

## ТЕМА 1. ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСОБЛИВА ФОРМА ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.

1. Предмет, об'єкт та зміст планування
2. Планування — основна функція системи управління
3. Завдання курсу планування діяльності туристичних установ

### 1. Предмет, об'єкт та зміст планування

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

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

Планування як самостійна міжгалузева дисципліна має визначальний вплив на розвиток усіх самостійних наукових напрямків, які користуються її методикою для передбачення функціонування своїх об'єктів та предметів дослідження в майбутньому. Тому нині розвитку системи наукових знань планування надається пріоритетний розвиток.

Передусім треба дати чітке визначення плануванню як самостійній дисципліні.

**Планування** — це сукупність знань про закономірності розвитку різних господарських систем у майбутньому.

Існують також інші визначення планування. Наприклад: "Планування — це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного й динамічного розвитку суспільства, визначення основних параметрів економіки в майбутньому періоді та досягнення їх з найменшими витратами суспільної праці" [39, с. 12].

Об'єктом планування може виступати будь-яка організаційна система, що є відкрита для взаємодії з навколишнім середовищем. На вході система дістає все, що їй необхідне для її діяльності: капітал, матеріали, інформацію, працівників. У процесі діяльності вона перетворює ці ресурси у відповідну продукцію та послуги, які виносяться на вихід з системи в зовнішнє середовище. Якщо діяльність системи є ефективною, то на виході одержуємо прибуток та збільшуємо сегмент ринку, на який постачаються наші продукти.

Конкретними об'єктами планування можуть виступати окремі виробничі процеси системи або все виробництво в цілому. Наприклад, конкретними

об'єктами планування діяльності є виробництво, реалізація, собівартість, трудові ресурси, матеріальні і фінансові результати роботи, інвестиційна діяльність підприємства.

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

Методика — конкретні методи дослідження, які створюють систему різних засобів та прийомів вивчення та узагальнення явищ діяльності у сфері планування.

Методологія планування — це сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їх опис та обґрунтування. Методологія планування базується на пізнанні та використанні об'єктивних економічних законів.

Процес наукового планування передбачає визначення наукового підходу чи орієнтації наукового дослідження. Вагомі відмінності між планами виникають через різницю в орієнтації. В одних спеціалістів переважає орієнтація на минулий досвід — реактивна (reactive), у других — на сучасний стан — інактивна (inactive), у третіх — на майбутнє — попередження або преактивізм (preactive). Четвертий вид планування — інтерактивізм (interactive) направлений на взаємодію всіх існуючих орієнтацій та враховує минуле, сучасне і майбутнє як різні, але нероздільні аспекти [1, с. 84].

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

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

Проект — це певний план дій, обумовлений конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результату, що визначають спосіб його вирішення.

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

Як цілі проекту можуть висуватися економічні та соціальні результати. Нині існує велика кількість класифікацій проектів за різними ознаками.

За величиною проекту (складом і структурою самого проекту та його предметної галузі):

монопроект — окремий проект різних типів, видів та масштабів;

мультипроект — комплексний проект, що складається з ряду монопроектів і потребує застосування багатопроектного управління;

мегапроект — цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають до свого складу ряд моно- і мультипроектів.

За типом проекту (основними сферами діяльності, за якими здійснюється проект): технічні, організаційні, економічні, соціальні, змішані.

За видом проекту (характером предметної галузі проекту): інвестиційні, інноваційні, дослідження і розвитку, освітні, комбіновані.

До інвестиційних, як правило, належать проекти, головною метою яких є створення чи реновація основних фондів, що вимагає вкладення інвестицій. До інноваційних належать проекти, головна мета яких полягає в розробці й застосуванні нових технологій, ноу-хау та інших нововведень, що забезпечують розвиток систем.

За тривалістю проекту (періодом здійснення проекту) — короткострокові (до 3 років), середньострокові (від 3 до 5 років) і довгострокові (понад 5 років).

За масштабом проекту (розмірами самого проекту, кількістю учасників та ступенем впливу на навколишнє середовище) — дрібні, середні, великі, дуже великі. Такий поділ проекту дуже умовний. Масштаби проекту можна розглядати у більш конкретній формі — міждержавні, міжнародні, національні, міжрегіональні та регіональні, міжгалузеві й галузеві, корпоративні, відомчі, проекти одного підприємства.

За складністю (ступенем складності) — прості, складні, дуже складні. Критерії складності визначають характер і новітність завдань, які необхідно вирішити, вимоги до рівня професійності й досвіду управлінської команди. Нині розрізняють декілька видів проектів. Відповідно до класифікації й розподілу проектів на види можна виділити деякі особливості та типові умови, що дозволяють відрізнити їх один від одного.

Розробкою нового продукту, послуги займаються проекти дослідження і розвитку. Такі проекти можуть коригуватися залежно від отриманих результатів і загального просування проекту; планування витрат на проект часто залежить від виділених асигнувань і менше від дійсного просування проекту.

Організаційні проекти передбачають реформування підприємства, реалізацію концепції нової системи управління, створення нової організації чи проведення міжнародного форуму.

Плануванням економічного розвитку, приватизацією підприємства, створенням аудиторської системи, введенням нової системи податків тощо займаються економічні проекти.

Соціальні проекти розробляються для реформування системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціального захисту незабезпечених верств населення, подолання наслідків стихійних лих тощо.

Інвестиційний проект відрізняється від інших видів проектування багатьма ознаками. В інвестиційному проекті окреслюється його мета, тривалість та термін завершення, витрати на проект.

Інвестиційний проект — це пакет інвестицій і пов'язаних з ними видів діяльності, які характеризують:

- певною метою, вирішенням проблем досягнення результатів;
- обмеженістю фінансових ресурсів і періоду від початку до завершення проекту;
- наявністю певних зовнішніх умов (інституційних, економічних, правових тощо);
- взаємопов'язаністю процесів вкладання ресурсів (грошових, фінансових, інтелектуальних) та отримання результатів.

Потрібні ресурси та фактична вартість проекту залежатимуть, передусім, від ходу виконання робіт та просування кожного проекту.

Для цього виду проектів необхідні потужності повинні надаватися відповідно до графіка і строку готовності етапів та завершення проекту.

## 1.2. Планування — основна функція системи управління

Планування — один з найважливіших інструментів економічної політики. Дуже часто планування розглядають у системі менеджменту або управління. Управління — це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати цілі організації та досягти їх (рис. 1.1).

Схема системи управління



Рис. 1. Схема системи управління

Для цього планування поділяють на три послідовні етапи:

1. Вивчення існуючого стану підприємства як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому.
2. Визначення місії та цілей майбутньої діяльності організації.
3. Вироблення конкретних стратегічних, тактичних та оперативних планів дій, направлених на досягнення визначених цілей та місії.

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

Процес планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання — забезпечити нововведення і зміну в організації у достатній мірі. Загалом, процес стратегічного планування є тією "парасолькою", під яку ховаються всі управлінські функції.

### 3. Завдання курсу планування діяльності туристичних установ

*Планування та успіх організації.* Деякі організації, як і індивіди, можуть досягнути певного рівня успіху, не затрачуючи великих зусиль на формальне планування. Більше того, стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху. Організація, що створює стратегічні плани, може зазнати невдачі через помилки в організації, мотивації і контролі.

Проте формальне планування може створити ряд важливих і часто істотних сприятливих чинників для організації.

Теперішній темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування дає основу для прийняття рішення. Формальне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Планування можна розглядати як життєво необхідний процес для кожної існуючої системи: людини, організації, підприємства, країни тощо. Практичне використання планування може покращити функціонування як великих господарських об'єктів, так і малих, прикладом є туристична фірма, яка розглядається в цьому посібнику. Отже, впровадження планування на туристичному підприємстві дає змогу:

1. Очолити процес управління виробництвом, бо хто має план, той керує процесом.

2. Забезпечити координацію роботи всього колективу та участь кожного у діяльності організації.
3. Обґрунтувати посадові обов'язки кожного працівника та відповідні грошові винагороди.
4. Систематизувати наявну інформацію про стан справ підприємства та навколишнє середовище.
5. Усвідомити наявні матеріальні можливості та шляхи їх заощадження.
6. Чітко виконувати оперативні та стратегічні плани.
7. Проводити контроль стану справ організації.
8. Попереджувати негативні впливи зовнішнього та внутрішнього середовища.

## ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1. Теоретичний рівень
2. Теоретико-емпіричний рівень
3. Емпіричний рівень
3. Кабінетні дослідження

### *1. Теоретичний рівень*

Збільшення уваги до вивчення методики наукових досліджень спостерігається як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. Це пояснюється історичною зміною завдань наукового дослідження, що висувуються практикою. Процес вдосконалення методики виконання наукових досліджень має на меті зменшення імовірності похибки в наукових передбаченнях майбутнього розвитку. Притаманний раннім стадіям розвитку науки описовий метод дослідження залишається у практиці сьогоденних досліджень, та опис займає все меншу частку в існуючій методиці наукових досліджень. Відповідно до зміни соціальних замовлень на наукові дослідження змінюється система наукових методів дослідження.

Сьогодні на перший план висунулась задача конструктивного характеру, що полягає в пошуках практичного застосування фундаментальних положень науки, у розробці способів їх впровадження у практику регулювання територіальної організації суспільства. Відповідно до зміни завдань і цілей наукових досліджень змінився і набір методів дослідження: логіко-статистичні методи класифікації і опису уступають ймовірнісним методам дослідження закономірностей розвитку складних організаційних систем.

