидко реалізовані (дебіторська заборгованість);
- повільно реалізовані (запаси).

2) за ознакою нормованості:
- нормовані активи (запаси);
- ненормовані активи (грошові кошти, дебіторська заборгованість);

3) за рівнем сталості (незмінності):
- стабільні активи (знаходиться на протязі досить тривалого періоду (року) на незмінному рівні і не залежить від сезонних та інших коливань);
- нестабільні активи.

4) за потребою забезпечення виробничого процесу:
- постійний оборотний капітал (частина грошових коштів, потреба в яких відносно постійна протягом всього операційного циклу, це мінімум поточних активів, необхідний для здійснення виробничої діяльності підприємства);
- змінний оборотний капітал (відображає додаткові поточні активи, необхідні в пікові періоди або в якості страхового запасу).

Підвищення ефективності діяльності підприємства туріндустрії та поліпшення його фінансового стану багато в чому залежить від раціонального використання і ефективного управління оборотними активами.

Ефективність використання оборотних активів характеризується оборотністю оборотних засобів підприємства.

Під ***оборотністю оборотних засобів*** розуміється тривалість одного повного кругообігу коштів з моменту перетворення оборотних засобів у грошовій формі до формування готового турпродукту (послуги) та його реалізації.

Оборотність оборотних коштів залежить від багатьох зовнішніх факторів, що не залежать від підприємства туріндустрії, і внутрішніх факторів, на які підприємство туріндустрії може активно впливати.

До зовнішніх факторів належать:

- загальна економічна ситуація в країні, в тому числі чинне податкове законодавство, умови отримання кредитів і процентні ставки по ним, рівень і

темпи інфляції;

- динаміка курсу валют;
- платоспроможність покупців;
- якість банківського обслуговування;
- рівень співвідношення попиту і пропозиції на турпродукти (послуги);
- фактор сезонності і т.д.

До внутрішніх факторів можна віднести:

- організацію збуту на підприємствах туріндустрії;
- цінову політику підприємства туріндустрії;
- структуру активів підприємства туріндустрії;
- якість управління дебіторською заборгованістю;
- якість прийнятих управлінських рішень з обігового капіталу.

Оборотність оборотних коштів характеризується показниками:

1) коефіцієнт оборотності оборотних засобів (показує кількість оборотів, яку здійснюють оборотні засоби за певний період):

$$Коб = \frac{Вр}{Сз}, \tag{9.4}$$

де $Вр$ – виторг від реалізації туристичного продукту (послуги) за певний період, тис. грн.;

$Сз$ – середній залишок оборотних засобів за певний період, тис. грн.

2) тривалість одного обороту в днях:

$$Тоб = \frac{Т}{Коб}, \tag{9.5}$$

де $Т$ – кількість днів у періоді.

3) коефіцієнт завантаження (закріплення) (показує величину оборотних засобів на 1 грн. реалізованої продукції (послуги)):

$$Кз = \frac{Сз}{Вр}. \tag{9.6}$$

Зміна оборотності засобів виявляється шляхом співставлення фактичних показників з плановими показниками попереднього періоду. В результаті порівняння показників оборотності оборотних коштів виявляється її прискорення або уповільнення. При прискоренні оборотності оборотних засобів з обороту вивільняються матеріальні ресурси і джерела їх утворення, при уповільненні – в оборот залучаються додаткові кошти.

Розрізняють абсолютне і відносне вивільнення оборотних засобів. Абсолютне вивільнення має місце, якщо фактичні залишки оборотних засобів менше нормативу чи залишків попереднього періоду при збереженні чи перевищенні обсягу реалізації за період, який розглядається.

Відносне вивільнення оборотних засобів має місце в тих випадках, коли прискорення їхньої оборотності відбувається одночасно із зростанням

виробничої програми підприємства, причому темп зростання обсягу виробництва випереджає темп росту залишків оборотних засобів.

Основне завдання раціонального управління оборотними активами підприємства туріндустрії складається в скороченні періодів оборотності дебіторської заборгованості і збільшення середнього терміну оплати кредиторської заборгованості в рамках договірних зобов'язань.

Значні резерви підвищення ефективності використання оборотних засобів на підприємствах туріндустрії знаходяться безпосередньо в системі управління підприємством. Наприклад, для готельних підприємств і ресторанів це відноситься до управління виробничими запасами, які відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності процесу виробництва. У той же час виробничі запаси є тією частину коштів, яка тимчасово не бере участі в виробничому процесі. Раціональна організація виробничих запасів – це важлива умова підвищення ефективності використання оборотних засобів готелів та ресторанів. Основні шляхи скорочення запасів:

- ліквідація наднормативних запасів;
- вдосконалення нормування запасів;
- поліпшенню організації постачання, у тому числі шляхом встановлення чітких договірних умов постачань і забезпечення їх виконання, оптимального вибору постачальників, налагодження роботи транспорту.

Прискорення обороту оборотних засобів дозволяє вивільнити значні кошти і, таким чином, збільшити обсяг виробництва турпродукту без додаткових фінансових ресурсів, а кошти, які вивільняються, використати відповідно до потреб підприємства.

На показники ефективності управління оборотними засобами підприємства туріндустрії позитивно впливає використання комерційного кредиту (відстрочок платежу), своєчасне отримання платежів за реалізовані послуги. Потреба підприємств туріндустрії в оборотних засобах у вартісному вираженні, необхідна для забезпечення діяльності підприємства, називається ***фінансово-експлуатаційною потребою підприємства туріндустрії.*** Вона розраховується за формулою:

$$ФЕП = З + Дз - К, \tag{9.7}$$

де $З$ – запаси, тис. грн.;

$Дз$ – дебіторська заборгованність, тис. грн.;

$К$ – кредиторська заборгованність, тис. грн.

На фінансово-експлуатаційну потребу підприємства впливають такі основні фактори:

- тривалість збутового циклу: чим швидше реалізується турпродукт (послуга), тим менше фінансово-експлуатаційна потреба;
- темпи зростання виробництва, так як величина фінансово-експлуатаційної потреби безпосередньо залежить від величини обороту і змінюється пропорційно динаміці обороту. Так більший обсяг обороту вимагає і великих коштів, що часто призводить до кризової фінансової ситуації

підприємства туріндустрії при недостатньому його фінансуванні;

- сезонність виробництва і реалізації туристичного продукту (послуг). Невідповідність строків надходжень і платежів може призвести до неплатоспроможності.

Контрольні запитання

1. Визначте види персоналу туристичного підприємства.
2. Визначте резерви підвищення ефективності використання основних засобів туристичних підприємств.
3. Охарактеризуйте основні та оборотні активи туристичного підприємства.
4. Визначте показники ефективності використання оборотних активів.
5. Визначте резерви підвищення ефективності використання оборотних засобів на підприємствах туристичної індустрії.

Тести для самоконтролю

1. До особливостей праці в туризмі не належить:

а. нерівномірність навантаження впродовж року;

б. високий ступінь впливу суб'єктивних факторів на процес обслуговування;

в. матеріальний характер праці.

2. Сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві, які входять до його облікового складу, - це:

а. персонал;

б. трудові ресурси;

в. виробничі ресурси.

3. Працівники, зайняті спеціальними інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, здійснюють економічну, організаційну підготовку виробництва, облік та аналіз його результатів, належать до .

а. керівників;

б. спеціалістів;

в. робітників.

4. Кваліфікація персоналу - це:

а. рівень знань та практичних навичок, необхідний для виконання роботи певної складності;

б. різновид трудової діяльності в межах професії;

в. вид трудової діяльності, для здійснення якої необхідний певний комплекс спеціальних теоретичних знань та практичних навичок.

5. Прямий показник рівня продуктивності праці має назву:

а. трудовитрати;

б. трудомісткість;

в. виробіток.

6. Будівлі, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання;

транспортні засоби; інструменти, прилади, інвентар (меблі) належать до:

а. основних засобів;

б. оборотних засобів;

в. виробничих засобів.

7. Придбані (створені) основні засоби зараховуються на баланс підприємства/установи за …

а. залишковою вартістю;

б. первісною вартістю;

в. ринковою вартістю.

8 Вартість відтворення основних засобів за сучасних умов виробництва - це:

а. відновна вартість;

б. залишкова вартість;

в. ліквідаційна вартість.

9 Який показник показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду?

а. коефіцієнт приросту основних засобів;

б. фондовіддача;

в. коефіцієнт оновлення основних засобів.

10 Гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу, - це:

а. основні активи;

б. оборотні активи;

в. нематеріальні активи.

11 Оборотні засоби поповнюються за рахунок коштів, одержаних за рахунок…:

а. прибуткової діяльності та вкладання коштів інвесторами;

б. капітальних вкладень;

в. матеріальних внесків засновників.

12 До внутрішніх факторів, які впливають на оборотність оборотних коштів, належать:

а. рівень співвідношення попиту і пропозиції на турпродукти (послуги);

б. платоспроможність покупців; якість банківського обслуговування;

в. якість управління дебіторською заборгованістю, якість прийнятих управлінських рішень з обігового капіталу.

13 Кількість оборотів, яку здійснюють оборотні засоби за певний період, характеризує показник:

а. коефіцієнт оборотності;

б. тривалість одного обороту в днях;

в. коефіцієнт завантаження.

10. УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття та терміни

- *дебіторська заборгованість*
- *грошовий актив*
- *запаси*
- *фінансовий цикл*
- *обіг грошових засобів*

10.1. Фінансове управління туристичним підприємством

Оборотні засоби підприємств безперервно рухаються на всіх стадіях кругообігу з метою задоволення потреби виробництва в грошових і матеріальних ресурсах, забезпечення своєчасності та повноти розрахунків, підвищення ефективності використання оборотних засобів.

Всі джерела фінансування оборотних засобів підприємств туристичної індустрії можна розділити на дві групи: власні і позикові.

Власні кошти відіграють головну роль в організації кругообігу, так як підприємства туристичної індустрії повинні мати певну майнову, оперативну самостійність і фінансову незалежність з тим, щоб вести справу рентабельно і нести відповідальність за прийняті рішення.

Формування оборотних засобів відбувається в момент організації підприємства туріндустрії, коли створюється його статутний фонд. Джерелом формування в цьому випадку є інвестиційні кошти засновників підприємства. В процесі роботи підприємства туристичної індустрії джерелом поповнення оборотних засобів є одержуваний прибуток, а також кошти, які не належать підприємству, але постійно знаходяться в його обороті. До них належать резерви на покриття майбутніх витрат, кошти кредиторів, отримані в якості передоплати, комерційний кредит.

Для покриття загальної потреби в оборотних засобах підприємства туристичної індустрії зазвичай залучають позикові кошти. Позикові кошти являють собою в основному короткострокові кредити банку, за допомогою яких задовольняються тимчасові додаткові потреби в оборотних засобах. Особливо це актуально для туроператорських компаній на початку сезону, коли туроператори повинні забезпечити оплату послуг партнерів, а активні продажі турпродукту ще не почалися.

Таким чином, кожне підприємство туристичної індустрії має вирішувати за рахунок яких коштів воно буде фінансувати свої оборотні засоби. Вірне співвідношення між власними і позиковими джерелами утворення оборотних засобів відіграє важливу роль у зміцненні фінансового стану підприємства.

Для забезпечення стійкого фінансового стану підприємства туріндустрії

необхідно розробляти і вибирати критерії для прийняття правильних фінансових рішень з управління оборотними активами, а також вміти практично використовувати ці критерії з урахуванням конкретних умов діяльності. Вихідною базою для управління оборотними активами є аналіз фінансового стану туристичного підприємства, що дає можливість визначити наскільки ефективним було управління обіговими засобами в попередні періоди, чи раціональна їх структура, як поєднуються позикові і власні джерела фінансування; наскільки швидко відбувається оборот оборотних засобів.

Для деяких підприємств туріндустрії (готелів, ресторанів), на яких формуються будь-які запаси, важливим завданням фінансового управління є управління запасами. Визначення необхідного обсягу фінансових коштів, авансованих у формування запасів товарно-матеріальних цінностей, здійснюється шляхом визначення потреби в окремих видах запасів. У процесі визначення потреби запаси товарно-матеріальних цінностей попередньо групуються:

- виробничі запаси (запаси сировини і матеріалів, необхідні для виробництва продукції і надання послуг);
- запаси готової продукції для підприємств харчування (ресторани, кафе та ін.).

Потреба в запасах кожного виду визначається за групами:

1) *запаси поточного зберігання* – це постійно оновлювана частина запасів, які формуються на регулярній основі та рівномірно споживаються в процесі виробництва або реалізації (запаси різних засобів, призначених для прибирання приміщень, запаси продуктів на підприємствах харчування);

2) *запаси сезонного зберігання* – це запаси, формування яких обумовлено сезонними особливостями виробництва і споживання;

3) *запаси цільового призначення* – це запаси, формування яких визначено специфічними цілями діяльності підприємства (запаси продуктів при організації фуршетів).

Необхідний обсяг фінансових коштів, які авансуються в формування товарно-матеріальних цінностей, розраховується за формулою:

$$Фз = Ср \times Нз - КЗ, \qquad (10.1)$$

де $Ср$ – середньоденний обсяг витрат запасів, тис. грн.;

$Нз$ – норматив зберігання запасів, днів;

$КЗ$ – середня величина кредиторської заборгованності з розрахунків за придбанні товарно-матеріальні цінності, тис. грн.

Мінімізація поточних витрат з обслуговування запасів представляє собою оптимізаційну задачу, що вирішується в процесі їх нормування. Для виробничих запасів вона полягає у визначенні оптимального розміру замовлення, наприклад, продуктів для ресторану. Завдання визначення оптимальної партії замовлення (розміру поставки) називається *моделлю Вілсона.* Чим більше розмір замовлення (партії поставки), тим нижче розмір поточних витрат із розміщення цього замовлення, його доставці і приймання.

Розрахунок оптимального розміру партії поставки, при якому мінімізуються сукупні поточні витрати з обслуговування запасів здійснюється за формулою:

$$ОРЗ = \sqrt{\frac{2 \times Зг \times Тз1}{Тз2}}, \quad (10.2)$$

де $ОРЗ$ – оптимальний розмір партії поставки;

$Зг$ – необхідний обсяг закупівлі сировини і матеріалів в періоді (квартал, рік);

$Тз1$ – розмір поточних витрат з розміщення замовлення, його доставці і приймання в розрахунку на одну поставлену партію;

$Тз2$ – розмір поточних витрат зі зберігання одиниці запасів.

Для ефективного управління запасами в готельних підприємствах, підприємствах громадського харчування необхідно постійно проводити моніторинг поточних запасів і уникати наднормативних запасів.

Розмір фінансових коштів, які вивільняються в процесі їх нормування, визначається за формулою:

$$Фс = Зн - Зф = (Здн - Здф) \times Зср, \quad (10.3)$$

де $Зн$ – норматив запасів;

$Зф$ – фактичні запаси;

$Здн$ – норматив запасів в днях;

$Здф$ – фактичні запаси в днях;

$Зср$ – середньоденний обсяг витрачання запасів, грн.

10.2. Управління дебіторською заборгованістю

Дебіторська заборгованість на підприємствах туристичної індустрії виникає за умови надання відстрочки по оплаті при реалізації туристичного продукту (послуг). Для ефективного управління дебіторською заборгованістю необхідно визначити умови надання комерційного кредиту, тобто період і терміни погашення дебіторської заборгованості, платіжну дисципліну клієнтів.

На рівень дебіторської заборгованості підприємств туристичної індустрії впливають такі основні фактори:

- оцінка і класифікація споживачів в залежності від їх платоспроможності, історії кредитних відносин і передбачуваних умов оплати;
- контроль розрахунків з дебіторами, оцінка реального стану дебіторської заборгованості;
- аналіз і планування грошових потоків.

Формування політики управління дебіторською заборгованістю підприємства відносно дебіторів здійснюється за такими етапами:

1) аналіз дебіторської заборгованості за попередні періоди;

2) формування принципів кредитної політики відносно дебіторів;

3) побудова ефективних систем контролю за рухом і своєчасністю інкасації дебіторської заборгованості; формування системи штрафних санкцій за прострочення виконання зобов’язань;

4) забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості.

Заходи управління дебіторською заборгованістю класифікують на такі групи:

– юридичні (претензійна робота, досудове переписування, подача позову в господарський суд);

– економічні (фінансові санкції (штраф, пеня, неустойка), передача в заставу майна і майнових прав, призупинення постачань);

– психологічні (нагадування по телефону, факсу, пошті, використання ЗМІ чи поширення інформації серед постачальників, що загрожує втратою іміджу);

– фізичні (арешт майна боржника, зроблений органами державної виконавчої служби чи слідчими органами).

Оцінка реального стану дебіторської заборгованості, тобто оцінка ймовірності безнадійних боргів, є одним з найважливіших питань управління оборотним капіталом підприємств туріндустрії.

Ця оцінка ведеться окремо по групах дебіторської заборгованості з різними термінами виникнення. Найбільш поширена класифікація передбачає таке угруповання дебіторської заборгованості в днях: 0-30; 31-60; 61-90; 91-120; понад 120. Кожне підприємство самостійно вирішує, який термін для нього є критичним. Крім того, необхідний контроль безнадійних боргів з метою утворення резерву сумнівних боргів. Резерв сумнівних боргів утворюється за рахунок відрахувань від чистого прибутку, а його величина розраховується, виходячи з результатів аналізу дебіторської заборгованості підприємства та оцінки сумнівного (безнадійного) боргу. Велике значення має відбір потенційних клієнтів і визначення умов оплати, передбачених в договорах. Відбір здійснюється за допомогою наступних критеріїв: дотримання платіжної дисципліни в минулому, прогнозні фінансові можливості покупця по оплаті послуг, оцінка поточної платоспроможності клієнтів.

Для прискорення оборотності дебіторської заборгованості підприємство індустрії туризму може вдатися до системи знижок. Пропозиція знижок виправдано в наступних ситуаціях:

1) зниження ціни призводить до збільшення обсягу продажів, а структура витрат є такою, що це відбивається на збільшенні загального прибутку від реалізації турпродукту (послуг). Іншими словами, турпродукти або послуги високоеластичні і мають досить високу частку постійних витрат. Такий підхід для підприємств індустрії туризму доцільно використовувати в низький сезон;

2) система знижок інтенсифікує приплив коштів в умовах дефіциту. При цьому можливе короткострокове критичне зниження цін аж до від'ємного фінансового результату від проведення конкретних угод. Цей захід, як зазвичай, вимушений і пов'язаний з тимчасовою втратою платоспроможності.

Постійне використання неможливо, так як може привести підприємство індустрії туризму до фінансового краху;

3) система знижок за прискорення оплати більш ефективна, ніж система штрафних санкцій за прострочену оплату. Таке стимулювання продажів носить назву спонтанного фінансування.

10.3. Управління грошовими активами

Фінансовий цикл, або ***цикл обігу готівки***, - це час, протягом якого грошові засоби відвернені з обороту. Основні етапи обігу грошових засобів в ході фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства представлено.

Всі грошові потоки підприємства туріндустрії групуються за трьома видами діяльності:

- операційна (основна, поточна);
- інвестиційна;
- фінансова.

Грошові потоки, які генеруються в рамках операційної діяльності, пов'язані з реалізацією туристичних продуктів і послуг. Грошові надходження формуються за рахунок виторга від реалізації туристичних продуктів (послуг), повернення дебіторської заборгованості, авансових платежів. Негативний грошовий потік пов'язаний з розрахунками з постачальниками, виплатою заробітної плати, сплатою відсотків по кредиту.

Інвестиційна діяльність генерує грошові потоки від набуття та продажу основних засобів, нематеріальних активів, інших довгострокових фінансових вкладень.

Фінансова діяльність включає надходження від емісії акцій, отримання і повернення кредитів, виплати дивідендів.

Всі три види діяльності формують єдину систему грошових потоків підприємства туріндустрії, нормальне функціонування якого неможливо без постійного переливу грошових засобів з однієї сфери в іншу.

Визначення мінімально необхідної потреби в грошових активах для здійснення поточної господарської діяльності підприємства туріндустрії направлено на встановлення нижньої межі залишку необхідних грошових активів у національній та іноземній валютах.

$$Га_{\min} = \frac{ПР_{га}}{О_{га}}, \qquad (10.4)$$

де $Га_{\min}$ – мінімально необхідна потреба в грошових активах для здійснення поточної господарської діяльності підприємства туріндустрії в майбутньому періоді;

$ПР_{га}$ – передбачуваний обсяг платіжного обороту за поточними господарськими операціями в майбутньому періоді (у відповідності до плану надходження і витрачання грошових засобів);

$Об_{га}$ – оборотність грошових активів (у разах) в аналогічному за терміном звітному періоді (вона може бути скоригована з урахуванням планованих заходів щодо прискорення обороту грошових активів).

Основна мета аналізу грошових потоків полягає в оцінюванні здатності підприємства генерувати грошові кошти визначеного розміру та в установлені строки, що необхідні для здійснення запланованих витрат. Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань:

– вивчення обсягів і структури грошових коштів за джерелами надходження;

– дослідження основних напрямів витрачання грошових коштів;

– виявлення рівня достатності формування грошових потоків за видами діяльності, необхідних для нормального функціонування підприємства;

– визначення ефективності використання грошових коштів у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

– вивчення факторів і прогнозування збалансованості та синхронізації додатного і від'ємного грошових потоків за обсягом і часом для забезпечення поточної та перспективної платоспроможності підприємства;

– інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень з оптимізації грошових потоків.

Комплексне використання напрямів аналізу та системи показників оцінювання грошових потоків підприємства дає змогу визначити рівень достатності формування коштів, ефективності їх використання та досягнення збалансованості додатного і від'ємного грошових потоків, встановити позитивні та негативні тенденції, наявні та потенційні проблеми, що пов'язані з формуванням і використанням грошових коштів, оцінити ефективність управління грошовими потоками для розроблення необхідних управлінських рішень.

Контрольні запитання

1. Визначте джерела фінансування оборотних засобів підприємств туріндустрії.
2. Визначте сутність та зміст управління запасами в готелях та підприємствах громадського харчування.
3. Охарактеризуйте особливості управління дебіторською заборгованістю підприємства.
4. Визначте види грошових потоків підприємства туристичної індустрії.
5. Визначте сутність моделі Вілсона.

Тести для самоконтролю

1. Джерела фінансування оборотних засобів підприємств туристичної індустрії розподіляють на:

а. матеріальні і нематеріальні;

б. фактичні і прогнозовані;

в. власні і позикові.

2. Формування оборотних засобів відбувається в момент…:

а. організації (створення) підприємства туріндустрії;

б. отримання підприємством прибутку;

в. формування дебіторської заборгованності.

3. Аналіз фінансового стану туристичного підприємства дає можливість визначити:

а. необхідний обсяг фінансових коштів, авансованих у формування запасів товарно-матеріальних цінностей;

б. як поєднуються позикові і власні джерела фінансування; наскільки швидко відбувається оборот оборотних засобів;

в. потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг.

4. Запаси, формування яких визначено специфічними цілями діяльності підприємства, це:

а. запаси сезонного зберігання;

б. запаси поточного зберігання;

в. запаси цільового призначення.

5. Модель Вілсона застосовують для визначення:

а. величини кредиторської заборгованності;

б. оптимальної партії замовлення (розміру поставки);

в. резерву сумнівних боргів.

6. Для прискорення оборотності дебіторської заборгованості підприємство індустрії туризму може вдатися до системи …

а. штрафів;

б. страхування ризиків;

в. знижок.

7. Грошові потоки, що генеруються при операційній діяльності, пов'язані з:

а. реалізацією туристичних продуктів і послуг;

б. продажом основних засобів, нематеріальних активів, інших довгострокових фінансових вкладень;

в. надходженням від емісії акцій, отриманням, поверненням кредитів.

8. Час, протягом якого грошові засоби відвернені з обороту – це:

а. виробничий цикл;

б. операційний цикл;

в. фінансовий цикл.

11. МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ. ПЛАНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ключові поняття та терміни

- *мотивація*
- *заробітна плата*
- *фонд додаткової заробітної плати*
- *фонд основної заробітної плати*
- *форма оплати праці*
- *посадовий оклад*

11.1. Сутність та форми мотивації працівників

Спонукання працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і задач є об'єктивною необхідністю.

Мотивація – процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів.

Мотив – внутрішнє бажання людини діяти певним чином для задоволення своїх потреб.

Мотивація праці – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою стимул групи працівників до діяльності щодо досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб. Головні важелі мотивації — стимули і мотиви. Під *стимулом* розуміється матеріальна винагорода певної форми. На відміну від стимулу, *мотив* є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні цільові установи та ін.

Основними формами мотивації (стимулювання) працівників підприємства є:

1. Заробітна плата, що характеризує оцінку внеску працівника в результати діяльності підприємства (абсолютна величина і співвідношення з рівнем оплати інших працівників підприємства). Вона повинна бути порівнювана і конкурентоспроможна з оплатою праці на аналогічних підприємствах галузей і регіонів. Заробіток працівника визначається залежно від його кваліфікації, особистих здібностей і досягнень у праці і включає різні доплати і премії. До нього додаються доходи від участі в прибутках і в акціонерному капіталі підприємства.

2. Системи внутрішньофірмових пільг працівникам підприємства:

- субсидоване і пільгове харчування, установлення на підприємстві автоматів для продажу гарячих напоїв і закусок;
- продаж продукції підприємства своїм працівникам зі знижкою;
- повна чи часткова оплата витрат на проїзд працівника до місця роботи і назад;
- надання працівникам безвідсоткових позик чи позик з низьким рівнем

відсотка;

- надання права користування транспортом фірми;
- страхування здоров’я працівників за рахунок підприємства;
- ефективне преміювання, доплати за стаж роботи та ін.

3. Нематеріальні (неекономічні) пільги і привілеї персоналу:

- надання права на гнучкий графік роботи;
- збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення і успіхи в роботі;
- достроковий вихід на пенсію та ін.

Виділяють два види мотивації: *внутрішню і зовнішню*. Внутрішня мотивація пов’язана з інтересом до діяльності, зі значимістю виконуваної роботи, зі свободою дій, можливістю реалізувати себе, а також розвивати свої вміння і здібності. Зовнішня мотивація формується під дією зовнішніх факторів, таких як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання керівником тощо.

Вимоги до системи мотивації:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров’я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети.

Види методів мотивації:

1. Економічні (прямі):

- форми та системи оплати праці;
- премії;
- участь у прибутках;
- оплата навчання.

2. Економічні (непрямі):

- пільгове харчування;
- доплата за стаж;
- пільгове користування житлом, транспортом, спортивними спорудами тощо.

3. Негрошові:

- збагачення змісту та покращення умов праці;
- гнучкі робочі графіки;
- охорона праці;
- просування по службі;
- участь в управлінні;
- система атестацій і співбесід.

11.2. Заробітна плата і фонд оплати праці підприємств туристичної сфери

Заробітна плата – це ціна робочої сили, яка відповідає вартості предметів споживання і послуг, що забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи фізичні і духовні потреби працівника і членів його сім'ї.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Структура заробітної плати:

1) *основна заробітна плата* – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

2) *додаткова заробітна плата* – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

3) *інші заохочувальні та компенсаційні виплати*. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства.

Розмір заробітної плати працівника за повністю виконану місячну (годинну) норму праці не може бути нижчим за розмір мінімальної заробітної плати.

Мінімальна заробітна плата – це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці.

Заробітна плата в системі товарно-грошових відносин виконує такі функції:

- *відтворювальна фунція* – полягає в забезпеченні працівників та членів їхніх сімей необхідними життєвими благами для відновлення робочої сили, для відтворення поколінь. Ця функція тісно пов'язана з особливостями державного регулювання заробітної плати, із встановленням на державному рівні такого її мінімального розміру, який забезпечував би відтворення робочої сили;
- *регулювальна фунція* – полягає в оптимізації розміщення робочої сили за регіонами, галузями господарства, підприємствами з урахуванням ринкової кон'юнктури. В ринкових умовах вища заробітна плата на

ефективніших робочих місцях стимулює перехід сюди працівників з неефективних робочих місць;

- *соціальна фунція (розподільча)* – відображає міру живої праці при розподілі фонду споживання між найманими працівниками і власниками засобів виробництва. Заробітна плата виступає індивідуальною часткою працівника в новоствореному доході. Соціальне значення цієї функції заробітної плати полягає в забезпеченні соціальної справедливості, по-перше, при розподілі доходу між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, і подруге, при розподілі між найманими працівниками у відповідності з результатами їх трудового внеску.

- *стимулювальна фунція* – полягає у встановленні залежності її розміру від кількості і якості праці конкретного працівника, його трудового внеску у результати роботи підприємства. Ця залежність повинна бути такою, щоб заохочувати до постійного покращання результатів праці.

- *формування платоспроможного попиту населення* –призначена узгоджувати платоспроможний попит населення, з одного боку, і виробництво споживчих товарів — з іншого. Оскільки платоспроможний попит формується під дією двох основних факторів - потреб та доходів населення, то за допомогою заробітної плати в ринкових умовах встановлюються пропорції між товарною пропозицією та попитом.

Тарифна система оплати праці є сукупністю нормативів, за допомогою яких здійснюються диференціація і регулювання заробітної плати робітників залежно від кваліфікаційного рівня і умов їх праці. Складовими елементами тарифної системи оплати праці робітників є тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій робітників, кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів, або єдина тарифна сітка.

Тарифні ставки є найважливішим елементом тарифної системи являють собою виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці різних груп робітників в одиницю робочого часу.

Оплата праці робітників – це ціна трудових ресурсів, задіяних у виробничому процесі. Вона визначається значною мірою кількістю і якістю витраченої праці, однак на неї впливають і чисто ринкові фактори, такі як попит та пропозиція праці, конкретна кон’юнктура, що склалася, територіальні аспекти, законодавчі норми.

Найбільше поширення на підприємствах одержали дві форми оплати праці:

- відрядна – оплата за кожну одиницю продукції чи виконаний обсяг робіт;

- почасова – оплата за відпрацьований час, але не календарний, а нормативний, який передбачається тарифною системою.

І відрядну, і почасову форми оплати праці можна представити системами (рис. 11.1).

Умови застосування відрядної оплати праці:

- існують кількісні показники роботи, що безпосередньо залежать від конкретного працівника;
- є можливість точного обліку обсягів виконуваних робіт;
- існують можливості у робітників конкретної ділянки збільшити вироблення чи обсяг виконуваних робіт;
- існує необхідність на конкретній виробничій ділянці стимулювати робітників на подальше збільшення вироблення продукції чи обсягів виконуваних робіт;
- є можливість технічно нормувати працю.

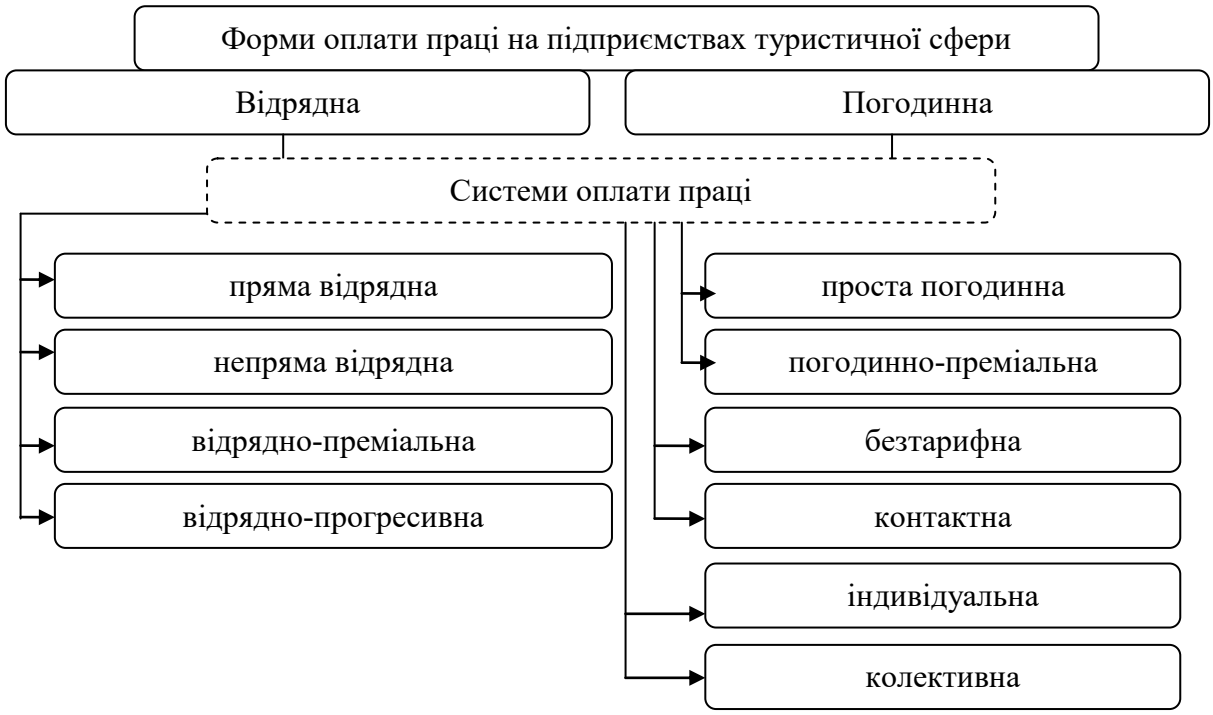

Рисунок 11.1 – Форми оплати праці

Умови застосування почасової оплати праці:
- відсутня можливість збільшення випуску продукції;
- виробничий процес суворо регламентований;
- функції робітника зводяться до спостереження за ходом технологічного процесу;
- збільшення випуску продукції може привести до браку чи погіршення її якості.

Пряма відрядна система дозволяє встановити пряму пропорційну залежність заробітку працівника від його виробітку і відрядної розцінки.

Для забезпечення ефективності відрядної оплати праці важливе значення мають:
- наявність технічно обґрунтованих норм виробітку (часу), що забезпечують більш точний облік кількості праці, що вкладається працівниками в суспільне виробництво, і правильне їх вживання;

- тарифікація робіт у строгій відповідності з діючими тарифно-кваліфікаційними довідниками, що забезпечує більш точний облік якості праці, яка вкладається працівниками в суспільне виробництво;
- точний облік виробітку, що виключає необґрунтоване завищення (приписки) фактично виконаного об'єму робіт;
- суворий контроль за якістю виконуваних робіт, що виключає прийом до оплати всякого роду бракованої і неповноцінної продукції;
- правильна організація праці і робочих місць, що виключає простої і непродуктивні витрати праці робітниками і забезпечує повне їхнє завантаження роботою протягом робочої зміни.

Найбільше поширення має *відрядно-преміальна система заробітної плати*, що дозволяє в більшому ступені реалізувати стимулюючу функцію, оскільки, крім тарифної заробітної плати, передбачає премію за виконання встановлених показників преміювання. За цієї системи оплати праці заробіток робітника складається із заробітку за основними (прямими) відрядними розцінками, нарахованого за фактичний виробіток, і премії, що нараховується за виконання і перевиконання встановлених показників преміювання. Залежно від особливостей виробництва і характеру виконуваних завдань для різних груп робітників встановлюються свої показники і розміри преміювання.

За *відрядно-прогресивної системи оплати праці* заробітна плата робітникам нараховується за обсяг виконаної роботи чи виробленої продукції в межах планової норми (бази) виробітку за основними незмінними відрядними розцінками, а за обсяг роботи чи продукції, виконаної (виробленої) понад вихідну планову норму (базу) виробітку, – за підвищеними чи прогресивно зростаючими прямими відрядними розцінками.

Непряма відрядна система заробітної плати застосовується для оплати праці допоміжних робітників, зайнятих обслуговуванням основних робітників — відрядників. При цьому заробіток допоміжних робітників залежить від результатів роботи основних робітників, яких вони обслуговують.

За *простою погодинною системою оплати праці* заробітну плату робітникові нараховують за тарифною ставкою (окладом), відповідною привласненому йому тарифному розряду, за фактично відпрацьований ним робочий час.

При *погодинно-преміальній системі оплати праці* робітникові, крім заробітку по тарифній ставці (окладом), за фактично відпрацьований час додатково виплачується премія за виконання і перевиконання конкретних показників у роботі.

Посадовий оклад – це щомісячний розмір погодинної заробітної плати, установлений у централізованому порядку для певної посади управлінського персоналу, спеціалістів і службовців.

Для управлінського персоналу безтарифна система оплати праці передбачає коригування їхнього заробітку залежно від обсягу реалізації продукції.

Фонд заробітної плати – це загальна сума грошових коштів, спрямована

на оплату праці робітників і управлінського персоналу підприємства за певний обсяг виконаної роботи або виробленої продукції, а також на оплату невідпрацьованого часу, який підлягає оплаті відповідно до чинного законодавства.

До фонду основної заробітної плати входять:

- заробітна плата, нарахована за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування та ін.) за відрядними розцінками, тарифними ставками та посадовими окладами працівників незалежно від форм систем оплати праці, прийнятих на підприємстві;
- суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (прибутку), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг) у випадках, коли вони є основною заробітною платою.

До фонду додаткової оплати праці включаються:

- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених чинним законодавством;
- премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премії за економію конкретних матеріальних ресурсів;
- винагороди (відсоткові надбавки) за стаж роботи за спеціальністю на підприємстві, передбачені чинним законодавством;
- оплата праці у вихідні та святкові (робочі) дні, у понаднормовий час за розцінками, установленими законодавчими актами;
- оплата за час вимушеного прогулу або виконання нижчеоплачуваної роботи;
- оплата щорічних та додаткових відпусток відповідно до законодавства, грошових компенсацій за невикористану відпустку;
- суми виплат, пов’язаних з індексацією заробітної плати.

Контрольні запитання

1. Визначте заходи мотивації праці працівників туристичного підприємства.
2. Визначте структуру заробітної плати.
3. Охарактеризуйте форми оплати праці.
4. Назвіть функції заробітної плати.
5. Визначте склад фонду заробітної плати.

Тести для самоконтролю

1. Внутрішнє бажання людини діяти певним чином для задоволення своїх потреб - це:

а. мотив;

б. мотивація;

в. стимул.

2. Функція менеджменту, що є стимулом групи працівників до діяльності щодо досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб:

а. координація;

б. мотивація;

в. організація.

3. Умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі належать до … мотивації:

а. обов'язкової;

б. внутрішньої;

в. зовнішньої.

4. До непрямих економічних методів мотивації належать:

а. премії, участь у прибутках, оплата навчання;

б. пільгове харчування, доплата за стаж, пільгове користування житлом;

в. просування по службі, участь в управлінні, система атестацій.

5. Винагорода, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу:

а. заробітна плата;

б. доплата;

в. мотивація.

6. Доплати, надбавки, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, належать до:

а. основна заробітна плата;

б. інші заохочувальні та компенсаційні виплати;

в. додаткова заробітна плата.