Від загальної стратегії до окремої тактики досліджень, в залежності від рівня загальності, є декілька ступенів засобів пізнання: методологія, методика, методи, прийоми, техніка і процедури .

Методологія дає характеристику компонентів наукового дослідження – його об'єкта, предмета аналізу, завдання дослідження або проблеми, сукупності дослідних засобів, необхідних для розв'язання даних задач, а також формує уявлення про послідовність руху дослідника в процесі вирішення задачі.

**Методика** це сукупність методів для проведення конкретного наукового дослідження. Методами планування вважаються сукупність способів, прийомів розробки планів, що спираються на аналіз даних ретроспективного періоду, зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Способами, прийомами вважаються конкретні формалізовані дії для вирішення поставленої задачі. Сучасна методологія виділяє три рівні наукових досліджень – теоретичний, теоретико-емпіричний і емпіричний [50, с. 92]. Цим рівням наукових досліджень відповідають три групи відповідних методів, сукупність яких створюють методику дослідження.

## 2. Теоретичний рівень

Теоретичному рівню дослідження відповідають філософські методи , до яких входять принципи діалектики: принцип руху, зміни, розвитку, що конкретизувався у так званому принципі історизму. Він отримав назву історичного методу, що вимагає розглядати кожен існуючу систему як таку, що у своєму розвитку проходить ряд етапів: виникнення, становлення, розвинутого функціонування, перетворення в інший якісний стан [50, с. 51]. Інші принципи взаємозв'язку, причинності явищ також відіграють важливу роль в наукових дослідженнях, зокрема нашому. Вони трансформувались в економічні закони розвитку виробництва.

– Закон планомірної організації та розвитку суспільного виробництва, що застосовується для розвитку соціально-орієнтованої економіки та повного задоволення потреб суспільства в цілому та кожного індивіда зокрема.

– Закон пропорційного розвитку виробництва, що вимагає дотримання планомірного розвитку різних галузей без яких неможливий процес відтворення.

– закон вартості, виразом якого є ціна, що виступає як регулятор виробництва (розширення або скорочення), розподільчих засобів виробництва та робочої сили, стимулятор росту.

→ Закон попиту і пропозиції свідчить, що має бути співвідношення між попитом і пропозицією. Ціна при якій попит і пропозиція збігається називається ціною рівноваги.

→ Закон неухильного зростання продуктивності суспільної праці нероздільно пов'язаний з НТР та НТП на виробництві.

→ Закон накопичення спостерігається при неухильному зростанні суспільного виробництва і його урізноманітненні.

→ Закон зростання потреб є наслідком всіх попередніх законів (43, с.15)

## 2. Теоретико-емпіричний рівень

Теоретико-емпіричному рівню відповідають загальнонаукові методи і підходи, які деколи ототож- 25 нюються з методом дослідження. Львівський вчений Семенюк Е. П. дає чітке визначення поняттю “підхід” – це логічно-гносеологічне і методичне утворення, що гранично строго виражає тільки напрям наукового дослідження, що обмежується, як правило, одним аспектом, але, на відміну від методу, принципово не має границь і навіть чіткої фіксації тих засобів, якими ведеться дослідження. Підхід може переростати в конкретний метод: залишатись в дослідженні паралельно з методом. Поняття підходу завжди зв'язане з історичним періодом розвитку науки, рівнем підготовки конкретного суб'єкта дослідження, матеріальним забезпеченням, кінцевою метою роботи та ін. На початок зародження наукових досліджень переважав сенсуальний підхід, що досягається шляхом чуттєвого сприйняття дійсності. З розвитком математизації суспільних наук вчені почали використовувати системний підхід, який передбачає вивчення об'єкта як системи елементів.

Для представлення об'єкта системою необхідним є визначення системоутворюючого компонента – джерела формування системних зв'язків і відношень. Крім того, взявши об'єкт дослідження за систему, необхідною умовою є виділення системних об'єктів: вхід, процес, вихід, ціль, критерій, зворотній зв'язок і обмеження.

Зведення економічної системи до кібернетичної одиниці з заданим критерієм оцінки, з детермінованими процесами, з чітко вираженими обмеженнями можливе тільки в ідеальних умовах. В реальній ситуації, де ріст потреб переважає над набором послуг, де постійними є управлінські накладки, системний підхід не забезпечує достатнього вивчення економічної системи. В наш час при визначенні затрат і потреб, крім логічно-інтуїтивних методів, необхідним є цілий комплекс спеціальних апаратів для прийняття рішення в умовах невизначеності в різноманітних елементах складної економічної системи, тому в реальних умовах потрібно використовувати комунікаційний



підхід, що передбачає дослідження об'єктів як сукупності процесів між його частинами. Загальне формулювання теорії комунікацій визначається тим, що обмін матеріалами та енергією володіє також інформативними аспектами, тобто можливим є представлення процесів перевезення вантажів і передачі енергії як процесів передачі інформації. В цьому відношенні теорія комунікацій може бути визначена як узагальнена теорія інформації. Проте сам по собі системний чи комунікаційний підхід дає вирішення проблеми безпосередньо.

Науковий підхід можна визначити, як принципову методологічну орієнтацію дослідження, як поняття чи принцип, що керує загальною стратегією дослідження. Безпосереднє вирішення проблеми забезпечується використанням спеціальних прийомів дослідницької роботи – методів. Загальнонаукові методи дослідження включають в себе логічні методи пізнання: індукції, дедукції, аналогії, аналізу і синтезу, а також оптимізаційні і математичні методи, кожен з яких має застосування на всіх стадіях дослідження. **Індукція** – це метод переходу від знання окремих фактів до узагальненого знання, закону або принципу. З його допомогою формуються гіпотези та прогнози. **Дедукція** – це логічний спосіб дослідження, при якому конкретні положення виводяться з загальних. Синонімічним поняттям до дедуктивного методу є аксіоматичний підхід, що полягає у формулюванні аксіом, які частково підтверджені емпіричними доказами. Широко використовуваним є метод аналогії. Особливо важливим для всіх теоретико-емпіричних дослідженнях є аналіз – метод, що пояснює складні явища дійсності, так в першому розділі аналізуються теоретико-методичні основи транспортних досліджень; у другому – чинники розвитку транспортної інфраструктури, у третьому – робота всіх видів транспортної інфраструктури. **Синтез** – це протилежний аналізу метод пізнання, який здійснює об'єднання окремих характеристик в одне ціле. Але синтез не є простою сумою елементів: в процесі синтезування ми пізнаємо об'єкт як взаємозв'язаний комплекс елементів. Одним видом синтезу виступає метод районування, що представляє зібраний матеріал в територіальних одиницях. Всі ці методи не дають точної кількісної інформації, яку можуть забезпечити тільки математичні методи. Для переходу до математичних методів наявну інформацію треба представляти у вигляді знаків, формул. Цей процес здійснюється за допомогою перехідного методу – формалізації, завдяки якій стало можливим застосовувати гісівські дослідницькі технології. Математичні методи вже давно зайняли особливе місце в наукових дослідженнях. Багато наукових праць другої половини ХХ століття присвячені тим методам. Сформовані нові наукові дисципліни на стику математики та інших наук.

Дуже ефективним методом теоретично-емпіричного рівня виступає моделювання. Буває натурне моделювання – глобус, карта, а буває – фізичне, математичне, функціональне моделювання, що представляється за допомогою формул. В роботі внаслідок застосування картографічного моделювання зроблено ряд карт.

### 3. Емпіричний рівень

До емпіричного рівня наукового дослідження відносять ті конкретнонаукові методи, які безпосередньо пов'язані з практикою. Вони поділяються на дві групи: міждисциплінарні і спеціальні. Міждисциплінарні застосовуються в декількох близьких між собою дисциплінах – це експедиційний або польовий (анкетування або опитування); статистичний та методи обробки статистичної інформації, як от розрахунок “коефіцієнта кореляції” та “регресійний аналіз”; картографічний метод; метод екстраполяції передбачає, що на основі статистичних даних досліджуються закономірності економічних явищ і припускається, що ці закономірності будуть дійсні і на майбутнє. Метод індексу випереджаючих показників базується на дослідженні певної кількості рядів статистичних даних (курс акцій, кількість виданих ліцензій на будівництво, вартість обсягів замовлення підприємствам на устаткування, пропозиції грошей). Як правило, зміни величин цих показників передують змінам в економіці. Метод нормативного планування застосовується у випадках, коли попередньо визначені економічні показники. Тоді потрібно розпланувати по етапах сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення мети. **Моделювання** – загальнонауковий метод, який в економічному планування застосовується для розробки моделі управління, що являє собою систему формалізованих співвідношень, які описують основні взаємозв'язки елементів, що створюють економічну систему.

**Спеціальні методи** – це методи, які застосовуються тільки в даному конкретному дисциплінарному дослідженні. До спеціальних методів вивчення підприємств сфери послуг можна віднести методи маркетингового аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, зокрема, метод SWOT-аналізу, методи аналізу місця товарів на ринку (стратегічна модель Портера, матриця можливостей по товарах/ринках, матриця “Бостон консалтинг груп”, 29 метод PIMS) та ін.

Ще одним варіантом поділу методів на емпіричному рівні є поділ їх на інтуїтивні та формалізовані.