7. Оплату за відпрацьований час передбачає … форма оплати праці:

а. почасова;

б. індивідуальна;

в. відрядна.

8. Сукупністю нормативів, за допомогою яких здійснюються диференціація і регулювання заробітної плати робітників залежно від кваліфікаційного рівня і умов їх праці, є:

а. безтарифна система оплати праці;

б. тарифна система оплати праці;

в. персоналізована система оплати праці.

9. Посадовий оклад – це:

а. щомісячний розмір погодинної заробітної плати, установлений для певної посади управлінського персоналу, спеціалістів і службовців;

б. загальна сума грошових коштів, спрямована на оплату праці робітників і управлінського персоналу;

в. виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці різних груп робітників в одиницю робочого часу.

12. ВИРОБНИЦТВО ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ І ПОСЛУГ

Ключові поняття та терміни

- *виробничий цикл*
- *виробнича потужність*
- *матеріальний баланс*
- *виробничий процес*
- *постачання*
- *технологічний процес*

12.1. Виробничий цикл туристичної організації. Постачання в туризмі

Придбані на різних умовах матеріальні і нематеріальні цінності дозволяють туристичній організації приступити до безпосереднього виробництва продуктів і послуг. Виробництво туристичних продуктів та послуги є циклічним. Так, спочатку заготовлюються матеріальні і нематеріальні цінності, які потрібні для виробництва і реалізації продуктів і послуг. Частина виручки від реалізації продуктів і послуг знову витрачається на закупівлю цінностей (таким чином, цикл повторюється), інша частина йде на оплату податків, а сума, що залишилася, утворює прибуток, яку туристична організація витрачає на свій розсуд.

Виробничі цикли туристичних організацій істотно відрізняються один від одного за складом і тривалості господарських операцій, що утворюють цикл. Це пояснюється технологічними особливостями виробництва туристичних продуктів і послуг.

Заготовлення – це процес придбання товарно-матеріальних і нематеріальних цінностей, необхідних для здійснення діяльності туристичної організації. До товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) відносять різні види матеріалів, тари, запасних частин та ін., що входять до складу оборотного капіталу організації і утворюють її запаси. Нематеріальні ценності – це різного роду послуги (водопостачання, опалення, електропостачання та ін.), що утворюють кредиторську заборгованість організації. У будь-якому випадку завданням заготовлення є своєчасне і безперебійне забезпечення організації засобами виробництва при використанні ефективної та раціональної схеми їх закупівлі.

В сучасних умовах господарювання підготовка в туризмі базується на наступних принципах комерційної логістики:

- мінімізація витрат на підготовку, поєднану з вибором більш дешевого виду транспорту, скороченням рівня запасів, утриманням меншого числа складів і обслуговуючого персоналу;
- координація діяльності учасників руху матеріальних потоків (виробників, посередників, споживачів) з метою скорочення термінів руху матеріальних і нематеріальних цінностей, що дозволяє встановити більш

нізькі ціни на реалізовані послуги та отримати більший прибуток за рахунок залучення більшої кількості споживачів; вибору інструментів заготовлення в залежності від характера виробництва, масштабів туристичної організації, а також специфіки організації виробництва і управління;

- оснащення сучасними інформаційними технологіями процесу заготівлі.

Ці принципи дозволяють туристичній організації найкращим чином підготуватися до процесів виробництва і реалізації послуг і визначають склад операцій процесу заготівлі, який традиційно включає наступні операції:

1) визначення складу, класифікація та індексація товарно-матеріальних і нематеріальних цінностей, необхідних організації ;

2) визначення потреби туристичної організації в ТМЦ та нематеріальних цінностях, нормування їх витрат і запасів;

3) вибір постачальників матеріальних і нематеріальних цінностей;

4) постачання;

5) організація складського господарства.

Перш ніж прийняти рішення про закупівлю, туристична організація досліджує ринок ТМЦ і визначає потребу в них згідно з номенклатурою. Потреба планується по всій номенклатурі в вартісному і натуральному вираженні. Обсяги і терміни поставок матеріалів на підприємство визначаються режимом їх виробничого споживання, створення і підтримки рівня виробничих запасів.

Існує три базових методи визначення потреби в ТМЦ:

1) *метод прямого розрахунку*, заснований на програмі випуску послуг і нормах витрат ТМЦ на одиницю послуг;

2) *метод прогнозування потреби* на основі ймовірнісного прогнозу з урахуванням потреб за минулі періоди;

3) *дослідно-статистична оцінка*, яка ґрунтується на використанні даних про фактичні витрати ТМЦ за минулі періоди з урахуванням змін структури та обсягів виробництва туристичних послуг.

Туристична організація може відчувати потребу в матеріалах на такі цілі:

- виробництво послуг (*Вп*);
- впровадження нової техніки і технологій (*Внт*);
- ремонтно-експлуатаційні потреби (*РЕП*);
- формувааня перехідних запасів (*Фз*).

Джерелами покриття потреби можуть бути:

- очікувані залишки на початок планового періоду (*Зп*);
- мобілізація внутрішніх ресурсів (*Вр*);
- придбання і завезення матеріалів із зовні (*Мз*).

Таким чином, матеріальний баланс туристичної організації представлений формулою:

$$Вп + Внт + РЕП + Фз = Зп + Вр + Мз. \quad (12.1)$$

Постачальниками матеріальних цінностей для туристичної організації є транспортні та складські підприємства, магазини, а також комерційні посередники. Вони безпосередньо або побічно визначають матеріальні потоки в сфері обігу при встановленні господарських зв'язків і виборі доставки матеріалів конкретним туристичним організаціям. Постачальниками нематеріальних цінностей (послуг) для туристичних організацій є переважно підприємства, що надають комунальні послуги: освітлення, опалення, водопостачання та ін.

Вибір постачальників є основою створення стійкої бази постачання. Рішення розмістити замовлення у конкретного постачальника залежить від ряду факторів. Постачальник повинен задовольняти замовника за якістю і обсягом продукції, що поставляється (послуг), умовами її доставки, ціні і рівню обслуговування, тобто слід враховувати: його технічний стан, развиненість інфраструктури, фінансове становище, трудові відносини і місцезнаходження.

Політика туристичної організації щодо умов постачань охоплює питання, пов’язані з формою оплати за поставлені ТМЦ, наданням різного роду знижок, кредиту і т.д. Умови поставок оговорюються в контракті між постачальником і туристичною організацією.

Постачання – це безпосередня купівля товарно-матеріальних і нематеріальних цінностей туристичними організаціями, пов'язана з підготовкою та веденням ділових переговорів, юридичним оформленням угод і контролем за їх виконанням.

Залежно від системи забезпечення і особливостей руху матеріальних ресурсів від постачальників до туристичних організацій розрізняють транзитну і складську форми постачання.

Транзитне постачання – це доставка ТМЦ в момент виявлення потреби в них. Така форма постачання дозволяє організації економити на складських запасах і має високу швидкість поставок. Однак транзитне постачання може викликати серйозні перебої в виробничому процесі при несприятливих умовах.

Складське постачання забезпечує комплексність поставок і наявність мінімальної потреби в ТМЦ, що дозволяє уникнути збоїв у виробничому процесі. Однак постачання цієї форми властиві додаткові витрати, пов'язані зі складськими операціями з навантаження, розвантаження і зберіганням ТМЦ.

Доцільність впровадження на підприємстві постачання однієї з названих форм залежить від інтенсивності виробничого процесу і обсягів реалізації туристичних послуг. Обрана форма визначає особливості організації складського господарства.

12.2. Організація виробництва туристичних продуктів і послуг. Виробнича потужність туристичної організації

Туристичний продукт – це сукупність матеріальних предметів (благ споживання) нематеріальних споживчих цінностей, необхідних для повного задоволення потреб туристів, що виникають під час подорожі. Туристичний

продукт – право на тур, призначене для продажу туристу.

Туристичний продукт складається з трьох елементів:

1. ***Тур*** – первинна одиниця туристичного продукту, що реалізується клієнту в цілому, а також продукт праці туроператора за конкретним маршрутом у визначені терміни. Це поєднання турпакета і комплексу послуг на маршруті.

2. ***Товар*** – специфічна матеріальна частина туристичного продукту, що включає туристичні плани та карти міст, листівки, буклети, сувеніри, туристичне спорядження тощо, а також неспецифічна частина туристичного продукту, яка включає велику кількість товарів, які є дефіцитними і дорожчими ніж у місцях постійного проживання.

3. ***Додаткові туристичні послуги*** (додаткові туристично-екскурсійні послуги) – послуги, не передбачені ваучером, надані споживачеві в режимі його вільного вибору, не входять до основної вартості путівки та купуються за додаткову плату.

Тур – це комплекс послуг з транспортування, розміщення, харчування туристів, екскурсійне обслуговування, а також послуг гіда-перекладача та інших послуг, що надаються залежно від мети подорожі.

Тур це:

по-перше, туристична подорож за певним маршрутом, у певний час, з певним набором послуг;

по-друге, первинна одиниця туристичного продукту для продажу, реалізована в цілому, продукт праці туроператора.

Виробничий процес в туризмі – це процес виробництва туристичних продуктів і надання послуг, тобто послідовне проведення цільових робіт на різних ділянках туристичної організації.

Принципи раціональної організації процесу виробництва продуктів і послуг можна розділити на дві категорії: загальні, які не залежать від змісту виробничого процесу, і специфічні, характерні для конкретного процесу. *Загальні принципи*, яким має підкорятися побудова будь-якого виробничого процесу в часі і просторі, включають:

- спеціалізацію – поділ праці між підрозділами організації і робочими місцями і їх кооперування в процесі виробництва;
- паралельність – одночасність здійснення окремих частин виробничого процесу;
- пропорційність – відносно рівна продуктивність в одиницю часу взаємопов'язаних підрозділів організації;
- прямоточность – забезпечення найкоротшого виробничого циклу;
- безперервність – максимальне скорочення перерв між операціями;
- ритмічність – весь виробничий процес повторюється в рівні проміжки часу;
- технічна оснащеність – орієнтація на механізацію та автоматизацію виробничого процесу, усунення ручної, монотонної, важкої, шкідливої для здоров'я людини праці.

Специфічні принципи індивідуальні для кожного виробництва туристичних продуктів і послуг і визначаються переважно галузевими особливостями. Ці принципи дозволяють організувати виробничий процес згідно сучасним вимогам і виробляти туристські продукти і послуги, затребувані ринком.

Виробничий процес складається з операцій.

Операція – частина виробничого процесу, яка виконується на одному або декількох робочих місцях, одним або декількома працівниками і характеризується комплексом послідовних дій.

Розрізняють основні і допоміжні операції. *Основні операції* в туризмі безпосередньо пов'язані з обслуговуванням туристів (реєстрація та розміщення клієнтів в готелі, харчування та ін.). *Допоміжні операції* забезпечують безперервність здійснення основних операцій (купівля чистящих засобів в готелі, ремонт офісу турфірми та ін.).

Сукупність основних операцій називають ***технологічним процесом*** або ***технологією***. Наприклад, виробництво послуги розміщення традиційно здійснюється в наступній послідовності: реєстрація прибуття гостя і оформлення його проживання, обслуговування гостя на поверсі під час проживання в номері, реєстрація вибуття гостя.

Відповідно до представленої технологією проводяться підбір і розстановка фахівців, необхідних для виконання операцій, а також складаються спеціальні інструкції і вказівки для виконання кожної виробничої операції.

Основними параметрами будь-якої технологічної операції є ***темп*** – швидкість її виконання, тобто кількість будь-яких дій, що здійснюються за одиницю часу, і ***такт*** – час її виконання.

Технологія виробництва повинна забезпечувати максимальну продуктивність праці і необхідну якість обслуговування при мінімальних витратах, тобто з максимальним темпом і мінімальним тактом кожної виробничої операції, що в кінцевому підсумку визначає виробничу потужність туристичної організації.

Виробнича потужність організації в туризмі характеризується кількістю туристичних продуктів і послуг необхідної якості і асортименту, яка може бути вироблена нею в одиницю часу.

Виробнича потужність знаходиться під впливом:

- технічних факторів – кількісного і якісного складу основного капіталу організації, ступеня інноваційності, прогресивності, механізації і автоматизації діючих технологічних процесів;
- організаційних факторів – ступеня диверсифікації бізнесу, рівня організації виробництва, праці та управління;
- економічних факторів – форми оплати праці працівників, наявності матеріального стимулювання та ін.;
- соціальних факторів – професійного, кваліфікаційного і освітнього рівня працівників організації, їх соціальної захищеності та ін.

Ці фактори впливають як на масштаби виробничої потужності, так і на

рівень її використання.

Розрахунок виробничих потужностей організацій в туризмі має свої особливості, які повинні враховуватися в кожному конкретному випадку. Так, виробнича потужність готелю визначається ***пропускною спроможністю***, яка розраховується за формулою:

$$BBn = Qm \times T, \tag{12.2}$$

де BBn – пропускна потужність (спроможність) готелю, номерів/місць на добу;

Qm – кількість інвентарних місць у господарстві;

T – кількість тривалість календарного періоду, днів.

Виробнича потужність туроператорів і турагентів визначається кількістю реалізованих турпродуктів, підприємств харчування і транспортних підприємств – кількістю посадочних місць і т.д.

Оцінка ефективності використання виробничої потужності для всіх туристичних організацій проводиться за допомогою ***коефіцієнта використання потужності***, який розраховується за формулою:

$$Квп = \frac{Мф}{Мпл} \times 100, \tag{12.3}$$

де $Квп$ – коефіцієнт використання потужності;

$Мф$ – фактична потужність туристичної організації;

$Мпл$ – планова (максимальна) потужність туристичної організації.

Коефіцієнт використання потужності туристичної організації дозволяє оцінити рівень завантаження виробничих потужностей на певну дату або період, а також порівняти отримані дані з результатами роботи конкурентів і загальними даними по галузі в цілому. Чим вище цей коефіцієнт, тим ефективніше працює організація. Необхідно шукати резерви по підвищенню завантаження потужностей, з тим щоб максимально їх використовувати, не знижуючи якості обслуговування.

Контрольні запитання

1. Охаратеризуйте виробничий цикл туристичних організацій.
2. Назвіть принципи раціональної організації процесу виробництва продуктів і послуг.
3. Як визначається матеріальний баланс туристичної організації?
4. Визначте основні і допоміжні операції в туризмі.
5. Охарактеризуйте фактори, які впливають як на масштаби виробничої потужності, так і на рівень її використання.

Тести для самоконтролю

1. Процес придбання товарно-матеріальних і нематеріальних цінностей, необхідних для здійснення діяльності туристичної організації - це:

а. постачання;

б. заготовлення;

в. покупка.

2. Координація діяльності учасників руху матеріальних потоків (виробників, посередників, споживачів) з метою скорочення термінів руху матеріальних і нематеріальних цінностей – це ключовий принцип:

а. комерційної логістики;

б. виробничої логістики;

в. транспортної логістики.

3. До методів визначення потреби в товарно-матеріальних цінностях не належить:

а. метод прогнозування потреби на основі ймовірнісного прогнозу;

б. метод техніко-економічних розрахунків;

в. метод прямого розрахунку.

4. Послідовне проведення цільових робіт на різних ділянках туристичної організації характеризується поняттям:

а. виробнича кооперація;

б. виробничий цикл;

в. виробничий процес.

5. Принцип «спеціалізація» при здійсненні виробничого процесу передбачає:

а. забезпечення найкоротшого виробничого циклу;

б. одночасність здійснення окремих частин виробничого процесу;

в. поділ праці між підрозділами організації і робочими місцями, їх кооперування в процесі виробництва.

6. Операції, які безпосередньо пов'язані з обслуговуванням туристів (реєстрація та розміщення клієнтів в готелі, харчування та ін.), належать до … операцій.

а. основних;

б. допоміжних;

в. обов’язкових.

7. Виробнича потужність організації в туризмі характеризується:

а. забезпеченням найкоротшого виробничого циклу;

б. механізацією та автоматизацією виробничого процесу, усуненням ручної, монотонної, важкої, шкідливої для здоров'я людини праці;

в. кількістю туристичних продуктів і послуг необхідної якості і асортименту, яка може бути вироблена нею в одиницю часу.

8. Оцінка ефективності використання виробничої потужності для всіх туристичних організацій проводиться за допомогою:

а. коефіцієнта використання робочого часу;

б. коефіцієнта використання потужності;

в. коефіцієнта використання обладнання.

13. ПЛАНУВАННЯ ПРОДАЖУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Ключові поняття та терміни

- *виробнича програма*
- *товарооборот*
- *планування*
- *точка беззбитковості*
- *методи планування продажу*
- *експлуатаційна програма*

13.1. Методи планування продажу туристичного продукту

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

Визначають два *підходи при обґрунтуванні планів реалізації турпродукту* підприємств:

1) підхід, який передбачає використання маркетингових концепцій планування, які орієнтують на врахування ринкового попиту і конкурентного середовища;

2) підхід, який спирається на цільові орієнтири, пов'язані з необхідним, можливим або ресурсозабезпеченим обсягом реалізації турпродукту та окремих послуг.

При *маркетинговому підході* використовується п'ять основних концепцій.

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

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

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

4. *Концепція індивідуального маркетингу* орієнтує діяльність підприємства на виявлення і задоволення індивідуальних потреб туриста,

відмінних від масового споживача, наприклад, унікального екстріма.

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

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

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

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

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

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

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

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

Третій варіант планових розрахунків передбачає визначення необхідного обсягу реалізації турпродукту (послуг) для досягнення цільового розміру прибутку підприємства.

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

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

а) формування інформаційної бази;

б) всебічний аналіз обсягів реалізації за передплановий період;

в) визначення цілей і завдань планування;

г) багатоваріантність розрахунків планових завдань;

д) вибір прийнятного варіанта плану (визначення планового обсягу

реалізації турпродукту та окремих послуг);

е) оцінка рівня напруженості плану;

є) обґрунтування заходів забезпечення виконання плану (управління ходом виконання плану).

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

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

1) визначається очікуване виконання плану продажу за передплановий період як сума можливої реалізації;

2) розраховуються середньорічні темпи змін реалізації турпродукту по підприємству в цілому і в розрізі видів туристичних послуг;

3) виявляється різниця в темпах реалізації турпродукту (послуг) і розвитку туріндустрії, а для внутрішньо о туризму особливо важливим є порівняння темпів придбання турпродукту і зростання реальних доходів населення;

4) обґрунтовуються темпи збільшення реалізації турпродукту (послуг) як за загальним обсягом, так і в розрізі номенклатури на плановий період;

5) шляхом множення очікуваного обсягу реалізації за звітний період на встановлений темп його збільшення в плановому періоді одержують плановий обсяг продажу окремих видів послуг і всього туристичного продукту підприємства;

6) отримані (проектні) дані коригуються з урахуванням факторів, що не враховувалися при планових розрахункових (зміна політичної ситуації, форс-мажорні обставини тощо).

Для точнішого обґрунтування планових обсягів реалізації турпродукту (послуг) варто використовувати ***метод екстраполяції динамічних рядів реалізації***. Використання цього методу засноване на тому, що збільшення обсягів реалізації турпослуг носить певною мірою інерційний характер за умови зростання доходів населення і повного задоволення потреб першої необхідності. Це дає можливість прогнозувати майбутнє збільшення реалізації турпродукту, ґрунтуючись на виявлених закономірностях. Така тенденція характеризується як функція-тренд, у якій через певний період виявляється вплив усіх факторів. Використання цього методу засноване на виборі кривої, яка найбільше відповідає характерові змін обсягів реалізації в часі. Ведуться розрахунки параметрів рівняння кривої і оцінюється точність прогнозу. Якщо установити тип кривої для планування тенденцій збільшення продажу турпродукту немає можливості або точність прогнозу незадовільна, то використовується *метод зміненої середньої відносно темпів приросту*. Початковим етапом цього методу є розрахунок середніх темпів приросту

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

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

Використання цього методу при плануванні реалізації турпродукту охоплює п'ять основних етапів:

- визначення коефіцієнту еластичності реалізації турпродукту (послуг) даного підприємства від доходів населення;
- оцінювання можливості приросту доходів і купівельних фондів населення країни і регіону в плановому періоді. При цьому використовуються загальнодержавні, галузеві та місцеві прогнози підвищення оплати праці, пенсій, збільшення соціальних виплат, допомог;
- визначення можливого приросту обсягу реалізації турпродукту підприємства в плановому періоді з урахуванням можливих темпів приросту доходів населення і вище розрахованого коефіцієнта еластичності;
- коригування розрахованого приросту обсягу реалізації турпродукту на можливі зміни інших факторів (крім еластичності попиту). До факторів, які повинні враховуватися при плануванні, відносяться зміна умов перетинання кордонів; рівень свободи пересування по території країни; умови обміну валюти тощо.
- розрахунок планового обсягу реалізації турпродукту та окремих послуг.

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

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

В умовах нестабільності соціально-економічного розвитку країни найбільш ефективним варіантом планування продажу турпродукту і послуг є визначення необхідного в реальних умовах господарювання обсягу їхнього

продажу. Цей варіант планування ґрунтується на використанні ***програмно-цільового методу***.

Програмно-цільовий метод планування передбачає орієнтацію на максимальний прибуток. Передумовою цього методу є визначення цільового прибутку від реалізації туристичного продукту та послуг, а вихідним моментом - розрахунок "точки беззбитковості" на підставі економічних витрат. Економічні витрати відрізняються від бухгалтерських на суму упущеної вигоди.

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

Метою програмно-цільового методу планування продажу туристичного продукту (послуг) є обґрунтування на плановий період такого доходу від реалізації, який не тільки покриє витрати на створення та надання туристичних послуг, а й забезпечить одержання цільового прибутку при дотриманні податкового законодавства.

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

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

Незалежно від виду діяльності, програмно-цільовий метод планування продажу охоплює три етапи:

1) визначення обсягу реалізації, який забезпечить покриття витрат, пов'язаних з організацією та обслуговуванням туристичних потоків підприємства, сплату податку на додану вартість і виконання інших обов'язкових платежів. Цей етап називається розрахунком обсягу реалізації, що забезпечує підприємству беззбитковість (по іншому - критичну точку або поріг рентабельності). В розрахунках використовуються не бухгалтерські, а економічні витрати, тобто витрати з урахуванням упущеної вигоди;

2) розрахунок обсягу реалізації, який забезпечить одержання

мінімального рівня рентабельності;

3) обґрунтування плану реалізації турпродукту і послуг, виконання якого забезпечить підприємству одержання цільового прибутку.

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

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

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

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

$$Тбз = \frac{Впост}{Ц - Взм}, \tag{13.1}$$

де *Тбз* – кількість турів або туристичних послуг, яка забезпечить беззбитковість діяльності туроператора;

Впост – сума постійних витрат підприємства;

Взм – сума змінних витрат в ціні;

Ц – ціна туру (туристичної послуги) без ПДВ.

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

$$Тбз_а = \frac{Впост}{ЗН - Взм}; \tag{13.2}$$

$$Тбз_а = \frac{Впост}{Рзн - Рзм}, \tag{13.3}$$

де $Тбз_а$ – кількість турів (туристичних послуг), яка забезпечить беззбитковість діяльності туроператора;

ЗН – сума знижки (агентська винагорода), надана туроператором на реалізацію одного туру (послуги);

Взм – сума змінних витрат, що покриваються за рахунок знижки;

Рзн – рівень знижки на реалізацію тур продукту без ПДВ, % суми реалізації без ПДВ;

Рзм – рівень змінних витрат тур агента, % суми реалізації без ПДВ.

Обсяг реалізації турпродукту (послуг) у вартісному виразі, що забезпечує підприємству беззбитковість, розраховується як сума добутків планової

кількості кожного виду реалізованих турів (послуг) на їхні ціни за формулою:

$$V_{тб} = \sum Тбз_i \times Ц_i \times I_{пдв}, \quad (13.4)$$

де $V_{тб}$ – обсяг турпродукту, реалізація якого забезпечить беззбитковість діяльності підприємства;

$Тбз_i$ – кількість *і*-го продукту, що забезпечує беззбитковість;

$Ц_i$ – ціна *і*-го турпродукту (послуги) в плановому періоді;

$I_{пдв}$ – індекс податку на додану вартість.

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

$$Vo_{тб} = \frac{Впост}{I - ЧВ_{зм}}, \quad (13.5)$$

де $Vo_{тб}$ – обсяг реалізації турпродукту (послуг), що забезпечить беззбитковість діяльності туроператора;

$ЧВ_{зм}$ – частка змінних витрат у виторзі від реалізації турпродукту (послуг) без ПДВ.

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

$$Да_{тб} = \frac{Впост}{I - ЧВ_{змдоход}} \times I_{пдв}, \quad (13.6)$$

де $Да_{тб}$ – дохід, необхідний для забезпечення точки беззбитковості турагента;

$ЧВ_{змдоход}$ – частка змінних витрат у чистому доході тур агента.

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

$$V_р = V_м - V_{тб}, \quad (13.7)$$

де $V_р$ – обсяг реалізації, що забезпечує одержання прибутку;

$V_м$ – обсяг можливої реалізації тур продукту (послуг).

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

$$Vo_{\min} = Vo_{тб} + \frac{П\min}{I - ЧВ_{змдоход}} \times I_{пдв}, \quad (13.8)$$

де $Vo_{\min}$ – обсяг реалізації, що забезпечить туроператору одержання

мінімального рівня рентабельності;

$П\min$ – сума мінімального прибутку за певний період часу.

При плануванні турагентом обсягів доходу від реалізації турпродукту (послуг), які забезпечать мінімальний прибуток, варто використати формулу:

$$Да_{\min} = \frac{Впост + П_{\min}}{І - ЧВ_{змдоход}}, \tag{13.9}$$

де $Да_{\min}$ – обсяг доходу, що забезпечить турагентові мінімальну рентабельність.

Завершальним етапом планування реалізації турпродукту (послуг) програмно-цільовим методом є розрахунок обсягу продажу, який забезпечить одержання підприємством бажаного (цільового) прибутку. У класичному розумінні цільовий прибуток повинен перевищувати мінімальний, бо він є стратегічним мотивом діяльності підприємства.

Обсяг реалізації, який забезпечить туроператору одержання цільового прибутку, можна розрахувати за формулою:

$$Vo_{ціл} = \frac{Впост + Пц}{І - ЧВ_{змдоход}} \times І_{пдв}, \tag{13.10}$$

де $Vo_{ціл}$ – обсяг реалізації тур продукту (послуг), що забезпечить одержання цільового прибутку;

$Пц$ – сума цільового прибутку, встановленого на плановий період.

Обсяг реалізації, що забезпечить турагенту одержання цільового прибутку, розраховується за формулою:

$$Да_{ц} = \frac{Впост + Пц}{Рзн - Рзм} \times І_{пдв}, \tag{13.11}$$

де $Да_{ц}$ – обсяг реалізації, що забезпечить турагенту одержання цільового прибутку.

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

$$No\min = \frac{Впост + П\min}{Ц - Взм}; \tag{13.12}$$

$$No_{ц} = \frac{Впост + Пц}{Ц - Взм}. \tag{13.13}$$

Для турагента ці формули мають вигляд:

$$Na\min = \frac{Впост + П\min}{ЗН - Взм}; \tag{13.14}$$

$$Na_{ц} = \frac{Впост + Пц}{Рзн - Рзм}. \quad (13.15)$$

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

13.2. Виробнича програма туристичного оператора

Планування виробничої діяльності туристичного підприємства – це передбачення і програмування на малу, середню та велику перспективи обсягів виробництва туристичних послуг і комплектування турпродукту, що користується попитом, а також розрахунок результатів від його реалізації.

Вихідним моментом обґрунтування виробничої програми туристичного підприємства виступає прийнятий варіант плану реалізації, зорієнтований на можливий обсяг реалізації з урахуванням попиту або на обсяг продажу, необхідний для одержання цільового прибутку з урахуванням ресурсного забезпечення обсягу реалізації турпродукту (послуг).

Незалежно від варіанта плану реалізації, планування створення туристичного продукту неможливе без визначення потреби в ресурсному забезпеченні.

Виробнича програма туристичного підприємства – це документ, у якому передбачаються завдання на створення (комплектування) туристичного продукту визначеної кількості, номенклатури, асортименту та якості у встановлений термін за замовленнями потенційних туристів або для вільної реалізації на основі ринкового попиту.

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

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

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

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

Виробнича програма туристичного оператора складається з таких розділів:

1) план надання туристичних послуг і комплектування турпродукту за номенклатурою та асортиментом;

2) завдання з підвищення якості турпродукту та послуг;

3) план ресурсного забезпечення виробничої програми;

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

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

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

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

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

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

В умовах ринкової економіки вихідними передумовами розробки виробничої програми туристичного підприємства є втілені в плани реалізації результати маркетингових досліджень туристичного попиту. Ці результати

формують банк потенційних клієнтів як базу для обґрунтування виробничої програми.

Принципами складання виробничої програми є:

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

13.3. Планування експлуатаційної діяльності підприємств розміщення туристів

Експлуатаційна програма є вихідним розділом плану господарської діяльності підприємства, яке надає послуги розміщення туристів. Цей розділ за суттю аналогічний виробничій програмі будь-якого підприємства, але відрізняється методологією розробки.

Розділи плану експлуатаційно-фінансової діяльності підприємства готельного типу:

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

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

Плануванню експлуатаційної програми передує аналіз, у процесі якого оцінюється ряд показників, характерних для оцінки експлуатаційної потужності підприємства, - це місткість, пропускна спроможність і завантаженість об'єкта розміщення (таблиця 13.1).

Таблиця 13.1 - Характеристика показників експлуатаційної програми підприємства готельного господарства та алгоритм їх розрахунків

Показники	Алгоритм розрахунку
1	2
Одноразова (одночасна) місткість	$$О_м = К_{ном} \times Ч_{ім},$$ де $О_м$ – одноразова (одночасна) місткість, місць; $К_{ном}$ – кількість номерів кожної категорії, одиниць; $Ч_{ім}$ – кількість постійних (інвентарних) місць у кожному номері, місць.
Можлива (максимальна) пропускна спроможність	$$ПС_м = О_м \times Т_{др},$$ де $ПС_м$ – можлива (максимальна) пропускна спроможність, людино-діб; $Т_{др}$ – кількість календарних днів роботи готелю, днів/діб.
Планова пропускна спроможність	$$ПС_{пл} = ПС - Кпр - Кco - Кін,$$ де $ПС_{пл}$ – планова пропускна спроможність, людино-діб; $Кпр$ – тривалість перебування номерів у простої під плановим ремонтом, людино-діб; $Кco$ – тривалість перебування номерів у простої з причин санітарної обробки номерів та підготовки їх до заселення, людино-діб. $Кін$ – тривалість перебування номерів у простої з інших об'єктивних причин, людино-діб.
Пропускна спроможність	$$ПС = ПС_м - Ккр,$$ де $ПС$ – пропускна спроможність, людино-діб; $Ккр$ – тривалість перебування номерного фонду в капітальному ремонті та реконструкції, людино-діб.
Середня місткість	$$\overline{М} = \frac{Mn \times t1 + Mk \times t2}{T},$$ де $Кз(пл)$ – середня місткість готелю, місць; Mn – кількість місць в експлуатації на початок планового періоду, місць; Mk – кількість місць на кінець періоду урахуванням змін у номерному фонді за період, місць;. $t1, t2$ – перебування номерів (місць) в експлуатації на початок і на кінець планового періоду відповідно, днів.
Плановий коефіцієнт завантаження номерного фонду на період	$$Кз(пл) = \frac{ПС_{пл}}{ПС},$$ де $Кз(пл)$ – плановий коефіцієнт завантаження.

Кінець таблиці 13.1

1	2
Фактичний коефіцієнт завантаження номерного фонду за період	$Кз = \frac{Флд}{ПС}$, де $Кз$ – фактичний коефіцієнт завантаження номерного фонду; $Флд$ – фактично надана можливість перебування (загальний час перебування приїжджих), людино-діб
Рівень вантаження номерного фонду	$Рз = \frac{Флд}{ПС} \times 100$, де $Рз$ – рівень завантаження номерного фонду, %.

У таблиці 13.2 представлено оперативні показники експлуатаційної програми підприємств готельного господарства.

Таблиця 13.2 - Характеристика показників експлуатаційної програми підприємства готельного господарства та алгоритм їх розрахунків

Показники	Алгоритм розрахунку
1	2
Середня кількість гостей на номер/місце за період	$\overline{Г} = \frac{Гз}{M}$, де $\overline{Г}$ – середня кількість гостей на номер/місце за період, осіб; $Гз$ – загальна кількість гостей за період, осіб; M – кількість проданих номерів/місць за період, одиниць, місць.
Середній час перебування гостя в готелі	$\bar{t} = \frac{Флд}{Гз}$, де $\bar{t}$ – середній час перебування гостя в готелі, днів/діб
Оборотність місця - у разах	$Ом = \frac{\overline{M}}{\bar{t}}$, де $Ом$ – кількість оборотів одного місця;
у днях/добах	$\overline{M}$ – середня кількість місць в експлуатації.
	$Ком = \frac{Флд}{\overline{M}}$,
- у кількості осіб	де $Ком$ – оборотність місця в готелі, осіб/місць.
	$Ком = \frac{Кг}{\overline{M}}$, де $Кг$ – кількість гостей, обслужених в готелі за певний період

Кінець таблиці 13.2

1	2
Простій номерного фонду з причин санітарної обробки	$Co = \frac{T}{t} \times \frac{t0}{24} \times M,$ де Co – тривалість перебування номерів у простої з причин санітарної обробки та підготовки до заселення, місце-днів; T – кількість днів роботи готелю за рік, днів to – термін простою номерного фонду з причин санітарної обробки та підготовки номерів до заселення, годин; M – кількість місць у готелі.
Простій номерного фонду з причин планово-попереджувального (поточного) ремонту	$Кпр = \frac{M}{Ц} \times tp,$ де $Кпр$ – тривалість простою номерного фонду з причин планово-попереджувального (поточного) ремонту, людино-діб; tp – середня тривалість ремонту 1 номера, днів; $Ц$ – циклічність проведення поточного ремонту номерного фонду готелю, разів за період.

Основними завданнями економічного аналізу експлуатаційної програми підприємства готельного господарства є:

- виявлення відхилень показників експлуатаційної програми від планового завдання;
- дослідження тенденцій зміни показників, їх оцінювання відповідно до розробленої економічної стратегії підприємства;
- визначення основних причин зміни показників експлуатаційної програми, їх невідповідності плановим завданням та розробленій економічній стратегії. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на зміну показників;
- розроблення заходів з оптимізації використання планової пропускної спроможності готелю та задоволення попиту населення у послугах підприємства готельного господарства.

13.4. Планування виробничої програми та товарообороту на підприємствах ресторанного господарства

Планування виробничої програми і товарообороту е важливим етапом у системі управляння обсягом діяльності підприємств ресторанного господарства, якому передують; формування інформаційної бази щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкту господарювання; аналіз стану виробництва і реалізації продукції, товарів та послуг у періоді, що передує плановому; визначення стратегічних цілей розвитку товарообороту та

випуску продукції.

На першому етапі вивчають інформацію, що характеризує стан та перспективи змін факторів зовнішнього середовища. На другому етапі, аналізують внутрішні можливості підприємства: обсяг, склад та структуру виробництва та реалізації продукції, товарів та послуг у минулих періодах, визначають тенденції їх змін та фактори, які безпосередньо на них впливають. Досліджують ритмічність й сезонність виробництва та реалізації, оцінюють ступінь та чинники виконання або невиконання раніш розроблених планів. Аналіз дозволяє визначити можливості щодо подальшого розвитку кількісних та якісних показників товарообороту та випуску продукції. Третій етап полягає у визначенні пріоритетних стратегічних цілей розвитку товарообороту та випуску продукції, маркетингової, асортиментної та цінової політик.

При визначенні планового обсягу виробничої програми і товарообороту на рівні підприємства ресторанного господарства головна увага приділяється задоволенню попиту споживачів району діяльності підприємства, ефективному використанню наявних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів та досягненню певних результатів фінансово-господарської діяльності. Планові обсяги і структура виробничої програми й товарообороту підприємства ресторанного господарства є вихідними для планування всіх інших показників його господарської діяльності – доходу, витрат, прибутку, потреб у ресурсах і капіталі тощо.

Розрахунок планових показників виробничої програми і товарообороту підприємства ресторанного господарства здійснюється на основі різноманітних методів: аналітичного або дослідно-статистичного; нормативного або техніко-економічних розрахунків; балансового; експертних оцінок; економіко-математичних.

План товарообороту та випуску продукції підприємства ресторанного господарства складається у певній послідовності. В залежності від цілеспрямованості планування, можливостей інформаційного забезпечення, визначеності контингенту споживачів (типу підприємства) виділяються етапи та підбираються методи планування, які, як правило, використовуються комплексно. Основною складовою плану товарообороту підприємств ресторанного господарства є план випуску продукції у натуральних та вартісних показниках, від якого залежить оборот з покупних товарів.

План випуску страв в цілому, або за окремими групами визначають за формулою:

$$ВСп = ВСдн \times К \times Д, \qquad (13.16)$$

де $ВСп$ – плановий випуск страв за період;

$ВСдн$ – випуск страв у розрахунку на одного споживача на день визначається або на основі нормативів, або на основі аналітичних даних за минулі періоди;

$К$ – середньоденна кількість споживачів у плановому періоді, яка за незмінних умов може зберігатися на рівні минулого періоду;

$Д$ – кількість днів роботи закладу ресторанного господарства в плановому

періоді.

Аналогічно за видами можна визначити й випуск іншої продукції власного виробництва.

Визначення планового обсягу товарообороту з продукції власного виробництва здійснюється за формулою:

$$Тпвв = \sum ВС_i \times Ц_i, \quad (13.17)$$

де $Тпвв$ – плановий обсяг товарообороту з продукції власного виробництва;

$ВС_i$ – планова кількість страв (інших виробів) i – го виду;

$Ц_i$ – середньогрупова ціна однієї страви (виробу) *i*-ого виду визначається на основі аналітичних розрахунків за передплановий період.

Планове меню – це план випуску продукції за асортиментом та кількістю на певний період часу на день, тиждень, місяць тощо. Розробка планового меню повинна базуватися на значній інформації щодо попиту споживачів, його коливаннях на протязі певного періоду. Планове меню дозволяє визначити середньоденні показники щодо випуску основних груп страв та іншої кулінарної продукції. В цьому випадку плановий випуск продукції власного виробництва можна визначити за формулою:

$$Тпвв = \sum СВд_i \times Ц_i \times Д, \quad (13.18)$$

де $СВд_i$ – середньоденний випуск страв (інших виробів) *i*-го виду.

Якщо планування обсягів діяльності підприємства ресторанного господарства зорієнтовано на попит, але складно чітко визначити кількість майбутніх споживачів (це характерно для більшості підприємств відкритої мережі), то використовуючи аналітичний та економіко-математичні методи, планування починають з загальних показників товарообороту та обороту продукції власного виробництва.