Експертні методи або інтуїтивні – це методи інтегрування, узагальнення думок експертів і як наслідок одержання абсолютно нових рішень. За

способами організації ці методи мають кілька видів. Першим і найпростішим є “метод мозкової атаки”, що здійснюється групою експертів за один тур. Висувається кілька пропозицій, що активно обговорюються і доопрацьовуються. Дуже цікавим є різновид “мозкової атаки”, що носить назву “метод 635”. Слідуючи йому, формується група експертів з 6 чоловік, які пропонують кожен по три пропозиції вирішення поставленої перед ними проблеми. Після цього кожен по колу передає свої пропозиції іншому і той доопрацьовує їх. В кінцевому результаті дістаємо 18 розгорнутих варіантів вирішення проблеми. Окремо розглянемо експертний метод, що організовується в декілька етапів – це “метод Дельфі”. На першому етапі групою фахівців складається анкета, в якій в формі відкритих запитань про існуючі проблеми. Ці анкети розсилаються поштою вибраним людям і пізніше їх збирають та аналізують. На основі проведеного аналізу розробляється нова анкета, в якій зменшується кількість пропозицій вирішення проблеми. Так здійснюється кілька етапів, поки не прийдемо до відповідного рішення. Формалізовані методи – уніфіковані методи, заздалегідь розроблені фахівцями в даній галузі, ефективність яких вже перевірена. Сюди можна віднести вже згадувані методи кореляції та регресії, методи вибору стратегії функціонування підприємств: платіжна матриця, дерево рішень, гістограма, лінійне програмування, теорія черг, імітаційне моделювання, теорія ігор; метод SWOT-аналізу, методи аналізу місця товарів на ринку (стратегічна модель Портера, матриця можливостей по товарах/ринках, матриця “Бостон консалтинг груп”, метод PIMS) та ін. Окремою є класифікація методів на кабінетні та польові:

### **Кабінетні дослідження**

Ця методика полягає в ґрунтовному вивченні статистичної інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище фірми з доступних джерел. Такими повинні бути спеціальні довідники з даної сфери діяльності, прайс-листи, наукова та публіцистична література, інформація з інтернету. Ця робота надзвичайно клопітлива та творча і вимагає відповідної кваліфікації від працівника, що буде її виконувати. Результатами цього аналізу є характеристика визначених сегментів ринку, динаміки і специфіки різних економічних параметрів. Проблеми цієї методики в наших умовах полягають у закритості інформації про функціонування переважно більшості туристичних фірм. Переважно фірми надають про себе тільки загальнодоступну інформацію про ціни на туристичні. Окремим методом, що вважається композитним чи комплексним методом дослідження споживачів на ринку є метод аналізу обраних випадків. Сама назва вводить в оману ніби метод є кабінетним, аналітичним, проте насправді він виявляється перехідним

від кабінетних до польових досліджень. В залежності від конкретного випадку в цій методиці переважає аналітична чи безпосередня інформація, добута на місці за допомогою інтерв'юера. Дана методика застосовується для вивчення окремих, екстремальних випадків або звичайного випадку, який користується підвищеною увагою з якихось причин. Дана методика передбачає паралельне чи послідовне використання як кабінетних так і польових досліджень.

### **Дослідження з виходом на об'єкт (польові)**

Аудит торгових точок Дуже ефективна в сучасних умовах так звана маркетингова розвідка або аудит торгових точок, що проводиться з допомогою спеціально підготовлених фахівців. Під час таких розвідок аудитори проводять інвентаризацію товарів та послуг, призначених для перевірки. Як правило, аудитор-інтерв'юер фіксують у вибраних для дослідження торгових точках інформацію за заданими параметрами. Метою такої розвідки може бути: одержання статистичних даних з дистрибуції, товарного асортименту, конкурентного середовища, обсягів реалізації, цінового діапазону та подальша обробка цих даних для виявлення тенденцій розвитку ринку даних послуг.

### **Питання для обговорення**

1. Важливість планування в сучасному житті.
2. Основні наукові категорії планування.
3. Класифікація проектів.
4. Економічна сутність процесу планування.
5. Практичні завдання впровадження планування на туристичному підприємстві.
6. Методологічні рівні процесу планування.
7. Базові закони планомірного розвитку.
8. Загальнонаукові методи, що використовуються в плануванні діяльності туристичних підприємств.
9. Основні класифікації емпіричних методів дослідження.

## ТЕМА 3. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ОСНОВНИХ ВИДІВ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1. Реактивізм
2. Інактивізм
3. Преактивізм
4. Інтерактивізм
5. Основні принципи інтерактивного планування

### 1. Реактивізм

Реактивне управління базується на досвіді і історії. В реактивних організаціях планування зазвичай вважається прерогативою керівника. Свої організації вони вважають машинами і керують ними автократично, як по цілях так і по засобах. Хоча управління в реактивних організаціях здійснюється зверху вниз, планування у них здійснюється знизу. Професійні плановики підключаються, як правило, не часто, хоча інколи використовуються для уточнення деталей, тому продукти і послуги сплановані під впливом даного виду планування часто витісняються з ринку. Тих, хто дотримується такої орієнтації в плануванні не задовольняє ні існуюче положення ні методи, які використовуються. Однак їм подобається те, що було раніше. Тому вони намагаються вернутись до минулого стану. Вони відчують ностальгію і романтизують минуле. Вони входять в майбутнє, повертаючись обличчям до минулого, таким чином, краще бачать це місце, де вони знаходяться, а не те, до якого рухаються.

Проте орієнтація на минуле має і свої переваги. По-перше, це історичний досвід, з якого можна багато почерпнути. Як каже прислів'я “ Все нове – це добре забуте старе”. По-друге, реактивізму притаманна послідовність, що переважно виключає різні необдумані зміни. Звідси слідує і збереження традицій управління, що в деякій мірі забезпечує почуття безпеки.

### 2. Інактивізм

Інактивізм задовольняється існуючим станом речей. Він не має тенденцій до повернення попереднього стану і не схвалює просування вперед. Тому він протидіє змінам, його цілями являється виживання і стабільність (14, с.88).

Керівники інактивного типу вважають існуючі умови не найкращими, але достатньо хорошими, або настільки хорошими, наскільки можна було очікувати. Вони вірять, що більшість змін або тимчасові, або ілюзорні і, що їх справи навіть в момент нестабільності, самі прийдуть в стан рівноваги. Вони

впевнені, що якщо нічого не робити, то нічого не станеться, а це все, що їм потрібно.

Не дивлячись на своє найменування інактивісти дуже діяльні. Навіть коли немає кризи, а це буває дуже рідко, вони виконують велику роботу, щоб нічого не сталося. Другі люди докладають зусилля, щоби змінити положення, ці ж постійно зайняті тим, щоб не допускати змін. Не дивно, що бюрократія і тяганина - необхідні інструменти інактивістів. На відміну від реактивістів, які орієнтуються на передісторію подій, інактивісти орієнтуються на текучий момент, на нові явища. Із організації з інактивним стилем управління краще всіх виживають ті, у яких виживання не залежить від продуктивності, тобто ті, які знаходяться на бюджеті. Чи варто дивуватись, що вони чинять опір спробам виміряти їх продуктивність. Багато прикладів інактивізму можна знайти в державних установах, серед відділів обслуговування, в корпораціях.

Інактивні організації добре працюють, коли текучі фактори навколишнього середовища, по суті сприятливі для них. Існують очевидні ситуації, коли нічого не робити краще щоб там не було. Деякі проблеми вирішуються або зникають самі собою, якщо їх не чіпати. Більше того, навіть в повністю неконтрольованому і турбулентному середовищі інактивісти можуть поступати неправильно, нічого не роблячи, але виглядати при цьому не гірше, ніж ті, що стараються що-небудь зробити. На кінець, оскільки вони діють обережно, тому рідко роблять помилки катастрофічного масштабу.

### **3. Преактивізм**

Сьогодні преактивізм - це домінуючий стиль управління в США. Його прихильники не схильні ні повертатися до минулого, ні стояти на місці. Вони переконані, що майбутнє краще, ніж сучасне чи минуле. Тому вони намагаються прискорити зміни і використати можливості, які при цьому відкриваються. Вони намагаються осідлати потік і досягти його першої хвилі, тому можуть досягти цілі раніше всіх. Після чого вони стараються зібрати данину зі всіх, хто прибуває пізніше.

На відміну від інактивістів, преактивісти не схильні задовольнятися достатнім мінімумом, вони хочуть діяти по можливості і краще - оптимально.

Оскільки вони вважають, що технічні розробки зроблять майбутнє значно відмінним від минулого, преактивісти слабо використовують накопичений досвід. Вони покладаються на експеримент. Їх головна ціль - ріст, стати більшими, захопити більшу долю ринку, охопити більше число країн і випродувати більше всіх пропозиції - бути першим номером. Маркетингове планування в преактивній організації складається із передбачення майбутнього і підготовка до нього. Підготовка включає ряд

кроків, направлених на те, щоб звести до мінімуму майбутні небезпеки або уникнути їх і - що ще важливіше - використати майбутні можливості.

Преактивне планування на відміну від реактивного реалізується зверху вниз. Починається воно звичайно з прогнозування зовнішніх умов, які виконуються професійними штатними спеціалістами. Після чого ті, що стоять наверху формулюють цілі корпорації і її стратегію. Цей матеріал передається на нижче стоячий рівень, де ставляться відповідні даному рівню цілі і розробляються програми їх досягнення.