Аналітичний або дослідно-статистичний метод планування характеризується орієнтацією на фактично досягнуті у минулому результати, за екстраполяцією яких визначається план відповідного показника.

Пропускна спроможність підприємства ресторанного господарства характеризується максимальною кількістю споживачів, що можуть бути обслуговані в одиницю часу (зміну, добу, місяць, рік). Вона визначає можливу інтенсивність потоку споживачів.

Пропускна спроможність підприємства ресторанного господарства визначається виходячи о режиму роботи, кількості місць і середньої тривалості обслуговування одного споживача. Середня тривалість обслуговування одного споживача залежить від форми обслуговування, середньої кількості страв, що споживаються, у розрахунку та одного відвідувача; типу підприємства ресторанного господарства.

Пропускну спроможність обіднього залу підприємства ресторанного господарства розраховують за формулою:

$$ПССмах = \frac{ТР \times КМ}{ЧП}, \quad (13.19)$$

$$ПССмах = \frac{ТР \times S}{ЧП \times Sн}, \quad (13.20)$$

де $ТР$ – тривалість роботи закладу на добу, годин,

$КМ$ – кількість місць в обідній залі;

$ЧП$ – середній час обслуговування одного відвідувача, годин;

S – площа обідньої зали, м^2;

$Sн$ – площа за нормою на одного відвідувача (1,9 м^2).

Пропускна спроможність підприємства ресторанного господарства залежить від його потужності й технічної оснащеності, типу, коефіцієнту змінності роботи, форми обслуговування споживачів, раціональності використання площі залу та інших факторів. У зв'язку цим виникає необхідність у визначенні *коефіцієнта використання пропускної спроможності обідньої зали*:

$$К_{пс} = \frac{ПС_{факт}}{ПС_{\max}} \times 100, \quad (13.21)$$

де $ПС_{факт}$ – фактична кількість відвідувачів закладу за добу.

Підвищення коефіцієнта пропускної спроможності обідньої зали закладу ресторанного господарства досягається за рахунок застосування самообслуговування, попереднього накриття столів, реалізації обідньої продукції методом «шведського столу», реалізації комплексних обідів, сніданків, вечерь, за рахунок організації виносних роздач і буфетів тощо.

План випуску страв закладу ресторанного господарства, що визначається виходячи з пропускної спроможності зали і ступеня її використання, розраховують за формулою:

$$ВС_{П} = ПС_{мах} \times К_{пс} \times ВС_{дн} \times Д. \quad (13.22)$$

Оборотність одного місця підприємства ресторанного господарства характеризує фактичну середньоденну кількість споживачів, що припадає на одне місце. Розраховується за формулою:

$$О_{м} = \frac{КС_{с}}{КМ}, \quad (13.23)$$

де $КС_{с}$ – середньодобова кількість споживачів підприємства ресторанного господарства, осіб.

План випуску страв на плановий період на основі оборотності одного місця можна розрахувати так:

$$ВСп = Ом \times КМ \times ВСдн \times Д. \quad (13.24)$$

Виробнича потужність підприємства ресторанного господарства – це максимально можливий випуск продукції (страв, виробів) певного асортименту в одиницю часу, що визначається продуктивністю відповідного устаткування або продуктивністю праці робітників виробництва.

Виробничу потужність кухні розраховують у натуральних показниках відповідно до режиму її роботи, Наприклад, виробнича потужність кухні, щодо випуску перших страв визначається в кількості страв і розраховується за формулою:

$$ВПі = \frac{(ТР - П) \times Ок \times к_з}{в \times Ос}, \quad (13.25)$$

де $П$ – час простою устаткування кухні, який визначається шляхом спеціальних спостережень й вимірів;

$в$ – середня тривалість однієї варки;

$Ок$ – місткість казанів, л;

$Ос$ – місткість однієї страви, л;

$к_з$ – коефіцієнт заповнення місткостей.

Ступінь використання виробничої потужності кухні характеризує коефіцієнт використання виробничої потужності, що розраховується за формулою:

$$к_{ВПі} = \frac{ВС_{іфакт}}{ВП_і}. \quad (13.26)$$

Плановий випуск страв закладу ресторанного господарства за період розраховується за формулою:

$$ВС_{іП} = ВП_і \times к_{ВПі} \times Д. \quad (13.27)$$

Товарообороті з оптової реалізації продукції власного виробництва планують фабрики-заготівельні, великі кондитерські та кулінарні цеха й ті суб'єкти ресторанного господарства, які мають *для* цього вільні виробничі потужності та кадровий потенціал. Даний вид обороту планується з урахуванням замовлень, договорів з роздрібними торговельними підприємствами, підприємствами-споживачами у сфері ресторанного господарства.

Товарообороті з покупних товарів планують з урахуванням типів підприємств ресторанного господарства, що обслуговують різні контингенти споживачів, специфічних умов роботи, досягнутого рівня реалізації покупних товарів за минулий період, тенденцій зміни їх частки в загальному обсязі товарообороту.

При плануванні товарообороту з покупних товарів можна використовувати різні методи Наприклад, нормативний метод при визначені обсягу реалізації хліба та хлібобулочних виробів за нормами споживання у розрахунку на одного споживача, або на споживання певних груп страв

(перших, других). Обсяг реалізації безалкогольних напоїв та мороженого планується в залежності від кількості споживачів та сезонності споживання. Розповсюдженим методом розрахунку планового обсягу покупних товарів є використання *коефіцієнту еластичності,* який показує на скільки відсотків зміниться обсяг товарообороту з покупних товарів, якщо роздрібний товарооборот продукції власного виробництва закладу зміниться на 1%:

$$\kappa_E = \frac{ТП_{ПТ}}{ТП_{ПВС}}, \tag{13.28}$$

де $ТП_{ПТ}$ – темп приросту обсягу товарообороту з покупних товарів;

$ТП_{ПВС}$ – темп приросту роздрібного товарообороту з продукції власного виробництва визначається за формулою:

$$T_{ПТ(П)} = \frac{T_{ПТ(Ф)} \times (100 + \kappa_E \times ТП_{ПВС(П)})}{100}, \tag{13.29}$$

де $ТП_{ПТ(Ф)}$ – фактичний обсяг товарообороту з покупних товарів за минулий період;

$ТП_{ПВС(П)}$ – темп приросту роздрібного товарообороту з продукції власного виробництва в плановому періоді.

Розрахунок планового обсягу товарообороту, що забезпечує отримання суми прибутку, здійснюється за формулою:

$$T_{П} = \frac{(ПВ_{пост} + Пц) \times 100}{Р_{ВП} - РП_{змін}}, \tag{13.30}$$

де $ПВ_{пост}$ – сума поточних постійних витрат;

$Пц$ – цільова сума прибутку до оподаткування;

$Р_{ВП}$ – рівень валового прибутку до товарообороту (після виплати ПДВ та акцизу), %;

$Р_{змін}$ – рівень поточних змінних витрат до товарообороту, %.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте підходи при обґрунтуванні планів реалізації турпродукту.
2. Назвіть етапи плану реалізації турпродукту (послуг).
3. Як розраховується точка беззбитковості туроператора та туристичного агента.
4. Яким чином проводиться планування виробничої діяльності туристичного підприємства.
5. Визначте показники експлуатаційної програми підприємства готельного господарства.
6. Охарактеризуйте пропускну спроможність підприємства ресторанного господарства

Тести для самоконтролю

1. Преактивне планування орієнтовано на:

а. розвиток та невпинне удосконалення виробництва турпродукту не тільки відповідно до ринкового попиту, а й випереджаючи його;

б. сучасний асортимент та якість туристичного продукту;

в. минуле та передбачає екстраполяцію досягнутого на майбутній період.

2. Використання ... засноване на виборі кривої, яка найбільше відповідає характерові змін обсягів реалізації в часі.

а. економіко-статистичного методу;

б. програмно-цільового методу;

в. методу екстраполяції динамічних рядів реалізації..

3. Програмно-цільовий метод планування передбачає орієнтацію на…:

а. цільовий прибуток;

б. максимальний прибуток;

в. мінімальний прибуток.

4. Для розрахунків обсягів реалізації, що забезпечать точку беззбитковості туроператора в натуральному вираженні, не застосовують показник:

а. сума знижки;

б. сума постійних витрат підприємства;

в. ціна туру (туристичної послуги) без ПДВ.

5. У класичному розумінні цільовий прибуток повинен …, так як є стратегічним мотивом діяльності підприємства:

а. дорівнювати мінімальному;

б. перевищувати мінімальний;

в. перевищувати середньогалузевий.

6. Документ, у якому передбачаються завдання на створення (комплектування) туристичного продукту визначеної кількості, номенклатури, асортименту та якості, - це:

а. експлуатаційна програма підприємства;

б. план виробництва;

в. виробнича програма підприємства.

7. Експлуатаційна програма є вихідним розділом плану господарської діяльності підприємства, яке надає послуги …

а. розміщення туристів;

б. харчування туристів;

в. перевезення туристів.

8. Для підприємства ресторанного господарства план випуску продукції за асортиментом та кількістю на певний період часу (день, тиждень, місяць) – це :

а. меню;

б. планове меню;

в. товарооборот.

14. ВИТРАТИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття та терміни

- *собівартість*
- *витрати*
- *кошторис витрат*
- *калькуляція*

14.1. Поняття собівартості, кошторис, калькуляція

Собівартість продукції (робіт, послуг) – це виражені в грошовій формі витрати (витрати виробництва) на спожиті при виготовленні продукції засоби виробництва, оплату праці робочих, послуг інших підприємств, витрати з реалізації продукції, а також витрати з управління і обслуговування виробництва, тобто це витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг).

Під структурою собівартості розуміється питома вага різних видів витрат в повній собівартості продукції. Структура собівартості залежить від особливостей виробництва (до якої галузі відноситься виробництво, тип виробництва, географічне розміщення і ін.).

За етапами формування можна виділити наступні *види собівартості*:

- технологічна – це сума витрат на здійснення технологічного процесу;
- виробнича – витрати на виробництво продукції;
- повна – витрати на виробництво і збут.

Об’єктом виробництва туристичних підприємств є туристичний продукт, до собівартості якого входять усі витрати, безпосередньо пов’язані з наданням комплексу послуг, що включають перевезення, розміщення, харчування, екскурсійне та візове обслуговування, керівництво групами туристів тощо. Ці витрати становлять основну частину собівартості туристичного продукту.

Кошторисом витрат називається повне зведення витрат на виробництво і реалізацію продукції, згруповане за економічно однорідними елементами

Основними *статтями кошторису витрат* є:

1) матеріальні витрати (за вирахуванням зворотних відходів);
2) витрати на оплату праці;
3) відрахування на соціальні заходи;
4) амортизація основних фондів і нематеріальних активів;
5) інші операційні витрати.

Угрупування витрат за економічними елементами використовується при складанні кошторису витрат на виробництво по підприємству, підрозділам або іншим об’єктам управління. У ньому кількісно віддбивається, скільки і яких

витрат буде в майбутньому або фактично проведено. Кошторис, проте, не показує призначення виробничих витрат, їх зв'язок з результатами виробництва і доцільність. Усунути цей недолік дозволяє перегрупування виробничих витрат за калькуляційними статтями собівартості.

Калькуляція – це представлений в табличній формі розрахунок витрат на виробництво і збут одиниці продукції (виробів, робіт, послуг) або групи однорідних видів продукції. Як і кошторис витрат, калькуляція складається в грошовій формі. На відміну від кошторису витрат калькуляційні статті групуються не за економічно однорідними елементами, а за сферами виробничої діяльності. Тому в калькуляційну статтю можуть входити декілька економічно однорідних видів витрат (наприклад, матеріальні витрати, заробітна плата, амортизація).

На основі калькуляції на кожен вид продукції (послуг) формується базова ціна підприємства.

Калькулювання повної собівартості туристичного продукту – це система обліку, в якій усі витрати (постійні і змінні) розподіляються на всі види наданих послуг. Метод калькулювання повної собівартості дає змогу отримати уявлення про весь комплекс витрат підприємства під час розроблення, просування та продажу одиниці туристичного продукту. Суть цього методу полягає у щомісячному аналізі повної фактичної собівартості туристичного продукту.

14.2. Класифікація витрат

Витрати для туристичних підприємств – це сума витрат, що мають місце в процесі формування туристичного продукту, його реалізації споживачу та організації споживання шляхом здійснення туристичного супроводу.

Економічна сутність витрат на формування туристичного продукту є вартістю використаних матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, пов'язаних з розробленням маршрутів, турів, підбором екскурсійних програм, наданням різних туристичних послуг.

Конкретний склад і структура витрат суб'єктів туристичної діяльності (готелів, туроператорів і турагентів) аналогічно іншим суб'єктам підприємницької діяльності, регулюються законодавчими актами та Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. До основних Положень бухгалтерського обліку, за якими визначається собівартість, відносяться: П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» і П(С)БО 16 «Витрати».

Калькуляція виробничої собівартості включає наступні ***статті витрат***:

1) сировина і основні матеріали;

2) придбані комплектуючі вироби, напівфабрикати, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств і організацій;

3) паливо і енергія на технологічні цілі;

4) зворотні відходи;

5) основна заробітна плата виробничих робочих;

6) додаткова заробітна плата виробничих робочих;

7) відрахування на соціальні заходи;

8) витрати на утримання і експлуатацію устаткування;

9) загальновиробничі (цехові) витрати;

10) втрати від браку;

11) супутня продукція (вираховується);

12) інші виробничі витрати.

Окрім вказаних витрат виробничої собівартості при формуванні ціни важливо враховувати наступні статті витрат:

- адміністративні витрати;
- витрати на збут;
- інші операційні витрати.

Класифікація витрат на виробництво продукції (робіт, послуг):

1) *за місцем виникнення витрат*: витрати виробництва, служби, ділянки, цеху;

2) *за способами перенесення вартості на продукцію*: прямі і непрямі;

3) *за економічним змістом*: основні, накладні;

4) *за ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат:* умовно-змінні (пропорційні) і умовно-постійні (непропорційні);

5) *за складом витрат*: прості і комплексні;

6) *за видами витрат*:

- витрати за економічними елементами – використовують для визначення всіх матеріальних, трудових витрат підприємства в цілому;

- витрати за статтями калькуляції – це витрати на окремі види виробів, які використовуються для розрахунку одиниці продукції з урахуванням місця і умов її виробництва.

Класифікація витрат туристичного підприємства за сегментами діяльності наведено на рис. 14.1.

Собівартість реалізованого турпродукту складається з виробничої собівартості, нерозподілених постійних витрат і наднормативних виробничих витрат.

У виробничу собівартість турпродукту включаються:

- *прямі витрати на закупівлю туристичних послуг* в інших підприємств і свої витрати на створення та надання послуг, що можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний об’єкт витрат;

- *прямі витрати на оплату праці*, що включають заробітну плату й інші виплати працівникам, зайнятим формуванням турпродукту та наданням послуг, які можуть бути віднесені безпосередньо на конкретний об’єкт витрат;

- інші прямі витрати, що можуть бути віднесені безпосередньо на конкретний об’єкт витрат, зокрема, відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація і т.п.;

- *загальновиробничі витрати*, що включають оплату праці управлінського персоналу структурних підрозділів підприємства і відрахування на соціальні заходи, витрати на відрядження, охорону праці, техніку безпеки,

охорону навколишнього середовища і т.п. Загальновиробничі витрати поділяються на постійні та змінні.

До *постійних витрат* відносяться витрати, пов'язані з управлінням процесами формування та реалізації турпродукту, що залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягів діяльності. Порядок віднесення цих витрат на одиницю турпродукту (послуг) здійснюється шляхом розподілу їх пропорційно прямим витратам.

Рисунок 14.1 - Класифікація витрат туристичного підприємства за сегментами діяльності

До *змінних витрат* відносяться витрати з обслуговування та управління підрозділами формування й реалізації турпродукту, і змінюються прямо пропорційно або майже прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності. Базою для розподілу цих витрат виступає обсяг діяльності, рідше - прямі витрати

підприємства. Перелік і склад змінних і постійних загально виробничих витрат установлюється підприємством самостійно.

Витрати, пов'язані з операційною діяльністю підприємства, що не включаються до собівартості реалізованого турпродукту, поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

До *адміністративних витрат* належать загальногосподарські витрати, пов'язані з загальним обслуговуванням та управлінням підприємством - це витрати на проведення річних зборів і представницькі витрати; витрати на відрядження та утримання апарату управління підприємства й іншого загальногосподарського персоналу; витрати на утримання й амортизацію основних засобів та інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання; витрати на зв'язок та амортизацію нематеріальних активів загальногосподарського значення; витрати на врегулювання суперечок через судові органи, на сплату податків, зборів та інших обов'язкових платежів підприємства, крім включених до собівартості реалізованого турпродукту (послуг); оплата розрахунково-касового обслуговування та інших послуг банків; інші витрати загальногосподарського призначення.

До *витрат на збут* відносяться витрати, пов'язані з реалізацією турпродукту безпосередньо покупцям або через посередників; це винагорода продавцям турпродукту, витрати на рекламу і дослідження ринку, на відрядження працівників збуту, на страхування туристів і супровідників туристських груп та інші витрати, пов'язані зі збутом турпродукту та послуг.

До *інших операційних витрат* включаються витрати, пов'язані з конвертацією національної валюти в іноземну при виїзному туризмі і конвертацією валюти іноземних туристів у національну валюту; суми безнадійної дебіторської заборгованості і відрахувань у резерв сумнівних боргів; втрати від зміни курсу валют при операційній діяльності; визнані штрафи, пені, неустойки; витрати на виплату матеріальної допомоги, на утримання об'єктів соціального, культурного та побутового призначення і т.п.; інші витрати на операційну діяльність.

До *матеріальних витрат* підприємств туристської індустрії відноситься вартість придбаних туристських послуг та інших комплектуючих турпродукт виробів (товарів), палива й енергії, запасних частин і будматеріалів.

До складу елемента «*Витрати на оплату праці*» включається заробітна плата за тарифними ставками та окладами, премії і заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та інші витрати на оплату праці.

До елемента «*Відрахування на соціальні заходи*» відносяться: відрахування із заробітної плати працівників.

Елемент «*Амортизація*» являє собою суму нарахованої амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів.

До складу елемента «*Інші операційні витрати*» включаються витрати на відрядження, на послуги зв'язку, на виплату матеріальної допомоги, витрати на

оплату розрахунково-касового й іншого банківського обслуговування тощо.

До фінансових витрат відносяться сплата відсотків за користування кредитами, за випущені підприємством облігації, витрати на фінансову оренду та інші витрати підприємства, пов’язані із залученням капіталу ззовні; втрати від участі в капіталі асоційованих, дочірніх або спільних підприємств, а також інші фінансові втрати (уцінка та вибуття не оборотних активів і фінансових інвестицій, втрати від неопераційних курсових різниць і т.п.).

14.3. Принципи розрахунку собівартості туру

Оскільки туристичний продукт найчастіше виступає у формі пакета туристичних послуг, розрахованого на групу туристів, то калькуляція його собівартості має низку особливостей, пов'язаних з тим, що в туристичну групу входять, крім туристів, особи, які супроводжують цю групу на конкретному маршруті (гід-перекладач, груповод тощо).