Оскільки преактивне планування у вирішальній степені залежить від точності прогнозів, важливо зрозуміти умови, при яких можна отримати абсолютно точні прогнози: потрібно, щоб система і її довкілля не змінювались, а ми щоб знали її стан на будь-який момент минулого, тоді ми звичайно будемо знати її стан на будь-який момент часу і в майбутньому. Ясно, що такі умови немислимі, принаймні на сьогодні.

Можливо, найбільша недосконалість преактивного планування полягає в тому, що чим далі в майбутнє проникає прогноз, тим більше можлива помилка. Тому ефективна підготовка можлива в кращому випадку для відносно близького майбутнього.

Не зважаючи на методологічні проблеми, які мають місце в преактивному плануванні, його розповсюдження серед американських менеджерів говорить про існуючі переваги. Воно повсюди вважається корисним і, це без сумнівів так і є часто краще воно, ніж нічого. Його популярність тісно зв'язана з сучасною і адаптуватися, розвиватися. Така філософія притаманна сьогодні в японському управлінні. Із чотирьох напрямків в плануванні найбільш оптимальним і прогресивним є інтерактивний підхід. Ця орієнтація - єдина, яка відкрито направлена на підвищення рівня індивідуального, організаційного і суспільного розвитку і покращення якості життя.

#### **4. Інтерактивізм**

Інтерактивісти, яких іноді називають проактивістами, не схильні повертатися до минулого стану, займати існуюче положення речей або приймати майбутнє таким яке воно буде. Об'єднання позицій на перший погляд передбачає підкорення світу, але це не так. Це не так тому, що інтерактивісти вважають, що майбутнє більшою частиною не підвладне нашому контролю, тому найбільше, що можна поставити під контроль - це наше майбутнє в рамках майбутнього. Звідси витікає інтерактивна концепція, планована як проектування бажаного майбутнього і дослідження шляхів його побудування. Як ми зрозуміли раніше, коли інактивісти стараються



утриматися у фіксованому положенні в потоці, реактивісти - плисти проти нього і преактивісти - осідлати його першу хвилю, тоді – інтерактивісти планують своє майбутнє самі. Щоб ефективно розібратися в будь-якій проблемній ситуації необхідні дві умови. По-перше, необхідно визначити суть даної ситуації в порівнянні з тими, відносно яких ми вже накопичили деякий досвід. По-друге, ми повинні встановити, наскільки унікальна дана ситуація, тобто яких знань про неї ще не вистачає. Нагадаємо, що інактивісти схильні діяти достатньо задовільно, а преактивісти - як можна краще, оптимально.

Інтерактивісти надають перевагу краще діяти в майбутньому, ніж найкращим чином сьогодні - ідеально. Тому скоріше зосереджуються на підвищенні результативності з часом, ніж на тому наскільки добре можна поступити в конкретний момент в конкретних умовах. Їх ціль - максимізувати свою здатність навчатися і адаптуватися, розвиватися. Така філософія притаманна сьогодні в японському управлінні. Із чотирьох напрямків в плануванні найбільш оптимальним і прогресивним є інтерактивний підхід. Ця орієнтація - єдина, яка відкрито направлена на підвищення рівня індивідуального, організаційного і суспільного розвитку і покращення якості життя.

## **5. Основні принципи інтерактивного планування**

Здійснення такого планування опирається на три основних принципи: принцип участі, принцип неперервності і принцип холізму.

Принцип участі Більшість тих, хто використовує плани, вважають, що головну користь приносить продукт планування - план. Інтерактивізм не згідний з цим. Він стверджує, що важливим продуктом планування виступає сам процес. І тому головні вигоди дає участь в ньому (14, с.100).

Завдяки участі в плануванні члени організації можуть розвивати себе. Крім цього участь дозволяє їм отримати розуміння організації і служити її цілям більш ефективно. Це в свою чергу полегшує розвиток організації.

Принцип участі двояко впливає на методи інтерактивного планування.

По-перше, він має на увазі, що - ніхто не може планувати ефективно для когось другого. Краще планувати для себе, не важливо, наскільки погано, ніж бути планованими іншими - не важливо наскільки добре.

Причина цього визначається, сутністю розвитку: збільшувати свої бажання і здатність задовольняти бажання, власні і чужі. Планування другими не може збільшувати ці бажання і здібності, тільки власне планування дає таку можливість.

При інтерактивному плануванні плани не складаються внутрішніми чи зовнішніми підрозділами з наступним представленням керівництву для



затвердження. Скоріше, керівники безпосередньо залучаються в процес планування. Це - одна з найважливіших їх функцій.

У відомому розумінні участь в плануванні подібна грі, в якій хтось повинен перемогти, але ця перемога не є головним виграшем. Основна вигода складається з всіх етапів гри. Коли перемога вважається важливішою самої гри, гра перетворюється в роботу. Планування повинно бути настільки радісним, наскільки корисним для виробництва. Тоді воно підвищує якість виробничого життя учасників і дає їм можливість розвиватись. Професійні плановики повинні стимулювати, об'єднувати планування другим, забезпечивши мотиви інформації, знання, розуміння.

Участь в плануванні діяльності цього підрозділу на будь-якому рівні повинні бути обов'язковими для керівників і факультативними для рядових працівників. Вона повинна бути можливістю, а не обов'язком. Якщо рядові працівники не приймуть участі в плануванні, це буде означати, що вони вважають його марною тратою часу. Коли їм стане ясно, що планування може впливати на якість їх виробничого життя і їх особистий розвиток, це стане можливістю, використання якої не треба буде просити два рази. Дякуючи участі, виконання стає невід'ємною частиною планування.

Принцип неперервності.

Частіше всього планування буває не безперервним. Наприклад, більшість компаній розробляють п'ятирічні плани і поновляють їх раз на рік.

#### ТЕМА 4. ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

1. Правові основи організації туристичного бізнесу в Україні
2. Закон України «Про туризм»

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

Туристичний бізнес належить до підприємництва сфери надання послуг населенню (споживачам). Правові основи та організаційні форми підприємництва визначають "правила гри", створюють правовий фундамент бізнесу, забезпечуючи йому перспективи розвитку на законній основі. Правове регулювання підприємницької діяльності в нашій країні здійснюється ланцюгом законів (їх нараховується понад 60), указами Президента та постановами Кабінету Міністрів України, рішеннями обласних і місцевих органів влади, а також міжнародними договорами й угодами, в яких бере участь Україна. До основних законодавчих актів відносяться: Конституція України, Цивільний і Господарський кодекси, Закон України "Про внесення змін до закону

України "Про туризм".

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

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

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

Відшкодування збитків, заподіяних туристу в разі неплатоспроможності чи порушення процесу про банкрутство турсервісера (турагента), здійснюється відповідною кредитною установою-гарантом на підставі заяви туриста, договору на туристичне обслуговування (ваучера) та документів, які підтверджують невиконання турсервісера (турагентом) договірних зобов'язань.

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

років.

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

- а) надання відповідно до законодавства України земельних ділянок і окремих об'єктів туристичних дестинацій (природно-рекреаційних і туристично-екскурсійних ресурсів країни). Наприклад, природно-заповідний фонд Донецької області нараховує 109 об'єктів, серед яких особливим попитом користуються такі туристично-екскурсійні об'єкти, як:
  - історико-архітектурний заповідник "Святогір'я";
  - культурно-архітектурні споруди в м. Артемівську;
  - художній музей відомого живописця А.І. Куїнджі в м. Маріуполі;
  - степовий заповідник "Кам'яні Могили" та багато інших.
- б) сприяння матеріально-технічному забезпеченню та інформаційному обслуговуванню туристичного бізнесу;
- в) підготовка і підвищення кваліфікації кадрів для туристичної діяльності;
- г) стимулювання інноваційних проектів, забезпечення конкуренції і недопущення монополізму в туризмі.

## **2. Закон України «Про туризм»**

Закон України «Про туризм» як спеціальний нормативно-правовий акт. Основним джерелом правового регулювання туристичної діяльності в Україні є Закон України «Про туризм», який визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей. Він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України. Еволюція правового регулювання туристичної діяльності в Україні. Закон України «Про туризм» був прийнятий Верховною Радою України 15 вересня 1995 року та введений в дію з дня його опублікування – 14 листопада 1995 року. З часом виникла потреба в його вдосконаленні і згодом він був викладений в новій редакції Закону України від 18 листопада 2003 року, у якій набрав чинності з 1 січня 2004 року. Для того, щоби узгодити з ним діяльність суб'єктів у сфері туризму, котрі були створені за попереднього закону, було надано їм можливість привести свої документи у відповідність до нових вимог. Фізичні і юридичні особи, які отримали ліцензії на організацію іноземного, внутрішнього, зарубіжного туризму, екскурсійну діяльність до дня офіційного опублікування цього Закону, до 1 квітня 2004 року могли безкоштовно на термін дії ліцензії старого зразка отримати ліцензію на провадження туроператорської чи турагентської діяльності за умови виконання вимог цього Закону та Закону України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності".

Структура та сфера дії Закону України «Про туризм». Закон України «Про туризм» складається з восьми розділів:

- 1) Загальні положення;
- 2) Державна політика та державне регулювання в галузі туризму;
- 3) Безпека туризму;
- 4) Організація туристичної діяльності;
- 5) Професійна підготовка фахівців та наукове забезпечення туризму. Об'єднання підприємств та неприбуткові організації в галузі туризму;
- 6) Контроль за діяльністю в галузі туризму. Відповідальність за порушення законодавства України про туризм;
- 7) Міжнародне співробітництво в галузі туризму;
- 8) Прикінцеві та перехідні положення.