На ціну туру впливає низка факторів: клас комплексного туристичного обслуговування; вид туру за метою подорожі; використовувані транспортні засоби; принцип формування пакета послуг (замовний чи інклюзив-тур); форма організації подорожі (індивідуальний тур чи груповий); кон'юнктура ринку туризму; соціально-демографічна характеристика майбутніх споживачів; тривалість туру; його сезонність; географічне положення (розміщення) туристичної фірми; рекламно-інформаційне забезпечення й ефективність маркетингової діяльності взагалі; суспільно-політична і фінансова стабільність, зокрема рівень інфляції, та інші.

З урахуванням осіб супроводу туристичних груп визначається собівартість усього пакета туристичних послуг для груп туристів і для одного туриста. Ця собівартість включає:

- вартість проживання;
- вартість харчування;
- витрати на транспортування (авіа-, залізничний, автобусний квиток);
- витрати на трансфер;
- витрати на страхування;
- витрати на поїздку керівника групи;
- витрати на екскурсії;
- комісійну винагороду тур агентів;
- митний збір тощо.

Собівартість розраховується спочатку за основною діяльністю, тобто відповідно до пакета послуг для групи туристів, а потім - для одного туриста і встановлюється ціна послуг, передбачених туристичною путівкою (ваучером).

Етапи калькулювання собівартості турпродукту:

1. Збір та групування витрат в розрізі калькуляційних статей за об'єктами обліку витрат.

2. Визначення собівартості одиниці турпродукту.

Розрахунок витрат згідно з калькуляційними статтями собівартості

здійснюється такими способами.

Витрати на розміщення та проживання у готелях або інших закладах розраховують виходячи з вартості номера з урахуванням сезонності, кількості осіб, що одночасно проживають у номері, кількості діб проживання, наданих готельних знижок. Для готелів також враховують категорію, розташування номерів відповідно до основних визначних місць (море, гори, історичні пам'ятки тощо).

Витрати на харчування розраховують залежно від виду туризму (внутрішній, в'їзний, виїзний) та виду наданого харчування (сніданок, напівпансіон, повний пансіон). Для споживачів внутрішнього туризму передбачається 3–5 разове харчування в їдальнях, кафе, ресторанах залежно від вартості туру. Для іноземних і зарубіжних туристів вартість харчування залежить від умов туру і, як правило, включається до вартості проживання. Для індивідуальних туристів вартість харчування залежить від місць його проведення, різноманітності страв на кожну добу та інших особливих вимог туриста.

Транспортні витрати включають вартість проїзду туриста до місця перебування, передбаченого туром, з використанням повітряного, залізничного, водного, автомобільного та інших видів транспортних засобів; вартість перевезення туристів від місця збору групи до місця посадки у транспортні засоби; вартість перевезення від місця прибуття до готелю або іншого місця проживання (трансферт); вартість перевезення туристів на автобусах (інших видах транспорту) під час екскурсійного обслуговування.

Витрати на екскурсійне обслуговування включають тільки витрати на проведення екскурсій, що входять до програми туру

Основними принципами, які забезпечують методологічну єдність визначення собівартості турпродукту і використання даних калькуляцій для аналізу та оцінки роботи туристичного підприємства загалом та його окремих підрозділів, є такі:

- науково обґрунтована класифікація витрат на формування тур продукту;
- визначення об'єктів обліку витрат, об'єктів калькулювання та калькуляційних одиниць;
- визначення методів розподілу загальновиробничих витрат;
- розподіл витрат за періодами;
- вибір способів розрахунку собівартості калькуляційної одиниці та ін.

Основні завдання процесу калькулювання в туризмі:

- достовірне визначення фактичної собівартості одиниці окремих видів турпродукту;
- контроль за рівнем собівартості і дотриманням чинних норм та нормативів витрат;
- визначення рентабельності турпродукту і факторів, що впливають на її рівень;
- визначення ефективності роботи туристичного підприємства та його

підрозділів;

- виявлення резервів зниження собівартості турпродукту.

Об'єктами калькулювання в туризмі є вартість обслуговування групи туристів за групового типу туру і вартість обслуговування туриста - за індивідуального.

Калькуляційною одиницею є туристична путівка (ваучер). Методи калькулювання турпродукту та готельного продукту класифікуються за ознаками:

1. Оперативність контролю витрат.
2. Відношенням до виробничого процесу.
3. Повнотою їх включення в собівартість туристичного продукту.

За першою класифікаційною ознакою виокремлюють такі методи:

- фактичної собівартості;
- нормативної;
- планової.

При використанні методу *фактичної собівартості* собівартість турпродукту складається із фактичних прямих витрат і загальновиробничих витрат, витрати включаються в собівартість за тарифами без ЦДВ.

Об'єктом калькуляції при наданні готельних послуг є собівартість використання одного ліжка на добу.

Фактична калькуляція складається за даними бухгалтерського обліку витрат в розрізі калькуляційних статей витрат, попереднього періоду. Вона слугує засобом контролю за рівнем собівартості турпродукту і є джерелом інформації для планування та економічного аналізу.

Завданням *нормативного методу* обліку витрат на формування турпродукту є своєчасне попередження нераціонального витрачання трудових і фінансових ресурсів, сприяння виявленню резервів на підприємстві.

В його основі покладені чинні норми витрат з поправками на зміну технології формування турпродукту. Цей метод дозволяє визначити не лише, якими були витрати, але й якими вони повинні бути.

За нормативного методу облік витрат ведеться в межах установлених норм і за відхиленнями від них. При цьому методі фактична собівартість турпродукту визначається шляхом додавання до нормативної собівартості (вирахування з неї) відхилень від норм за кожною статтею.

Для використання цього методу необхідно:

- мати норми витрат усіх видів ресурсів;
- попередньо скласти нормативні калькуляції;
- мати первинну документацію, в якій витрати повинні вказуватись за нормами і за відхиленнями від них;
- організувати підведення підсумків та ухвалення управлінських рішень на підставі результатів контролю за собівартістю.

При зіставленні фактичних витрат із затвердженими нормативами здійснюється аналіз господарської діяльності туристичного підприємства, виявляються резерви, розробляються нові нормативи витрат на наступний

звітний період. В зв'язку з цим постає необхідність організації обліку змін поточних норм витрат на одну путівку. Вони можуть змінюватися при впровадженні нових видів турів, зміні форм оплати праці обслуговуючого персоналу, зміні тарифів на окремі види послуг. Такі факти повинні фіксуватися в спеціальних документах (повідомленнях про зміну норм) із зазначенням причин змін.

Зміни норм вносяться у відповідну документацію в момент надходження оповіщень, а в нормативні калькуляції - на початку наступного після одержання сповіщень місяця.

Переваги нормативного методу:

1) забезпечує оперативність і можливість попереднього контролю виробничих витрат і фактично задовольняє усі вимоги управлінського обліку;

2) нормативний метод відповідає системі "стандарт-кост", яка широко застосовується на Заході і складається із стандартів (норм) на витрати праці, накладних (загальновиробничих) витрат і розроблених на їх основі стандартних калькуляцій.

Плановий метод калькулювання. В його основу покладені прогресивні норми витрат ресурсів з урахуванням передового досвіду удосконалення технології та організації формування турпродукту, а також резервів, що є на підприємстві.

Для планових норм можна використовувати стандарти, які поділяються на прогнозні та ідеальні.

Ідеальні стандарти показують, якими повинні бути витрати за оптимальних умов (тобто за відсутності збитків).

Прогнозні стандарти враховують реальні умови функціонування підприємства.

Переваги планового методу калькулювання собівартості турпродукту порівняно з нормативним методом полягають у більш глибокому обґрунтуванні величин, зростанні ефективності контролю.

Контрольні запитання

1. Надайте визначення собівартості туристичного продукту.
2. Визначте класифікацію витрат туристичного підприємства.
3. Охарактеризуйте склад постійних та змінніх витрат туристичного підприємства.
4. Яким є види витрат при формуванні туристського продукту?
5. Визначте етапи калькулювання собівартості турпродукту.

Тести для самоконтролю

1. Представлений в табличній формі розрахунок витрат на виробництво і збут одиниці продукції, робіт, послуг – це :

а. собівартість;

б. калькуляція;

в. бізнес-план.

2. Витрати на виробництво продукції, робіт, послуг за економічним змістом поділяються на:

а. основні і накладні;

б. прямі і непрямі;

в. прості і комплексні.

3. Постійні витрати:

а. змінюються внаслідок зміни обсягів діяльності;

б. залишаються незмінними на одиницю продукції, продуктів, послуг;

в. залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягів діяльності.

4. Витрати діяльності туристичного оператора включають:

а. витрати на рекламу, оренда приміщень, витрати на удосконалення технологій обслуговування туристів;

б. вартість харчування, проживання туристів;

в. вартість страхування туристів, вартість оформлення візових документів..

5. Витрати на утримання й амортизацію основних засобів, оплата розрахунково-касового обслуговування та інших послуг банків; витрати на зв'язок належать до…:

а. витрат на збут;

б. адміністративних витрат;

в. виробничих витрат.

6. Об'єктами калькулювання для групового типу є:

а. вартість обслуговування туриста;

б. вартість транспортного обслуговування;

в. вартість обслуговування групи туристів.

7. Калькуляційною одиницею є:

а. туристична путівка (ваучер);

б. група туристів;

в. індивідуальний тур.

8. Плановий метод калькулювання передбачає:

а. застосування норм витрат з поправками на зміну технології формування турпродукту;

б. застосування прогресивних норм витрат ресурсів з урахуванням передового досвіду удосконалення технології та організації формування турпродукту;

в. розрахунок фактичних прямих витрат і загальновиробничих витрат.

9. Вартість придбаних туристичних послуг та інших комплектуючих турпродукт виробів (товарів), палива й енергії включається до складу:

а. матеріальних витрат;

б. інших операційних витрат;

в. відрахувань на соціальні заходи.

15. ЦІНОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Ключові поняття та терміни

- *ціна*
- *маржинальний дохід*
- *ціна брутто*
- *ціна нетто*
- *метод «витрати + прибуток»*
- *цінова стратегія*

15.1. Сутність та структура ціни туристичного продукту

Ціна є мірою вартості того чи іншого продукту та визначає його корисність для споживачів. Завдяки ціні туристичне підприємство покриває витрати на сировину та матеріали, виплачує заробітну плату найманим працівникам, сплачує податки, отримує прибутки, інвестує кошти в розвиток туризму. Ціна є одним ключовим засобом маркетингової діяльності, що дозволяє туристичному підприємству швидко реагувати на зміни в ринковій кон'юнктурі. Споживач, знаючи ціну, має можливість планувати свої витрати та максимально задовольняти власні потреби.

Ціна – кількість грошей, яку виплачує покупець продавцю, що досягається в результаті взаємної згоди і виражається в затратах праці як покупця, так і продавця (виробника) та відмові від певної кількості інших благ.

Структура ціни туристичного продукту включає такі основні елементи:

- собівартість;
- прибуток;
- знижки і надбавки.

Сума собівартості й прибутку становить *ціну турпродукту для туроператора*.

Кінцева ціна реалізації турпродукту відрізняється від ціни туроператора надбавками і знижками.

Надбавка – агентська винагорода за виконання визначених послуг, пов'язаних з кінцевою реалізацією турпродукту; її величина встановлюється в агентській угоді або в договорі доручення.

Надбавка (чи комісійні) може бути виплачена агенту кількома способами:

- у встановлений термін - після перерахування виторгу на рахунок туроператора чи турагентства;
- за допомогою відрахування з вартості турпродукту агентом безпосередньо при відправленні виторгу туроператору;
- на основі системи взаємозаліків, накопичувальних схем, компенсаційних розрахунків.

Комісійна винагорода агенту виплачується:

- за прямі продажі, а також за продажі, здійснені туроператором чи безпосередньо через третю особу (наприклад, іншого агента), але з території, закріпленої за даним агентом;
- за повторні замовлення – пропорційна винагорода (у меншому розмірі), обумовлена за спеціальною шкалою, якщо угода ініційована діями, рекламою агента;
- за кожного туриста, за групу з 10, 20, 50, 100 і 500 туристів за сезон за спеціальними накопичувальними схемами;
- за продаж додаткових послуг (страховки тощо) тощо.

Знижки застосовують у таких випадках:
- при завчасній оплаті (більше ніж за три місяці) турагентство може застосовувати знижки або поетапну оплату послуг;
- при придбанні авіаквитків за договорами доручення клієнтів, завдяки чому зменшується вартість власне послуг, що входять до складу турпродукту (це важливо при плануванні оподатковування, тому що веде до скорочення оподатковуваної бази);
- групові знижки для турагентств і агентів за відправлення групи туристів (при цьому доцільно вказувати надання місця без оплати для турлідера, перекладача і т. п.);
- знижки для окремих категорій туристів (діти до 7 років – 50 %, школярам - 40 %, молодятам тощо);
- знижки до 5 % корпоративним клієнтам.

Під час встановлення відпускної вартості пакета туристичних послуг і ціни туру використовуються два варіанти цін:
- ціна «нетто», що характеризує «обмежену собівартість» туристичного продукту;
- ціна «брутто», тобто ціна пропозиції туристичного продукту на ринку.

Ціна «нетто» відображає суму цін, розцінок і тарифів на всі види послуг, які надаються туристам, включаючи податок на додану вартість, готельний збір, митні збори, страхові платежі. Ціна нетто містить зокрема: вартість окремих видів послуг, яка склалася в конкретних виробників послуг (транспортні перевезення, розміщення туристів, страхування, відкриття візи); непрямі податки на окремі види послуг (акцизи; місцеві збори).

Ціна «брутто» містить повну собівартість туру, прибуток туроператора, всі види його податкових платежів, комісійну винагороду турагентам та іншим посередникам, сезонні й інші комерційні знижки для окремих туристів і туристичних груп, суму ПДВ.

Основні елементи ціни туристичного продукту наведено на рис. 15.1.

Класифікація цін у туризмі наведена на рис. 15.2.

Ціни на «пекідж-тури» встановлюються на повністю укомплектований туристичний продукт, що містить всі туристичні послуги від і до пункту відправлення.

Ціни на «інклюзив-тури» встановлюються на набір конкретних послуг постачальників туристичних послуг, включаючи прибуток туроператора і

комісійну винагороду турагента.

Рисунок 15.1 - Основні елементи ціни туристичного продукту

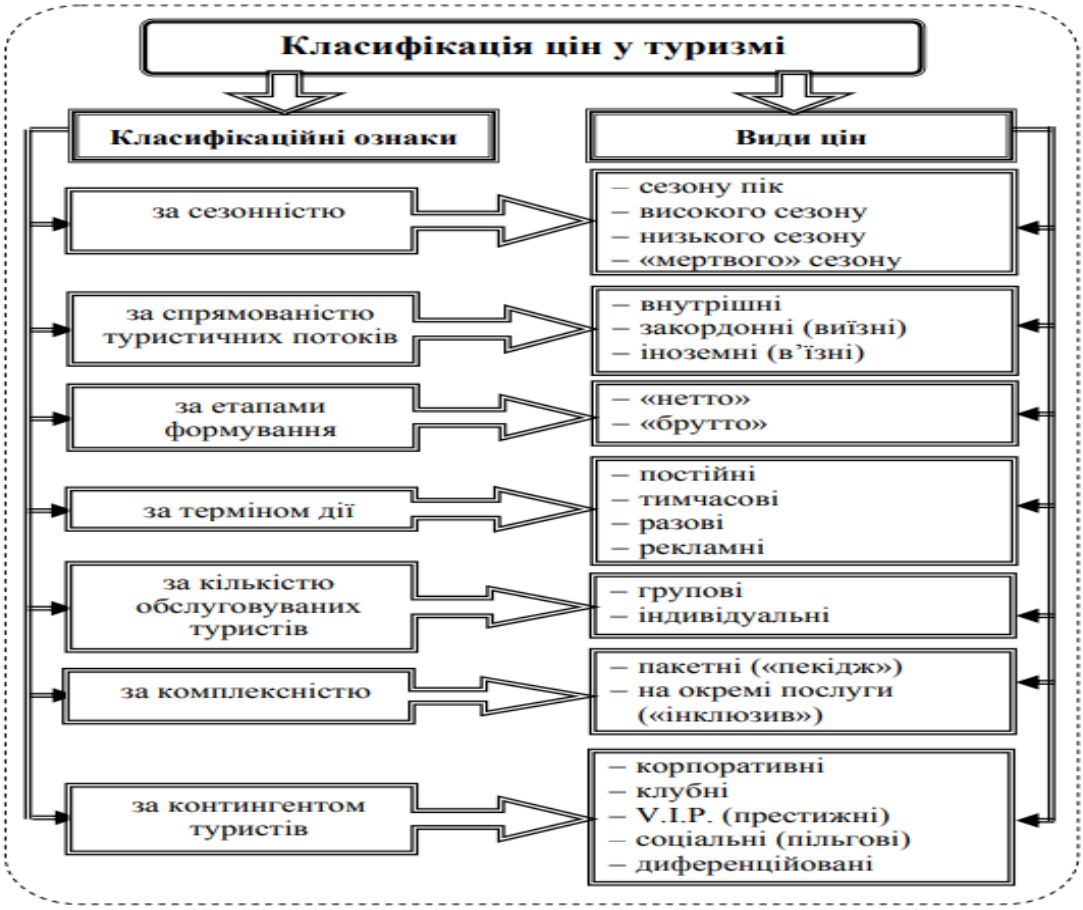

Рисунок 15.2 - Класифікація цін у туризмі

Базисні, чи конфіденційні, ціни - ціни, пропоновані приймаючими туристичними фірмами при укладенні угод з фірмами-туроператорами на продаж туристичних послуг.

Корпоративні ціни – це пільгові ціни, які пропонують корпоративним клієнтам.

Клубні ціни встановлюють на туристичні послуги для членів клубу туристичного підприємства (згідно із розробленою програмою лояльності).

Довідкові ціни - ціни, що публікуються і широко розрекламовані в тарифних довідниках, каталогах та інших інформаційно-довідкових виданнях.

Контрактні ціни - це ціни, зафіксовані в конкретній угоді. Залежно від обсягу і характеру операції по купівлі-продажу туристичних послуг базисні ціни можуть бути зменшені в процесі переговорів сторін до ще нижчого рівня.

Ціна групового туру. Для групового туризму туристичний продукт переважно являє собою пакет послуг, розрахованих на групу людей, до якої входять як туристи, так і особи, що їх супроводжують, якщо таке обумовлене туристичною угодою.

Ціна турпакета в розрахунку на одного туриста у цьому разі визначається за формулою:

$$Ц = [(\Sigma Вi + \Sigma Нi) + (Вп + П + К + Вчі + \Sigma Зн(к)) \times 1,2] / Чт \qquad (15.1)$$

де *Ц* - ціна турпакета в розрахунку на одного туриста, грн.;

ΣВі - вартість послуг, які входять до пакета, складеного туроператором, грн.;

Σ Нi - непрямі податки на окремі види послуг, грн.;

Вп - умовно-постійні витрати туроператора, грн.;

П – прибуток туроператора, грн.;

К – комісійна винагорода турагенту чи іншому посереднику, який реалізує турпакет (без урахування ПДВ);

Вчі – вартість послуг осіб, які супроводжують групу туристів, грн.;

Σ Зн(к) – комерційні знижки для окремих туристів чи туристських груп;

Чт – чисельність туристів у групі, осіб;

Маржинальний дохід – це загальна сума комісійних винагород і надбавок (маржі), що покриває постійні витрати, прибуток та податкові платежі підприємства.

Рівень маржинального доходу – відношення величини маржинального доходу до обсягу виручки від реалізації турів, помножене на 100 %.