Важливою ознакою Закону України «Про туризм» є чітке визначення термінів. У цьому Законі наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

туризм - тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає;

турист - особа, яка здійснює подорож по Україні або до іншої країни з не забороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін;

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);

супутні туристичні послуги та товари – послуги та товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання та виробництво яких несуттєво скоротиться без їх реалізації туристам;

характерні туристичні послуги та товари - послуги та товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання та виробництво яких суттєво скоротиться без їх реалізації туристам;

просування туристичного продукту – комплекс заходів, спрямованих на створення та підготовку до реалізації туристичного продукту чи туристичних послуг (організація рекламно-ознайомлювальних подорожей, участь у спеціалізованих виставках, ярмарках, видання каталогів, буклетів тощо);

місце продажу (реалізації) туристичних послуг - країна, в якій зареєстровано відповідний суб'єкт господарювання, що реалізує туристичний продукт;

місце надання туристичних послуг - країна, на території якої безпосередньо надаються туристичні послуги; готель - підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається з шести і

більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням. Порядок встановлення категорій готелям визначається Кабінетом Міністрів України;

готельна послуга - дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням. Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю;

аналогічні засоби розміщення – підприємства будь-якої організаційно-правової форми власності, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, включно з щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів.

Законодавство України про туризм складається з Конституції України, Закону України «Про туризм», інших нормативно-правових актів, виданих відповідно до них. Майнові відносини в галузі туризму, засновані на рівності, автономії волі і майновій самостійності їх учасників, регулюються Цивільним та Господарським кодексами України з урахуванням особливостей, встановлених цим Законом. Якщо міжнародним договором України, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, передбачені інші правила, ніж ті, що встановлені цим Законом, застосовуються правила міжнародного договору.

Контроль за додержанням вимог законодавства про туризм. Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові та службові особи у випадках і в порядку, визначених законом, здійснюють контроль за додержанням вимог законодавства з питань туристичної діяльності, проводять перевірки якості надаваних (наданих) туристичних послуг, додержання ліцензійних умов, стандартів, норм і правил щодо здійснення туристичної діяльності та відповідно до закону накладають стягнення і вживають інших заходів за порушення законодавства в галузі туризму.

Відповідальність за порушення законодавства про туризм. Порушення законодавства в галузі туризму тягне за собою відповідальність згідно із законом. Порушеннями законодавства в галузі туризму є: здійснення туристичної діяльності без отримання відповідного дозволу (ліцензії) або недодержання ліцензійних умов з надання туристичних послуг; залучення до надання туристичних послуг осіб, які не відповідають встановленим законодавством відповідним кваліфікаційним вимогам та не мають відповідні дозволи на право здійснення туристичного супроводу у випадках, визначених цим Законом; надання туристичних послуг, що підлягають обов'язковій сертифікації, без проведення такої сертифікації в установленому порядку; ненадання, несвоєчасне надання або надання туристові інформації, що не відповідає дійсності; порушення вимог стандартів, норм і правил у галузі туризму; незаконне використання категорії об'єкта туристичної інфраструктури; порушення умов договору між туристом і суб'єктом туристичної діяльності з надання туристичних послуг; невиконання розпоряджень уповноважених органів та осіб про усунення порушень

ліцензійних умов; порушення правил щодо охорони чи використання об'єктів туристичної інфраструктури, знищення або пошкодження об'єктів відвідування; створення перешкод уповноваженій на те законом посадовій чи службовій особі у здійсненні контролю за туристичною діяльністю, у проведенні перевірки якості надаваних (наданих) туристичних послуг або додержанні ліцензійних умов, стандартів, норм і правил щодо здійснення туристичної діяльності; незаконне втручання у здійснення туристичної діяльності; розголошення відомостей, що становлять конфіденційну або іншу охоронювану законом інформацію.

Законами може передбачатися відповідальність і за інші порушення у сфері туристичної діяльності. Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові і службові особи за порушення законодавства у галузі туристичної діяльності несуть відповідальність згідно із законом. Рішення, дії або бездіяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб можуть бути оскаржені до суду в порядку, встановленому законом. Шкода, заподіяна органами державної влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими і службовими особами фізичним чи юридичним особам під час виконання ними покладених на них обов'язків, підлягає відшкодуванню в порядку, встановленому законом. За неналежне виконання своїх зобов'язань туроператор, турагент, інші суб'єкти туристичної діяльності несуть майнову та іншу відповідальність, визначену в договорі відповідно до чинного законодавства. Розмір майнової відповідальності туроператора, турагента чи іншого суб'єкта туристичної діяльності не може перевищувати фактично завданих збитків з їх вини. Спори майнового характеру між суб'єктами туристичної діяльності та споживачами туристичних послуг вирішуються з дотриманням вимог Закону України «Про туризм» та Закону України «Про захист прав споживачів».

За порушення встановлених законодавчими актами правил здійснення господарської діяльності суб'єктом господарювання органи державної влади та органи місцевого самоврядування відповідно до своїх повноважень та в порядку, встановленому законом, застосовують заходи організаційно-правового або майнового характеру, спрямовані на припинення суб'єктом господарювання правопорушення та ліквідацію його наслідків.

Суб'єкт туристичної діяльності, який порушив законодавство в галузі туристичної діяльності при наданні туристичної послуги, що завдало шкоду, зобов'язаний відшкодувати туристу збитки у повному обсязі, якщо договором або законом не передбачено відшкодування у меншому або більшому розмірі. Заподіяна туристу моральна (немайнова) шкода, якою порушені його законні права, відшкодовується суб'єктом туристичної діяльності в порядку, встановленому Цивільним кодексом України.

Суб'єктам туристичної діяльності, яким заподіяна шкода юридичними чи фізичними особами внаслідок порушення ними законодавства в галузі туризму, збитки відшкодовуються відповідно до закону. Спори з питань надання туристичних послуг розглядаються у встановленому законом порядку третейськими судами та судами загальної юрисдикції. За загальним правилом,

для вирішення спорів, що виникають з приводу неналежного надання туристичних послуг чи послуг страхування туристи звертаються до судів загальної юрисдикції – місцевих (міських та районних) судів. Якщо спори виникають між суб'єктами господарювання (юридичними особами та фізичними особами - суб'єктами підприємницької діяльності), до яких належать туристичні фірми – туристичні оператори та туристичні агенти, то такі спори вирішуються господарськими судами.

## Тема 5. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Основні етапи створення туристичного підприємства
2. Туроператорська та турагентська діяльність підприємств туризму
3. Ліцензування туристичної діяльності
4. Сертифікація готельних послуг та послуг харчування

### **1. Основні етапи створення туристичного підприємства**

Закон "Про підприємства в Україні" регламентує діяльність різних видів підприємств, визначає види та організаційні форми, правила діяльності, створює однакові правові умови незалежно від форми власності й системи господарювання, забезпечує самостійність підприємств, фіксує їхні права та відповідальність, регулює відносини з іншими суб'єктами господарювання і державою.

Процедура створення туристичного підприємства як юридичної особи передбачає багато етапів, при цьому необхідно зауважити, що останнім часом створення і реєстрація має тенденцію до спрощення.

Найважливішими елементами створення туристичного підприємства є:

- вибір організаційно-правової форми;
- протокол намірів учасників (засновників);
- розробка проектів установчих документів;
- проведення установчих зборів;
- підготовка установчих документів для реєстрації;
- правова реєстрація підприємства;
- постановка на облік та реєстрація в податкових, статистичних
- органах, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та інших установах.

Наступні організаційні процедури, пов'язані з відкриттям рахунків у банківських установах, виготовлення печатки, штампуги, фірмових бланків.

Розглянемо основні етапи створення туристичного підприємства. Вибір організаційно-правової форми господарського товариства проводиться учасниками (засновниками) у відповідності із законодавством України.

Найбільш гнучкою формою для малого туристичного бізнесу є товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ). Воно може бути засноване однією або декількома особами, а статутний фонд такого товариства поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами. При цьому учасники товариства не відповідають по його зобов'язаннях, а несуть відповідальність, пов'язану з діяльністю товариства в межах їхніх внесків.

іншою організаційно-правовою формою туристичного бізнесу є товариство з повною відповідальністю, в якому всі учасники несуть солідарну відповідальність за зобов'язання підприємства всім своїм майном.

Туристичний бізнес на основі значних початкових інвестицій доцільно реалізовувати у формі акціонерного товариства. Головним атрибутом такого товариства служить акція - цінний папір без встановленого терміну обігу, який свідчить про пайову участь у статутному фонді товариства, підтверджує членство в ньому і право на участь в управлінні ним. Акціонерні товариства бувають двох видів: відкритого типу, акції якого розповсюджуються через відкриту передплату та купівлю-продаж на фондових біржах, і закритого типу, акції якого можуть поширюватися лише між його засновниками.

Акціонерна форма господарювання має істотні переваги; фінансові - створює механізм оперативної мобілізації великих за розміром інвестицій і регулярного одержання доходу у формі дивідендів на акції; економічні ~ акціонерний капітал сприяє встановленню гнучкої системи виробничо-господарських зв'язків, опосередкованих перехресним або ланцюговим володінням акціями; соціальні - акціонування є важливою формою перетворення найманих працівників на власників певної частки майна підприємства.

Для більш чіткого визначення мети і завдань створюваного підприємства, погодження організаційно-правової форми, розміру статутного капіталу, розподілу доручень між учасниками, вирішення інших організаційних питань доцільно оформити протокол намірів. Він не входить в число обов'язкових засновницьких документів і формально особи, які його підписали, не несуть відповідальності за невиконання взятих зобов'язань. Тим не менш, цей протокол є основою установчого договору і єдиним документом, який об'єднує засновників до моменту реєстрації.

Важливим етапом створення туристичного підприємства є розробка проектів установчих документів у відповідності з обраною організаційно-



правовою формою. Так, для товариства з обмеженою відповідальністю засновницькими документами є:

- установчий договір, підписаний його засновниками (учасниками);
- статут, прийнятий загальними зборами засновників.

Якщо засновником товариства є одна особа - установчий договір не укладається.

В установчому договорі перераховуються всі засновники, їх реквізити, розмір статутного капіталу, його розподіл по частках, перелік майна, яке вноситься засновниками в статутний фонд, його оцінка та ін.

В статуті товариства з обмеженою відповідальністю необхідно записати наступні дані:

- повна назва товариства, юридична адреса;
- засновники (учасники) товариства;
- на який термін створене товариство;
- мета і предмет діяльності товариства;
- правовий статус товариства;
- майно, статутний капітал, розподіл часток;
- перелік майна, яке вноситься засновниками в статутний фонд, та його оцінка;
- порядок розподілу прибутку і покриття збитків, створення фондів;
- права і обов'язки засновників;
- органи управління товариством;
- порядок зміни складу засновників;
- трудові відносини з працівниками товариства;
- облік і звітність;
- ревізійна комісія і аудит;
- припинення діяльності та реорганізація товариства;
- порядок внесення змін до статуту.

Цей перелік не остаточний і може змінюватись залежно від різних факторів.

Вимоги до установчих документів товариства з повною відповідальністю аналогічні, за винятком специфіки солідарної відповідальності по зобов'язаннях, обумовлених попередньо.

Установчими документами акціонерного товариства є статут, в який додатково до вищесказаного заносять порядок розподілу статутного капіталу на акції, їх номінал, види та ін. Крім цього, додатково вводяться розділи "Права і обов'язки акціонерів", "Дивіденди", "Порядок ведення реєстру акцій".

У відкритому акціонерному товаристві додатково вводиться розділ "Порядок емісії акцій".

Особливо важливий для всіх форм господарських товариств вибір розміру статутного фонду і частки в ньому кожного учасника.

Статутний фонд майбутнього підприємства—це частина коштів, у межах яких воно несе відповідальність перед кредиторами, якщо інше майно відсутнє.

Мінімальний розмір статутного фонду регламентується нормативно-правовими актами. Так, для товариств з обмеженою відповідальністю або повною відповідальністю - це 100 мінімальних зарплат, для акціонерних товариств - 1000. Максимальний розмір статутного фонду не регламентується.

Наступний етап - проведення установчих зборів. Підготовка зборів проводиться ініціативною групою в порядку виконання рішень протоколу намірів. Погоджений із засновниками порядок денний офіційно вручається всім учасникам не менше ніж за два тижні до початку зборів. У зборах мають право взяти участь всі засновники або їх довірені особи.

У порядок денний вносяться такі основні питання:

- про створення підприємства;
- обговорення статуту та установчого договору;
- вибори органів управління та затвердження виконавчих органів;
- затвердження аудиту та ревізійних органів;
- інші питання (обговорення бізнес-плану, рекламної компанії).

Якщо статутом передбачено внесення майнових вкладів у вигляді будівель, споруд, обладнання, права власності на землю і інші майнові права, а також право на інтелектуальну власність, тоді на зборах створюється комісія з оцінки відповідної власності і затверджуються її пропозиції по принципах і формах оцінки.

У разі створення акціонерного товариства закритого або відкритого типу, в порядок денний додатково вноситься питання про порядок ведення реєстру акціонерів.

Загальні установчі збори вважаються такими, що відбулися, в разі присутності на них більше половини учасників або їх представників.

Голосування може бути відкритим або закритим.

Після проведення зборів установчі документи готуються для реєстрації.

В цей період документи передруковуються, розмножуються, прошиваються.

Необхідно звернути увагу на наявність усіх підписів засновників в установчому договорі та статуті, а також на правильне оформлення протоколу установчих зборів, який підписується головою та секретарем зборів.

Правова реєстрація підприємства проводиться виконавчими комітетами міських та районних рад або вповноваженими органами. Реєстрація відбулася,

якщо відповідний запис внесений в Державний реєстр, а підприємству видане свідоцтво про реєстрацію відповідної форми.

Після цього настає процедура взяття на облік в органах статистики, податковій адміністрації, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та ін.

Наступним організаційним заходом є відкриття розрахункових рахунків у банківській установі. Це вільний вибір банку, але зручніше, щоб він був розташований в районі, де знаходиться це підприємство.

Для відкриття рахунків необхідно визначитися, які банківські рахунки необхідні для діяльності підприємства (гривневий, валютний, рубльовий) і ознайомитись з порядком відкриття і ведення рахунків.

Одночасно з процедурою відкриття рахунків необхідно отримати дозвіл УВС на виготовлення печатки та штампів, підготувати їхні ескізи та замовити у відповідній фірмі. Доцільно підготувати ескізи та замовити фірмові бланки, іншу друковану продукцію.

Одним з найважливіших етапів створення туристичного підприємства є його програма економічної діяльності. Це - основа фінансового менеджменту як для підприємства, яке створюється, так і для діючої фірми.

Обравши туристичну діяльність як основний вид, необхідно розв'язати ще дві проблеми.

1. Вибрати супутні види діяльності, тобто диверсифікувати основу туристичного бізнесу для зниження

фінансових ризиків у зв'язку з тим, що туризм достатньо чутливий до цілого ряду факторів: політичних, економічних, інфраструктурних та ін.

2. Бажано вибрати такі види основної та додаткової діяльності, які були б пріоритетними на тривалий період.

Наступним етапом є вибір географії бізнесу. Якщо майбутня основна діяльність пов'язана тільки з реалізацією внутрішніх турів, то необхідно визначити район прийому-відправки туристів. Якщо підприємство буде займатись міжнародним туризмом, то мають бути вибрані ті країни і регіони, де буде реалізований та спожитий туристичний продукт.

Далі необхідно дослідити ринок туристичних послуг і вибрати свій сегмент туристичного бізнесу та довести конкурентоспроможність власного турпродукту.

Визначивши регіон ринку збуту туристичних послуг, необхідно провести розрахунок максимально можливих пропозицій та попиту цього ринку на перспективу по роках, місяцях, сезонах, днях тижня, а вже потім проаналізувати конкурентне середовище.

При цьому вивчається статистика чисельності туристичних фірм, зареєстрованих у регіоні, обсяги реалізації ними туристичних послуг, цінові фактори, наявність монополістів, відмінність власного туристичного продукту від аналогічного продукту конкурентів та ін.

Якщо рішення по вибору регіону ринку збуту туристичних послуг визначається тільки умовами конкуренції, то приймається (після аналізу конкурентного середовища) одне з трьох рішень:

- вихід з цього ринку;
- прийняття стратегії конкурентоспроможності та робота на ринку шляхом завоювання свого сегмента.
- формування (виробництво) позаконкурентного туристичного продукту і робота в цьому новоствореному сегменті ринку.

Важливими етапами діяльності туристичного підприємства є:

- планування виробництва туристичних послуг і контроль за якістю туристичного продукту. Це питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, підготовка договірної документації, робота зі страховими та іншими зацікавленими організаціями;

- визначення способу (технології) реалізації туристичного продукту. Це може бути самостійна реалізація або через інші фірми, комісійний продаж через посередників або створення розгалуженої дилерської мережі;

- способи стимулювання продажів. Сюди належать ярмарки, виставки, конкурси, аукціони, туристичні лотереї, надання сезонних пільг, пільг для постійних клієнтів, дітей, рекламні тури та ін;

- підбір та управління персоналом туристичного підприємства. Це розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розкладу, розробка посадових інструкцій, форми оплати праці, регламенту роботи підприємства та ін.

Отже, економічна діяльність - це організована робота туристичного підприємства, під час якої використовується капітал, рекреаційні ресурси, засоби виробництва та робоча сила для виробництва і реалізації туристичного продукту.

Говорячи про туристичне підприємство, маються на увазі ті фірми, основною діяльністю яких є надання туристичних послуг, а всі інші види діяльності - супутні, побічні. Але не будь-яке такс підприємство чи організацію можна назвати туристичною фірмою, оскільки вони можуть діяти як на комерційній, так і не на комерційній основі. Комерційне туристичне підприємство має головною метою своєї діяльності отримання прибутку за рахунок надання різних видів туристичних послуг.

Важливою формою економічної діяльності туристичного підприємства є франчайзинг, який у широкому розумінні цього терміна означає передачу прав на надання послуг та виробництво туристичного продукту, а також надання практичної допомоги в справі організації туристичного бізнесу.

Франчайзинг як особлива форма господарювання полягає ось в чому: незалежне підприємство (франчайзодавець), яке виробляє туристичний продукт або надає послуги, передає право використовувати свій товарний знак іншому підприємству (франчайзоотримувачу) в обмін на зобов'язання виготовляти такий самий туристичний продукт або надавати послуги. За право господарювати від імені і під торговельною маркою франчайзодавця підприємство виплачує певний відсоток від свого доходу як матеріальну винагороду.