Особливості ціноутворення в сфері послуг:

- так як послуги представляють собою кінцевий продукт, призначений безпосередньо для споживання, ціни на них є роздрібними цінами;
- моменти реалізації й споживання туристичних послуг не збігаються у часі; зазвичай послуги продаються заздалегідь, що позначається на формуванні цінової політики на туристичні послуги. Наприклад, до ціни можуть включатися додаткові витрати на страхування туристів від поганої погоди, інфляції та ін.;

- попит на багато видів туристичних послуг має яскраво виражений сезонний характер. Чим більша нерівномірність споживання послуг у часі, тим більш потрібно мати резервних потужностей для задоволення попиту в період його максимальної величини. Зміни витрат із надання туристичних послуг в різні періоди року зумовлюють сезонну диференціацію цін на туристичний продукт;
- споживання туристичного продукту специфічне, воно відбувається, як правило, під час відпустки, у вільний від роботи час, який завжди обмежений. Саме тому споживачі пред'являють підвищені вимоги до якості послуги та обґрунтованості її ціни;
- ціни на туристичні послуги включають специфічні споживні вартості, продукти уречевленої минулої праці, такі, як пам'ятки історії та архітектури, паркового господарства, заповідники, а також створені природою: гори, моря, озера, водоспади, печери та інші;
- стійкість попиту на туристичні послуги багато в чому залежить від індивідуальних особливостей людини. Тому формуючи ціни на туристичні послуги, потрібно врахувати психологічні нюанси: витрати часу споживача на отримання послуги (наприклад, на оформлення відповідних документів), витрати фізичних зусиль (проїзд, пересування за маршрутом), психологічні фактори (відносини під час спілкування з представниками туристичного підприємства та членами туристичної групи);
- ціна туристичної послуги, як правило, складається з цін на цілий комплекс взаємопов'язаних послуг (туристичний пакет): оформлення документів, транспортне переміщення туристів, організація харчування, розміщення в готелях, екскурсійне обслуговування;
- туристичні послуги реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому оцінюючи їх якість, беруть до уваги міжнародні стандарти і вимоги.

15.2. Методи визначення ціни

Методи входження на ринок туристичних підприємств із новим туристичним продуктом:

- *метод «Зняття вершків».* Цей метод є рідкісним явищем на міжнародному ринку послуг, оскільки важко віднайти нові послуги, за які споживачі погодяться платити високу ціну. Тому в міжнародній практиці метод "зняття вершків" частіше застосовується в галузях виробничої сфери з високими витратами на дослідження і розробку нових товарів;
- *метод «Проникнення на ринок»*. Цей метод базується на встановленні низького рівня цін з метою залучення більшої кількості клієнтів. Низька ціна у цьому випадку є своєрідною платою за впровадження послуги на ринок. Така стратегія застосовується новими фірмами або фірмами, які прагнуть захопити велику частку ринку. Зі зростанням обсягів реалізації та зміцненням позицій фірми на ринку ціна поступово підвищується до середньогалузевого рівня, але

це не приводить до зменшення попиту.

Витратні методи формування цін у туризмі. Суть витратних методів полягає в тому, що підприємство розраховує ціну на підставі підсумовування власних витрат. Воно визначає собівартість продукції, тобто матеріальні витрати, витрати на оплату праці робітників, соціальні відрахування, амортизацію та інші витрати. До цих витрат додає орендну плату й розмір чистого прибутку, який прагне отримати підприємство. Після цього до ціни додаються податки та обов'язкові відрахування, які не ввійшли до собівартості, й визначається кінцева відпускна ціна. Розрахована ціна порівнюється з ціною, яка діє на ринку, й робиться висновок стосовно доцільності виробництва цього продукту. Це загальна методика розрахунку ціни, яка конкретизується в різних методах.

До витратних методів ціноутворення належать: метод «витрати + прибуток»; метод цільового прибутку; граничне ціноутворення.

Метод «витрати + прибуток» полягає у нарахуванні певної націнки на собівартість туристичної послуги. Цей метод ціноутворення має певні недоліки: у ціні не враховується міра цінності туристичного продукту для споживача; не враховується сформований рівень попиту на туристичний продукт; в умовах низького попиту можуть виникнути ускладнення з реалізацією туристичного продукту, а у разі сприятливого попиту може втрачатися додатковий прибуток від реалізації; ігнорується вплив цін конкурентів на попит.

Метод цільового прибутку полягає в тому, що підприємство прагне встановити ціну, що забезпечить йому певний абсолютний розмір прибутку. Ця методика ціноутворення базується на аналізі графіка беззбитковості, на якому зображені валові витрати й валові доходи при різних обсягах реалізації послуги.

Метод граничного ціноутворення також пов’язаний із собівартістю, однак він складніший, ніж метод «витрати + прибуток». У граничному ціноутворенні націнка додається лише до гранично високої собівартості виробництва кожної наступної одиниці вже освоєної туристичної послуги. Цей метод виправданий лише в тому разі, якщо гарантованої реалізації за ненабагато вищою ціною достатньо для покриття накладних витрат.

Метод «Норма рентабельності». Цей метод пов’язаний із фінансовим аналізом і визначає, наскільки продуктивно позиціонує себе на ринку туристична фірма. На відміну від попереднього методу, який базувався на витратах бізнесу, він керується рівнем прибутку, що генерується капіталом, який інвестували, хоча і не враховує деяких чинників, що впливають на ціноутворення, наприклад обсяг продажу.

Метод «Мінімальних витрат». Зміст цього методу полягає в тому, що підприємство розраховує свою ціну на підставі мінімальних витраті без планування прибутку. Цей метод застосовується тоді, коли підприємство прагне вийти на ринок або збільшити свою частку на ньому. Але цей метод має й недоліки. З урахуванням того, що ціна встановлюється на рівні мінімальних витрат, будь-які зміни в них, навіть форс-мажорного характеру, дуже суттєво впливають на розмір відпускної ціни. В ціні зовсім не передбачається прибуток

(в окремих випадках може передбачатися мінімальний розмір), який буде не достатнім для розвитку підприємства. Одним із варіантів такої ціни є демпінгова ціна.

Методи визначення цін, орієнтовані на споживача.

Метод оцінки максимально прийнятної ціни особливо корисний для встановлення цін в умовах, коли базова вигода для покупця полягає в зниженні витрат. При цьому визна□чаються сукупності та умови використання послуги, нецінові переваги послуги для покупця, всі нецінові витрати покупця під час використання послуги та відбувається порівняння ціни після зниження витрат з цінами наявних на ринку конкурентів.

При ***композиційному підході*** до виміру сприйманої цін□ності туристичний продукт розглядається як набір атрибутів (властивостей), а аналіз здійснюється за сукупністю альтер□натив. Проводиться опитування з метою визначення оцінок важливості атрибутів для споживачів і ступеня сприйняття атрибута в конкретному туристичному продукті для розра□хунку інтегральної оцінки цінності за кожним продуктом.

Декомпозиційний підхід до виміру сприйманої цінності має на меті розрахунок часткових оцінок корисності атри□бутів, виходячи із загальної оцінки цінності туристичного продукту. Для визначення часток корисностей використо□вується спільний аналіз («conjoint analysis»). За допомогою спільного аналізу визначають найкращу конфігурацію нових або вже наявних туристичних продуктів (послуг), виробляють порівняння атрибутів продуктів з метою виявлення тих із них, які мають найбільший вплив на купівельні рішення.

До найбільш поширених методів встановлення цін з використанням параметричних рядів належать: агрегатний; метод питомих показників; бальний. На відміну від витратних методів, параметричні враховують не тільки витрати, а й якісні характеристики турис□тичного продукту, тому вони є коректнішими. Параметричні методи можливо використовувати за наявності двох основних умов: широкого асортименту однотипних туристичних продуктів, що відрізняються одним чи кількома якісними параметрами, та існування суттєвої залежності економічної цінності туристичного продукту (а часто і витрат на його створення) від таких параметрів.

Принципи формування стратегії ціноутворення в туризмі:

- диференціація цін залежно від віку споживачів, від складу родини, що набуває турпродукт, від тематики турів;
- диференціація цін залежно від якості обслуговування (рівень сервісу);
- сезонна диференціація цін;
- встановлення ступінчастих цін з необхідною мотивацією реалізаторів турів і послуг;
- використання в роботі різних форм кредитування споживачів, пільг, знижок, компенсацій, бронювання.

15.3. Цінові стратегії туристичного підприємства

Цінова стратегія - це вибір підприємством можливої динаміки зміни вихідної ціни товару чи послуг в умовах ринку, що максимально відповідають цілям фірми.

Стратегія високих цін, або стратегія «збирання вершків»– застосовується для короткотермінового покриття витрат на виготовлення нової партії товарів, що призначена для суперноваторів, які згідні заплатити значно більшу суму. Товари спочатку продаються за високими цінами, що значно перевищують ціни на виробництво, а потім фірми поступово знижують їх, пропонуючи товар новим сегментам ринку.

У межах стратегії «збирання вершків» новий продукт уводиться на ринок за високою ціною, щоб після так званого збору надприбутків можна було зменшити ціну. Цю стратегію використовують у випадку високого рівня інноваційного продукту. Такий продукт скеровується до вузького сегмента потенційних споживачів з дуже високим рівнем платоспроможності.

Стратегія диференційованих цін передбачає встановлення знижок або надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, їх сегментів та споживачів: з урахуванням місцезнаходження ринку, його характеристик, часу здійснення покупок.

Стратегія диференціації цін полягає у пропонуванні того самого продукту різним покупцям за різною ціною. Рівень ціни може обговорюватися з кожним покупцем індивідуально. Це стосується цін унікальних продуктів, продуктів на замовлення (агротуризм або замовлення корпоративних споживачів, наприклад, замовлення екскурсій підприємствами чи установами). Ціна може також базуватися на єдиних і стандартних процедурах диференціації цін. На практиці найчастіше застосовується регіональна диференціація цін, яка відображає диференціацію витрат на транспорт, обслуговування, рівень доходів. Можна також виділити диференціацію цін залежно від версій продукту (нічліг у номері з видом на море може бути значно дорожчим від нічлігу з видом на дорогу) або споживача (знижки для молоді та постійних клієнтів).

Стратегія пільгових цін передбачає встановлення пільгових цін для споживачів, в яких фірма дуже зацікавлена.

Стратегія дискримінаційних цін передбачає встановлення найвищих цін для певного сегмента ринку. Така стратегія застосовується урядом та фірмами, коли потрібно знизити попит.

Стратегія цінового прориву. Суть цієї стратегії полягає у встановленні цін на більш низькому рівні, ніж, на думку більшості споживачів, заслуговує продукт з певною економічною цінністю, й одержання прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів і захопленої частки ринку. При цьому ціна не повинна бути низькою за абсолютною величиною, вона низька тільки стосовно економічної цінності продукту.

Стратегія може бути використана за таких умов:

- наявності великої кількості покупців, які готові купувати туристичні продукти за низькою ціною. Ця умова вимагає перебудови мотивації купівельної поведінки, що не завжди оперативна, оскільки низькі ціни асоціюються з низькою якістю послуг. Тому зволікання може завдати збитків продавцеві;
- наявності продуктів, у ціні яких зміна питомих додаткових витрат становить невелику частку, а питомий виграш - більшу. Це означає, що навіть невеликий приріст проданих турів буде призводити до помітного збільшення загального прибутку. Якщо продукт має невисоку величину питомого виграшу, а фірма хоче знизити його ціну, то для цього необхідно істотно зменшити змінні витрати і тим самим зберегти рівень виграшу й при більш низькій ціні;
- неможливості аналогічної реакції з боку конкурентів.

Стратегія нейтрального ціноутворення. Суть стратегії полягає у встановленні цін, виходячи зі співвідношення "ціна - цінність", що відповідає більшості інших аналогічних продуктів, які перебувають на ринку.

При обранні такої стратегії, ціни не використовуються ні для захоплення ринку, ні для його скорочення, тобто роль ціни зводиться до мінімуму.

Стратегія доцільна за таких умов:

- покупці досить чутливі до рівня цін;
- конкуренти жорстко реагують на будь-яку спробу змінити сформовані пропозиції продажу;
- прагненні фірми підтримувати певний ціновий ряд, де вона займає пріоритетну позицію.

Сутність ***стратегії преміального ціноутворення*** полягає у встановленні цін на більш високому рівні, ніж, на думку більшості покупців, повинен коштувати продукт такої економічної цінності, а також одержанні ефекту від високої прибутковості продажу у вузькому сегменті ринку.

Умови доцільності використання стратегії:

- приріст маси прибутку за рахунок продажу за підвищеною ціною повинен бути більшим, ніж втрата сукупного прибутку за рахунок обсягів продажу за більш низькою ціною;
- продукт повинен бути ексклюзивним для споживача;
- надання фірмою абсолютно дешевих послуг, які мають преміальну націнку порівняно з ціною адекватної стратегії нейтрального ціноутворення;
- наявність бар'єрів виходу на ринок (захищеність продуктів, володіння кращим каналом збуту, доступ до обмежених ресурсів, репутація фірми та її продуктів).

Контрольні запитання

1. Визначте види цін.
2. Визначте структуру ціни туристичного продукту.
3. Охарактеризуйте витратні методи формування цін у туризмі.
4. Принципи формування стратегії ціноутворення в туризмі.
5. Визначте види цінових стратегій туристичного підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Кількість грошей, яку виплачує покупець продавцю, що досягається в результаті взаємної згоди – це :

а. вартість;
б. готівка;
в. ціна.

2. До основних елементів ціни туристичного продукту не належить:

а. прибуток;
б. рентабельність;
в. знижки і надбавки.

3. Агентська винагорода за виконання визначених послуг, пов'язаних з кінцевою реалізацією тур продукту, – це :

а. надбавка;
б. знижка;
в. бонус.

4. Ціни, що публікуються і широко розрекламовані в тарифних довідниках, каталогах, називаються:

а. базисними;
б. довідковими;
в. корпоративними.

5. Загальна сума комісійних винагород і надбавок, що покриває постійні витрати, прибуток та податкові платежі підприємства, – це :

а. маржинальний дохід;
б. чистий дохід;
в. валовий дохід.

6. Метод, який базується на встановленні низького рівня цін з метою залучення більшої кількості клієнтів:

а. зняття вершків;
б. мінімальних витрат;
в. проникнення на ринок.

7. До витратних методів ціноутворення належить:

а. оцінки максимально прийнятної ціни;
б. граничне ціноутворення;
в. декомпозиційний підхід.

8. Стратегія, що передбачає вивід на ринок нового продукту за високою ціною, щоб після отримання надприбутків зменшити ціну:

а. диференційованих цін;
б. збирання вершків;
в. цінового прориву.

9. Стратегія, що передбачає встановлення ціни виходячи зі співвідношення "ціна - цінність:

а. диференціації цін;
б. цінового прориву;
в. нейтрального ціноутворення.

16. ДОХІД ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Ключові поняття та терміни

- *дохід*
- *реальний доход*
- *валовий дохід*
- *доходи від реалізації послуг*
- *націнка*
- *оптимізація доходу*

16.1. Сутність і класифікація доходів туристичного підприємства

Економіка туристичного підприємства визначається структурою доходів і витрат. Успішне функціонування туристичного підприємства, як і підприємства будь-якої сфери діяльності, можливе тільки за умов постійного забезпечення руху грошових коштів. Надходження грошей – це доход, а їх використання – це витрати. До того ж дуже важливо, щоб доходи перевищували витрати і забезпечували отримання прибутку.

Дохід – це грошові надходження від реалізації товарів та послуг, основної господарської діяльності, збільшення економічних вигід, що призводить до збагачення та розвитку підприємства.

Доходи – це збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які спричиняють зростання власного капіталу.

Найважливіші характеристики категорії доходу:

– дохід становить економічний результат діяльності підприємства за певний період часу, він є результатом використання підприємством економічних ресурсів (факторів виробництва);

– дохід характеризує конкретний рівень підприємницької активності суб'єкта господарювання в умовах невизначеності (ризику);

– рівень доходу підприємства формується з урахуванням конкретного рівня конкурентних переваг;

– формування доходу підприємства відбувається у тісному зв'язку з його конкурентним становищем на певному сегменті ринку товарів та послуг.

Зіставлення доходів з витратами дає можливість визначити суму перевищення грошових надходжень над витратами і зробити висновок про ефективність функціонування підприємства.

Доходи класифікуються за такими групами:

- дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- інші операційні доходи;
- фінансові доходи;
- інші доходи.

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного збору тощо).

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податків і зборів.

До складу ***інших операційних доходів*** включаються суми інших доходів від операційної діяльності підприємства, крім чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), зокрема: дохід від операційної оренди активів; дохід від операційних курсових різниць; відшкодування раніше списаних активів; дохід від роялті, відсотків, отриманих на залишки коштів на поточних рахунках в банках, дохід від реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій), необоротних активів, утримуваних для продажу, та групи вибуття тощо.

До складу ***фінансових доходів*** включаються дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі).

До складу ***інших доходів***, зокрема, включаються дохід від реалізації фінансових інвестицій; дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, які виникають у процесі господарської діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Дохід туристичного підприємства – це грошові надходження від реалізації туристичного продукту та послуг, в залежності від їх різновиду, ціни, якості, місця розташування та інші надходження не пов’язані з основною діяльністю туристичного підприємства.

Розмір доходу туристичного підприємства залежить від кількості джерел його формування.

Дохід туроператора формується переважно за рахунок оплати турпродукту турагентом, дилером або безпосередньо туристом. Дохід турагента формується за рахунок комісійної винагороди за просування і продаж турпродукту, отриманого від туроператора або інших підприємств сфери туріндустрії. Відмінності в джерелах формування доходів цих підприємств викликані відмінностями в їх діяльності. Якщо туроператор для комплектування турпакета закуповує туристичні ресурси і послуги, то турагент або інший посередник бере для реалізації готовий турпродукт, за що одержує дохід у формі агентської (комісійної) винагороди за продаж.

Сума отриманої оплати за турпродукт чи окремі послуги утворює валовий дохід туристичного підприємства.

Першим і основним джерелом отримання валового доходу в туристичному бізнесі є дохід від реалізації туристичного продукту, або окремих послуг.

Джерелами формування доходу туристичного підприємства є:

- власні фінансові ресурси суб'єктів туристичної діяльності,
- грошові внески громадян і юридичних осіб;
- позичкові фінансові кошти (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити);
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування підприємств, установ, організацій і громадян;
- іноземні інвестиції;
- надходження від туристичних лотерей;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Основна діяльність – це діяльність, пов'язана з наданням послуг або виробництвом продукції громадського харчування, продажем товарів відповідними структурами підрозділами, що входять в склад туристичних та готельних комплексів. Ця діяльність є визначною метою утворення підприємства і забезпечує основну частину його доходу.

Так, для туристичних підприємств основною діяльністю є придбання прав на туристичні послуги, з яких формується турпродукт (путівка), надання турпослуг, надання інформації про ціни, якість обслуговування, екскурсійну розважальну програму.

Курсова різниця – різниця між оцінками однакової кількості одиниць іноземної валюти при різних валютних курсах. Операційні курсові різниці – це різниці, які виникають за активами і зобов'язаннями підприємства, пов'язаними з операційною діяльністю.

Доходи від фінансових операцій – це доходи, отримані у вигляді доходів від участі в капіталі та інших фінансових доходів.

Дохід від участі в капіталі – це доход від фінансових інвестицій, які обліковуються за методом участі в капіталі. Метод участі в капіталі – це метод обліку інвестицій, згідно з яким балансова вартість інвестицій відповідно збільшується або зменшується на суму збільшення або зменшення частки інвестора у власному капіталі об'єкта інвестування.

Номінальний дохід – це сума грошей, що надходить в особисте розпорядження туристичного підприємства.