Франчайзинг можна поділити на дві категорії: організація продажу туристичного продукту чи послуг і форма підприємництва.

Франчайзинг - договір (угода) між продавцем та покупцем, за якою продавець захищеного торговельною маркою продукту чи послуги надає ексклюзивне право на розповсюдження та продаж даного продукту чи послуги незалежному підприємцю на регіональному ринку в обмін на отримання від нього грошової винагороди за умови дотримання покупцем технологій обслуговуючих операцій.

В індустрії туризму найбільш поширена друга категорія франчайзингу, при цьому франчайзодавець створює повну концепцію підприємства або методів роботи, а франчайзоотримувач купує право використовувати наявні нароби.

Франчайзинг надає переваги обом сторонам-розширює бізнес однієї і надає можливість для підприємництва іншій стороні, яка функціонує у відповідності зі стандартами та режимом роботи, встановленими франчайзодавцем.

## **2. Туроператорська та турагентська діяльність підприємств туризму**

Організації, які займаються формуванням і реалізацією турів, наданням різноманітних туристичних послуг, називаються туристично-екскурсійними.

На практиці вони можуть називатися по-різному: туристичні фірми, туристичні бюро або агентства, бюро подорожей, екскурсійні бюро і т. ін. Але щодо виду підприємницької діяльності на туристичному ринку їх можна поділити на туристичних операторів (туроператор) і туристичні агентства (турагент).

Терміни "туроператор" і "турагент" визначають напрямок діяльності туристичного підприємства.

Туроператор - юридична або фізична особа (мається на увазі підприємець), яка здійснює на основі ліцензії діяльність по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту.

Туроператорами називають:

- туристичні організації (підприємства), які мають власні або орендовані засоби туристичного обслуговування і пропонують своїм клієнтам комплекс послуг;

- оптових посередників між турагентствами і підприємствами туристичної індустрії, до яких належать фірми і організації, зайняті обслуговуванням туристів, але не відносяться напряму до туризму, а є представниками інших галузей економіки. Це транспортні компанії, підприємства громадського харчування, страхові фірми, спортивні, культурні заклади та ін.

Основні завдання туроператора - створення туру, підкріпленого програмою обслуговування. Програма обслуговування - план заходів, спрямованих на задоволення інтересів подорожуючих, які визначають призначення і вид туру.

За видом діяльності туроператори можуть бути:

- туроператорами масового ринку-продають велику кількість турпродукту, сформованого на масовий попит та наперед визначені місця відпочинку;

- спеціалізованими туроператорами - це оператори, які спеціалізуються на окремо визначеному продукті або сегменті ринку (певна країна, певний вид туризму і т.ін.).

За місцем діяльності туроператори бувають:

- внутрішні оператори - формують турпродукт для споживання громадянами своєї країни в межах країни;

- виїзні оператори - формують турпродукт для споживання громадянами своєї країни за кордоном;

- оператори на прийомі - базуються в місці призначення і обслуговують прибулих іноземних туристів.

В більш загальному смислі туроперейтингу туроператорів прийнято поділяти на ініціативних і рецептивних.

Ініціативні - це туроператори, які відправляють туристів за кордон або інші регіони за домовленістю з приймаючими операторами або безпосередньо з туристичними підприємствами.

Рецептивні - це туроператори на прийомі, тобто ті, які комплектують тури і програми обслуговування в місцях прийому і обслуговування туристів, використовуючи прямі угоди з постачальниками послуг.

Туроператор виконує головну роль у туризмі, тому що саме він розробляє туристичні маршрути, наповнює їх послугами, забезпечує функціонування турів і надання послуг, готує рекламно-інформаційні видання по своїх турах, розраховує ціни, передає тури агентам для їх наступної реалізації.

Турагент - це юридична або фізична особа (підприємець), яка здійснює на основі ліцензії діяльність по просуванню і реалізації сформованого туроператором туру (туристичного продукту).

Турагент у разі необхідності до придбаного туру додає вартість проїзду туристів від місця формування групи до першого на маршруті пункту розміщення і від останнього на маршруті пункту розміщення до місця формування групи.

Основне завдання турагента або турагентства:

- повне і широке висвітлення можливостей відпочинку і подорожей по всіх наявних турах, курортах, туристичних центрах;
- просування інформації про власні можливості за допомогою реклами;
- організація продажу туристичного продукту з урахуванням специфіки і особливостей туристичного ринку.

З погляду спеціалізації, турагентства можуть бути багатопрофільними, тобто здійснювати комплексне обслуговування різних за запитамі клієнтів, і спеціалізованими, які спеціалізуються на певних видах обслуговування (організація ділових, спортивних та інших поїздок).

Туристичне підприємство може бути одночасно і туроператором, і турагентом. Наприклад, бюро розробляє маршрути як туроператор і частково самостійно продає їх безпосередньо споживачу, а більшу частину продає турагенту, одночасно як турагент купує тури в іншого бюро (туроператора) і продає їх своїм туристам.

Турагенти і туроператори можуть мати різні форми власності. Вони можуть бути приватними, державними, акціонерними товариствами, але їх підприємницька діяльність і ринкові функції від цього не змінюються.

Різниця між туроператором і турагентом не тільки у формуванні туристичного продукту та його реалізації, а й у системі доходів. Дуже часто туроператор купує окремі послуги, з яких потім формує комплексний туристичний продукт зі своїм механізмом ціноутворення. Водночас турагент діє як роздрібний продавець і його прибуток формується з комісійних від продажу чужого туристичного продукту; турагент реалізує туристичний

продукт (часто й окремі послуги) за реальними цінами туроператора або виробника послуг.

Різниця між туроператором і турагентом також у приналежності туристичного продукту. Туроператор завжди має запас туристичного продукту для продажу, а турагент замовляє певний продукт або послугу тільки тоді, коли клієнт проявляє зацікавленість у придбанні.

В цілому, як і будь-яка сфера діяльності, операторська та агентська діяльність у туризмі вимагає високої кваліфікації і професіоналізму, глибоких знань технології, маркетингу і ринку.

Основні моменти, на які повинні постійно звертати увагу туроператори і турагенти:

- майбутнє туристичного підприємства залежить від того, наскільки послідовно і рішуче воно буде боротися за своє місце на ринку;

- ринок постійно змінюється, старі можливості можуть вичерпатися, а нові - змінитися; необхідно сприймати з розумінням той факт, що якщо фірма з успіхом продає свій туристичний продукт певний період, то так буде завжди. Тому необхідно шукати нові можливості, розробляти нові види туристичних пропозицій.

- теперішній час більше, ніж раніше, вимагає від працівників туристичної сфери знань, спритності, ефективності дій, тобто професіоналізму. Формувати та продавати тури - це набагато складніше, ніж просто приймати заявки;

- краще спеціалізуватись на виробництві і реалізації високодоходного і якісного туристичного продукту;

- необхідно постійно турбуватись про оновлення свого продукту через удосконалення послуг, диверсифікацію, урахування моди і ринкових тенденцій. Головним завданням як турагента, так і туроператора є зміцнення свого становища на туристичному ринку й отримання стабільного прибутку.

### **3. Ліцензування туристичної діяльності**

Діяльність, пов'язана з наданням туристичних послуг, підлягає ліцензуванню.

В законі України "Про туризм" записано, що ліцензуванню на здійснення туристичної діяльності підлягають туристичні агентства, бюро подорожей, екскурсійні бюро, бюро по прийому туристів, туристичні оператори, готелі, мотелі, кемпінги, туристичні комплекси і бази, інші



юридичні особи незалежно від форм власності і фізичні особи, які здійснюють туристичну діяльність, передбачену їх статутами чи положеннями.

Ще в 1994 році - з моменту включення туризму в ліцензійні види діяльності - ліцензуванню підлягала будь-яка діяльність, пов'язана з наданням туристичних послуг. Потім з 29.04.98 року - з дати вступу в силу п.1 розділ 1 Закону України "Про внесення змін" в Закон України "Про підприємництво" від 23.12.97 року № 762/97 - ліцензія стала необхідною тільки для тих суб'єктів підприємництва, які здійснювали діяльність, пов'язану з організацією іноземного і зарубіжного туризму.

В кінці 1999 року законодавці повернулись до початкового варіанту ліцензування туризму і внесли зміни до статті 4 Закону України "Про підприємництво" зі змінами і доповненнями, які вступили в силу 27 жовтня 1999 року. На сьогоднішній день питання ліцензування туристичної діяльності регулюються Законом України "Про ліцензування окремих видів господарської діяльності" від 01.06.2000 р. № 1775-Ш, який набрав чинності з 21 жовтня 2000 року. Необхідно зауважити, що окремі види туризму, які підлягають ліцензуванню і що містяться в Законі про ліцензування, не змінили загальну ідею щодо ліцензування всіх напрямків туристичної діяльності.

Таким чином, згідно з оновленим законодавством, ліцензуванню підлягають наступні види туристичної діяльності:

- організація іноземного туризму;
- організація внутрішнього туризму;
- організація зарубіжного туризму;
- екскурсійна діяльність.

У відповідності до статті 13 Закону про туризм, ліцензії на здійснення туристичної діяльності видаються Державним комітетом України по туризму.