Реальний дохід – та кількість туристичного продукту і послуг, яку можна придбати на даний номінальний доход.

Дохід у будь-якій формі – це наслідок фінансово-господарської діяльності, який слугує джерелом покриття зобов'язань туристичного підприємства як внутрішніх, так і зовнішніх. Тому формування і використання доходу є взаємозалежною системою. Модель джерел формування доходу туристичного підприємства можна розділити на два етапи (див. рис. 16.1).

Підготовчий етап – формування доходу підприємства на стадії його створення, коли відбувається процес пошуку надходжень для розвитку підприємства.

Основний етап – формування доходу підприємства відбувається за допомогою операційної, фінансової та іншої діяльності туристичного

підприємства.

Механізми формування й розподілу доходу засновані на загальноекономічних принципах, які випливають із сутності та призначення доходу, і розробляються на законодавчій базі, що діє в економіці України.

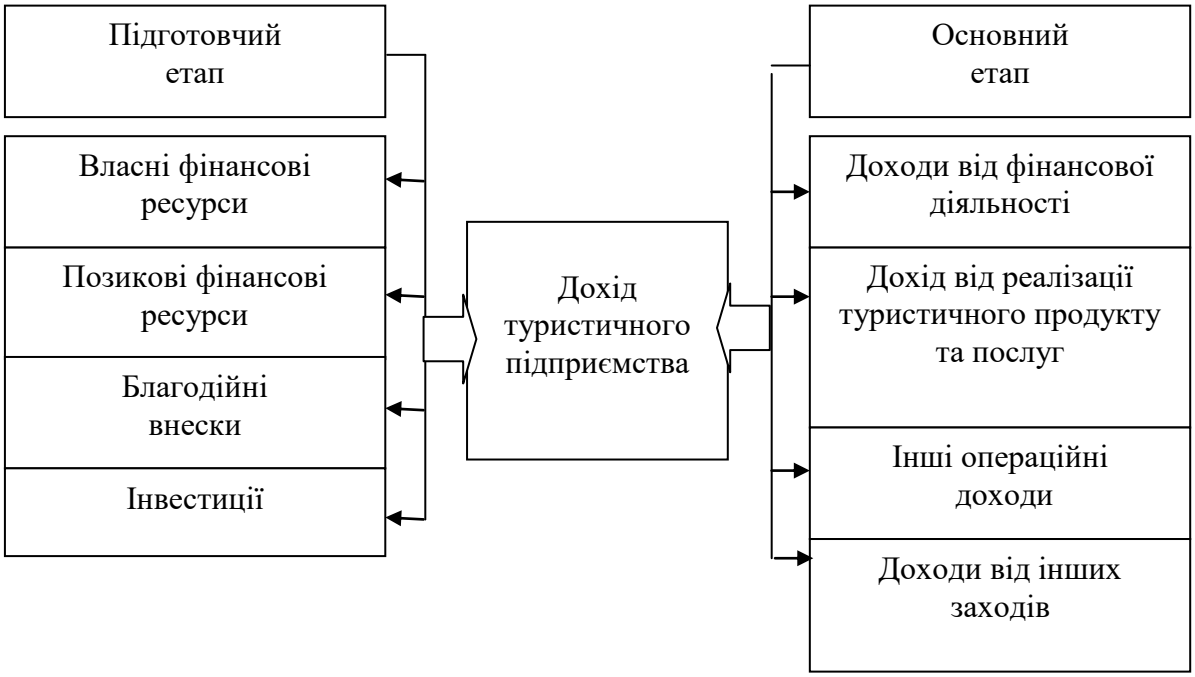

Рисунок 16.1 - Джерела формування доходу туристичного підприємства

Фактори, що впливають на розмір доходів туристичних підприємств:

1) *зовнішні:*

- державна цінова політика;
- участь держави у формуванні і розподілі доходів населення;
- платоспроможний попит населення;
- культура та національні особливості споживання послуг;
- співвідношення цін на продовольчі і непродовольчі товари, платні послуги населення;
- державна податоваа політика;
- рівень конкуренції на споживчому ринку;
- політична ситуація;
- розвиток туристичної інфраструктури;
- рівень розвитку фінансового ринку;
- сезонність попиту на туристичні послуги;
- ціни закупівлі у виробників послуг в туристичній індустрії;

2) внутрішні:

- обсяг реалізованих послуг;
- ціни на послуги;
- місцезнаходження підприємства;
- забезпеченість людськими ресурсами;

- ефективність використання матеріально-технічної бази;
- асортимент додаткових послуг;
- маркетингова діяльність підприємства;
- тривалість подорожі тощо.

16.2. Управління доходами туристичного підприємства

Доходи туристичного підприємства залежать від низки особливостей щодо джерел формування, структури, напрямків використання.

Управління доходами туристичного підприємства включає в себе такі структурні елементи:

- планування обсягів та вартості туристичних послуг (поточне і перспективне);
- планування розподілу валових доходів відповідно до цілей, поставлених перед підприємством;
- аналіз відхилень від планових показників, виявлення факторів, які обумовлюють відхилення;
- розробка заходів щодо покращення негативних показників;
- контроль за виконанням запланованих до реалізації заходів.

Ефективність управління доходами – найважливіша зі стратегічних цілей підприємства та один з об'єктів фінансового аналізу.

Одним із найважливіших завдань на підприємстві є оптимальне управління доходами. Ця політика покликана відображати вимоги загальної стратегії розвитку підприємства, забезпечувати підвищення його вартості на ринку, формувати необхідний обсяг фінансових ресурсів, задовольняти матеріальні інтереси власників і персоналу.

Модель управління доходами туристичного підприємства матиме специфічний вигляд, залежно від того, чи це туристичний агент, чи це туристичний оператор (рис. 16.2).

Модель організаційного забезпечення управління доходами – це взаємозалежна сукупність підрозділів підприємства, що розробляють і приймають управлінські рішення за окремими аспектами формування та використання доходу і несуть відповідальність за їх результати. Невід'ємною складовою управління доходом є система правового, ресурсного, нормативного, науковотехнічного та інформаційного забезпечення.

До основних завдань управління доходами підприємства необхідно віднести створення організаційних структур для забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та використання доходу на різних рівнях. Перш за все це стосується формування ефективних інформаційних систем із обґрунтуванням альтернативних варіантів управлінських рішень. Функціонування даного механізму здійснюється в умовах постійної взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища

Управління доходами спрямоване на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних витрат підприємства, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу реалізації послуг, повної сплати всіх видів податків, платежів та забезпечення отримання цільового прибутку. Процес

управління туристичним підприємством здійснюється через виконання взаємопов'язаних функцій планування, організації, мотивації, які реалізуються при виконанні певних завдань

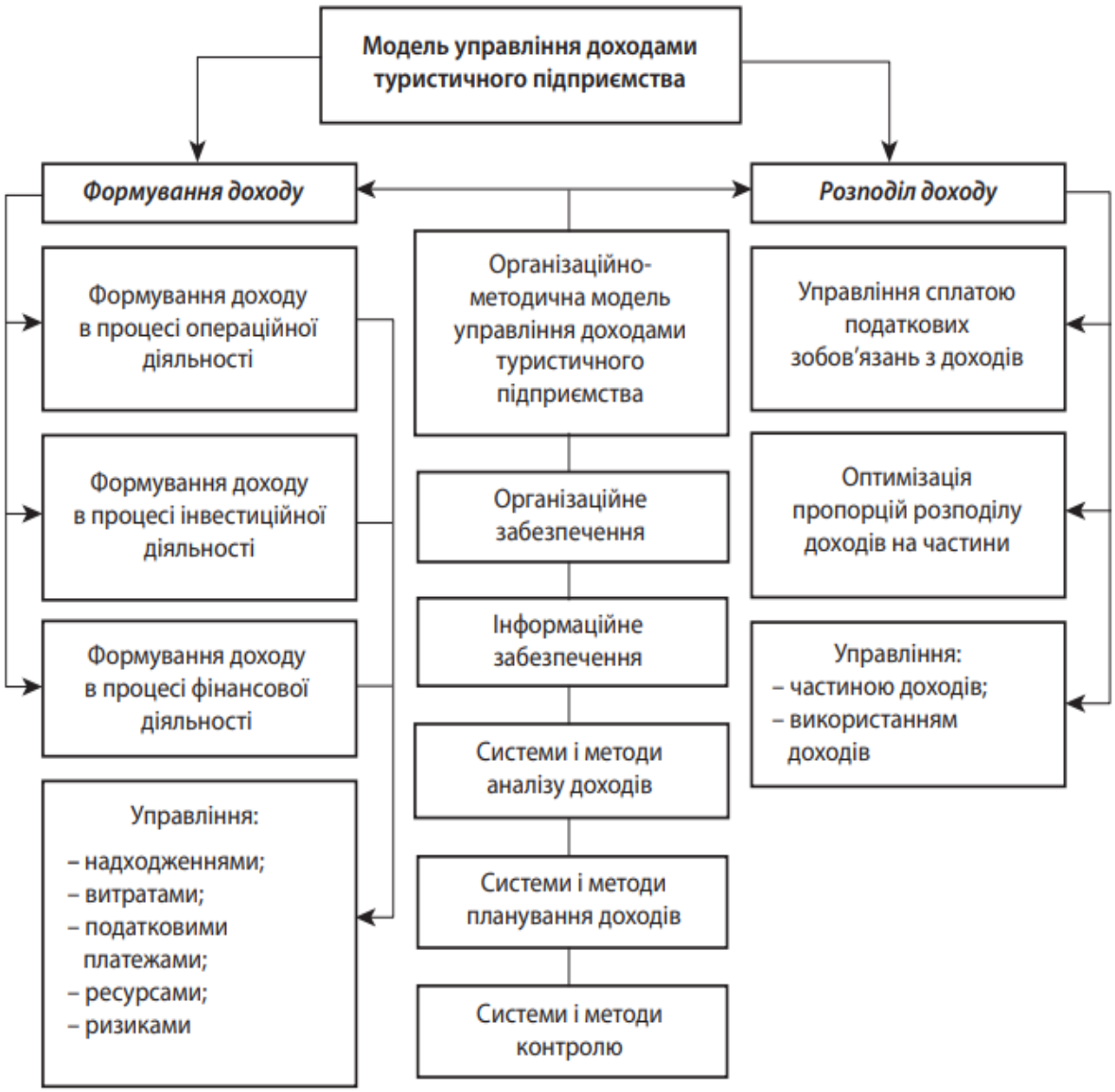

Рисунок 16.2 – Модель управління доходами туристичного підприємства

Етапи реалізації процесу управління доходами туристичного підприємства включають:

- визначення суми доходу туристичного підприємства, величина якого залежить від стадії життєвого циклу підприємства, стратегічних завдань, які ставить перед собою керівництво на майбутнє, та контроль за їх виконанням;
- розроблення стратегії створення нового туристичного продукту, що відповідає попиту споживачів, їх уподобанням;
- обґрунтування цінової політики, тобто визначається оптимальна ціна туристичного продукту, при якій досягається максимальний попит, зацікавленість, задоволеність туристів;

- формування ресурсної політики, тобто залучення нових підприємств-партнерів для реалізації туристичного продукту, які забезпечують досягнення цілей, необхідних для отримання запланованої суми доходу;
- вирішення завдань, пов'язаних із управлінням валовими доходами;
- вирішення завдань, пов'язаних із валовими витратами, які повинні бути мінімальними;
- порівняння отриманих надходжень з їх цільовим розміром, якщо отримані надходження більші або рівні цільовому, то така стратегія приймається до виконання;
- контроль за процесом реалізації плану;
- оцінка ефективності управління туристичним підприємством.

Ключовим при управлінні туристичним бізнесом є розроблення політики оптимізації всіх джерел утворення і напрямків використання доходу.

Вихідним моментом оптимізації доходів є оцінка витратомісткості турпродукту та послуг.

В умовах збитковості туристичної діяльності першою проблемою оптимізації доходу стає ліквідація збитковості і перехід до стабілізації фінансової міцності.

Серед інших завдань оптимізації доходів туристичних підприємств виділяються такі:

- розрахунок потреби в доході для досягнення стратегічних цілей підприємницької діяльності;
- раціоналізація структури джерел утворення доходу на основі пріоритетності й ефективності різних видів діяльності;
- розробка ефективної системи розподілу й використання доходу;
- визначення величини доходу, необхідної для одержання цільового прибутку від реалізації туристичних послуг (турпродукту);
- обґрунтування обсягів реалізації туристичного продукту (послуг), що забезпечать одержання цільового доходу і досягнення стратегічного рівня запасу фінансової міцності;
- максимізація інших джерел доходу туристичного підприємства.

Перераховані завдання можуть змінюватися залежно від стратегічних цілей, обсягів і видів діяльності підприємства, економічної ситуації в країні та інших внутрішніх і зовнішніх факторів.

Після визначення оптимізаційних завдань повинні розроблятися і впроваджуватися в практику найбільш ефективні способи їхнього вирішення, тобто оптимізаційні моделі. Політика впровадження таких моделей передбачає концентрацію зусиль на мобілізацію потенційних можливостей збільшення доходу і раціонального його використання. Правильність та ефективність оптимізаційних моделей перевіряються практикою, в результаті чого політика може коригуватися.

Для успішного виконання функції відшкодування витрат і забезпечення прибутку підприємствам доход повинен оптимізуватися насамперед за джерелами його утворення. Тому оптимізація доходу розпочинається з вибору найбільш ефективного турпродукту (пакета послуг за маршрутами) па поточний період і на перспективу.

Оскільки основним джерелом доходу в туризмі є реалізація турпродукту та послуг, то з виручки від реалізації слід починати оптимізацію доходу, але обов'язково у взаємозв'язку з витратами на закупівлю туристичних послуг і формування турпродукту.

Важливим методом оптимізації доходу, від основної діяльності в туристичному бізнесі є *орієнтація на цільовий прибуток*, тобто оптимізація доходу на основі заздалегідь установленої суми цільового прибутку. Початком оптимізації доходу на основі цільового прибутку є визначення порога рентабельності (беззбитковості) підприємства на плановий період. Особлива увага в такій моделі повинна приділятися оптимізації запасу фінансової стійкості, яка забезпечується сумою доходу від реалізації турпродукту понад суму реалізації так званої точки беззбитковості. Розроблена стратегія збільшення доходу на основі оптимізації прибутку буде орієнтиром для розвитку підприємства.

Досягнення стратегічних цілей ефективного нарощування доходу неможливе без підвищення ролі маркетингу і логістики у формуванні доходів туристичних підприємств. Це пояснюється тим, що при формуванні доходів у ринкових умовах підприємствам необхідно знати витрати насамперед на транспортування, розміщення, харчування; постійно володіти інформацією про ціни конкурентів; вивчати, за якою ціною туристи готові купувати турпродукт і послуги; знати реальну платоспроможність потенційних покупців туристичних послуг; порівнювати ціни на нові види турпродукту з цінами традиційних послуг та ін. Усе це потребує маркетингового підходу до обґрунтування обсягу і структури реалізації туристичного продукту та послуг.

Контрольні запитання

1. Визначте види доходів туристичного підприємства
2. Визначте завдання оптимізації доходів туристичних підприємств.
3. Визначте джерелами формування доходу туристичного підприємства.
4. Охарактеризуйте фактори, що впливають на розмір доходів туристичних підприємств.
5. Охарактеризуйте модель управління доходами туристичного підприємства

Тести для самоконтролю

1. Збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які спричиняють зростання власного капіталу – це :

а. дохід;
б. інвестиція;
в. прибуток.

2. Зіставлення доходів з витратами дає можливість визначити суму:

а. податкових надходжень;
б. порогу рентабельності;
в. фінансового результату.

3. Доходи від операційної оренди активів та від операційних курсових різниць включаються до складу:

а. доходу від реалізації продукції та послуг;

б. інших операційних доходів;

в. фінансових доходів.

4. Дохід турагента формується за рахунок:

а. комісійної винагороди за просування і продаж турпродукту;

б. оплати турпродукту туристом;

в. знижок.

5. Сума отриманої оплати за турпродукт чи окремі послуги утворює:

а. маржинальний дохід туристичного підприємства;

б. чистий дохід туристичного підприємства;

в. валовий дохід туристичного підприємства.

6. Для туристичних підприємств основною діяльністю є:

а. придбання прав на туристичні послуги, з яких формується турпродукт, надання інформації про ціни, якість обслуговування, екскурсійну розважальну програму;

б. участі в капіталі інших підприємств ;

в. інвестування в прибуткові проєкти в галузі гостинності.

7. До внутрішніх факторів, що впливають на розмір доходів туристичних підприємств, належать:

а. ціни закупівлі у виробників послуг в туристичній індустрії, рівень розвитку фінансового ринку;

б. розвиток туристичної інфраструктури, сезонність попиту на туристичні послуги;

в. ціни на послуги, місцезнаходження підприємства, асортимент додаткових послуг

8. До завдань оптимізації доходів туристичних підприємств не належить:

а. розробка ефективної системи розподілу й використання доходу;

б. формування ресурсної політики, залучення нових підприємств-партнерів для реалізації туристичного продукту;

в. визначення величини доходу, необхідної для одержання цільового прибутку від реалізації туристичних послуг.

Список використаної літератури

1. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання п‘яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. – 320 с.
2. Світлична В. Ю. Економіка туризму : підручник / В. Ю. Світлична, С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 167 с.
3. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: монографія / авторський колектив; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бочана. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с.
4. Сагалакова Н.О. Туризм: бізнес-процеси, ціни і ціноутворення : монографія / Н.О. Сагалакова. – Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2016. – 416 с.
5. Бовш Л.А., Бойко М.Г., Босовська М.В., Кулик М.В. Економіка готелів і ресторанів: ел. підручник / за наук. ред. А.Мазаракі. – Київ: ДТЕУ, 2022. – 745 с.
6. Городня Т. А., Щербак А. Ф. Економіка туризму: теорія і практика: навч. посіб.. К.: Кондор, 2012. 436 с.
7. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
8. Левицька І.В., Климчук А.О., Басюк Д.І., Тарасюк Г.М., Москвічова О.С. Економіка туризму: навч. посіб. Житомир, 2020. 488 с.
9. Мальська М. П. Економіка туризму: теорія та практика: підруч. / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, С. В. Білоус, Н. Л. Мандюк. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 544 с.
10. Мальська М.П., Погребняк Л.В. Економіка міжнародного туризму: конспект лекцій. Львів: ЛНУП, 2022. - 178 с.
11. Сущенко О.А. Економіка рекреації та туризму: навчальний посібник / О.А. Сущенко, О.О. Стрижак, Н.А. Дехтяр, М.В. Алдошина, К.В. Тимошенко // Харків: Вид. ХНЕУ, 2021. – 358 с.
12. Туризм і рекреація : бакалаврський курс: навч. посібн. для студентів спеціальності 242 «Туризм і рекреація» першого (бакалаврського) рівня освіти усіх форм навчання. Частина 1. / за ред. проф. Н. В. Якименко-Терещенко.– Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». 2023. – 573 с.
13. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: матеріали 1-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 14-15 листопада 2023 р. : у 2 ч. Ч. 2 / оргком.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.] ; ред. О. О. Носирєв ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.].– Харків, 2023. – 325 с.

Навчальне видання

ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО Наталія Василівна
ЧАЙКА Тетяна Юріївна
МАРТИНОВА Вікторія Вікторівна

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск проф. Якименко-Терещенко Н. В.
Роботу до видання рекомендував проф. Райко Д.В.

Видавничий центр НТУ «ХПІ». 61002, Харків, вул. Кирпичова, 2
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.

Електронне видання