Згідно з Указом Президента України "Про Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму України" від 31.05.2000 р. № 740/2000, новостворений Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму стає правонаступником Державного комітету України по туризму, отже й органом ліцензування туристичної діяльності. А з 2002 року органом ліцензування туристичної діяльності стає новостворена Державна туристична адміністрація України.

Окрім цього, в статті 13 Закону про туризм вказано, що право видачі ліцензії може бути делеговано місцевим органам виконавчої влади в галузі туризму.

Для отримання ліцензії у відповідні органи подаються документи згідно із Законом про ліцензування. А саме:

- заява встановленого зразка про видачу ліцензії, в якій мають бути наступні дані, про суб'єкт господарювання, вид господарської діяльності, на здійснення якої заявник має намір отримати ліцензію;

- копія свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності або копія довідки про внесення в Єдиний державний реєстр підприємств і організацій України, завірена нотаріально або органом, який видав оригінал документа.

Органу ліцензування заборонено вимагати інші документи, не передбачені законодавством України. Орган ліцензування повинен прийняти рішення про видачу ліцензії або відмову в її видачі в термін не пізніше 10 робочих днів з дати надходження заяви про видачу ліцензій та документів, доданих до заяви. Повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії або про відмову в її видачі направляється заявнику в письмовій формі протягом трьох робочих днів з дати прийняття відповідного рішення. Орган ліцензування повинен оформити ліцензію не пізніше ніж за три робочих дні з дня надходження документу, який підтверджує оплату за видачу ліцензії. Оплата за ліцензію повинна бути внесена після прийняття рішення про видачу ліцензії.

В разі виникнення підстав для переоформлення ліцензії суб'єкт господарювання зобов'язаний впродовж десяти робочих днів подати в орган ліцензування заяву про переоформлення ліцензії разом із ліцензією, яку необхідно переоформити, і відповідні документи або їх нотаріально завірені копії, що підтверджують вказані зміни.

Підставою для переоформлення ліцензії є:

- зміна назви юридичної особи або прізвища, ім'я та по батькові фізичної особи - суб'єкта підприємницької діяльності;

- зміна місцезнаходження юридичної особи або місця проживання фізичної особи - суб'єкта підприємницької діяльності; - зміни, пов'язані з розширенням певних видів ліцензійної діяльності.

Під час переоформлення ліцензії суб'єкт господарювання може продовжувати займатись тими видами діяльності, які підлягають ліцензуванню. В даному випадку право на здійснення такої діяльності надає довідка про прийняття заяви на переоформлення ліцензії, яка видається органом ліцензування.

В разі втрати чи пошкодження ліцензії суб'єкту господарювання може бути виданий дублікат. Порядок видачі дублікату такий же як і порядок переоформлення.

Розмір оплати за ліцензію встановлений постановою Кабінету Міністрів України № 1755 від 29.11.2000 р. і складає:

- 20 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (340 грн.), коли органом ліцензування є центральний орган виконавчої влади; -15 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (255 грн.), коли органом ліцензування є місцевий орган виконавчої влади. Згідно зі ст. 14 Закону про ліцензування:

- за видачу копії ліцензії для кожного філіалу проводиться оплата в розмірі одного неоподаткованого мінімуму доходів громадян (17 грн.);

- за переоформлення ліцензії оплата береться п'ять неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (85 грн.);

- за видачу дублікату оплата складає в розмірі п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (85 грн.).

Контроль за дотриманням ліцензіатами ліцензійних умов здійснюють органи ліцензування та спеціально уповноважений орган з питань ліцензування в рамках своїх повноважень, шляхом проведення планових та позапланових перевірок. Планові перевірки дотримання суб'єктами господарювання ліцензійних умов проводяться не частіше одного разу в рік. Позапланові перевірки здійснюють органи ліцензування або спеціально уповноважений орган з питань ліцензування тільки на основі надходження до них в письмовій формі повідомлення про порушення ліцензійних умов, або з метою перевірки виконання розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов.

Ліцензіат під час перевірки дотримання ним ліцензійних умов надає всі необхідні для перевірки документи і забезпечує умови для її проведення. За результатами перевірки складається акт у двох екземплярах, один з яких залишається керівнику підприємства, що перевіряється, другий передається в орган, що здійснював перевірку.

Орган ліцензування або спеціально уповноважений орган з питань ліцензування не пізніше десяти робочих днів з дати складення акту перевірки порушень ліцензійних умов видає наказ про усунення недоліків або орган ліцензування приймає рішення про анулювання ліцензії.

Згідно із Законом про ліцензування, ліцензія може бути анульована на основі:

- заяви ліцензіата про ануляцію ліцензії;
- акту про повторне порушення ліцензіатом ліцензійних умов;
- рішення про відміну державної реєстрації суб'єкта господарювання;
- нотаріально завіреної копії свідоцтва про смерть фізичної особи - суб'єкта підприємницької діяльності;
- акту про виявлення неправдивих даних у документах, наданих суб'єктом господарювання для отримання ліцензії;

- акту про встановлення факту передачі ліцензії або її копії іншій юридичній або фізичній особі для здійснення господарської діяльності;
- акту про встановлення факту ненадання інформації про зміну даних, вказаних у документах, які додавались до заяви на видачу ліцензії;
- акту про невиконання наказу про усунення порушень ліцензійних умов;
- нездатності ліцензіата забезпечити виконання ліцензійних умов, встановлених для туристичної діяльності.

Рішення про анулювання ліцензії приймається органом ліцензування протягом десяти робочих днів і направляється ліцензіату. Якщо анулювання ліцензії пов'язане з порушенням ліцензійних вимог Закону про ліцензування, то нову ліцензію суб'єкт господарювання зможе отримати не раніше ніж через рік.

Законом про ліцензування встановлено, що прийняття рішення про анулювання відбувається з обов'язковим запрошенням ліцензіата або його представників. Рішення про анулювання ліцензії набирає чинності через десять днів з дати його прийняття. Ліцензіат має право оскаржити рішення про анулювання ліцензії шляхом подання скарги в експертно-апеляційну раду.

Умови і правила здійснення туристичної діяльності затверджені інструкцією про умови і правила здійснення підприємницької діяльності, пов'язаної з організацією іноземного і зарубіжного туризму і контролю за їх дотриманням, затверджені наказом Ліцензійної палати України і Державним комітетом України по туризму від 12.01.99 р. № 5/1. Що стосується правил організації внутрішнього туризму, то старі вратили силу, а нові тільки розробляються у зв'язку з поновленням ліцензування всіх видів туристичних послуг. До затвердження таких нормативних документів необхідно керуватись положеннями Інструкції №5/1.

#### **4. Сертифікація готельних послуг та послуг харчування**

Великий і різносторонній попит на туристичні послуги в усьому світі робить необхідним взаємне визнання результатів діяльності різних підприємств сфери туризму. Найвищий рівень такого визнання - сертифікація, яка гарантує, що послуга (продукт) відповідає певним вимогам і має відповідну якість.

Сертифікація - сукупність дій і процедур, проведених з метою підтвердження того, що продукт або послуга відповідають певним стандартам чи технічним умовам.

Залежно від того, хто її проводить, сертифікація буває трьох видів:

- самосертифікація, яка проводиться самим підприємством - виробником продукції чи послуг;

- сертифікація, яка здійснюється споживачем;

- сертифікація, яка здійснюється третьою стороною - спеціальною організацією, незалежною від виробника і споживача. Найбільшою довірою у міжнародній і вітчизняній практиці користується сертифікація, яка здійснюється третьою стороною.

В Україні розрізняють обов'язкову й добровільну сертифікації. Обов'язкова сертифікація здійснюється уповноваженими на те органами сертифікації, охоплює перевірку й випробування продукції з метою визначення її характеристик (показників) та подальший державний нагляд за сертифікованими виробами.

Добровільна сертифікація може проводитись з ініціативи самих суб'єктів господарювання на відповідність продукції вимогам, які не є обов'язковими.

У відповідності зі статтею 15 Закону про туризм, готельні послуги та послуги харчування, які надаються суб'єктами туристичної діяльності, підлягають обов'язковій сертифікації на їх відповідність вимогам нормативних документів та відповідність вимогам міжнародних стандартів ІСО серії 9000.

Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг та Правила обов'язкової сертифікації послуг по харчуванню затверджені наказом Держкомстандарту України від 27.01.99 р. № 37. Держстандарт України визначив термін введення обов'язкової сертифікації вказаних послуг - з 01.10.99 р.

В разі позитивного вирішення питання щодо сертифікації суб'єкта туристичної діяльності йому у встановленому порядку видається сертифікат, що підтверджує рівень якості послуг.

Сертифікація готельних послуг

Суб'єкти сертифікації - суб'єкти туристичної діяльності, які надають готельні послуги.

Об'єкти сертифікації - готельні послуги, які надаються суб'єктами туристичної діяльності (готелі, мотелі, туристичні бази, гірські притулки, кемпінги, оздоровчі заклади, будинки відпочинку, місця для короткочасного проживання в інших приміщеннях), процес надання послуг.

Перелік готельних послуг, які підлягають обов'язковій сертифікації:

- послуги готелів з ресторанами;

- послуги готелів без ресторанів;

- інші місця для короткочасного проживання, в тому числі:

- послуги молодіжних турбаз і гірських притулків;
- послуги кемпінгів, в т.ч. площадки для автофургонів;
- послуги дитячих і студентських літніх таборів;
- послуги центрів і будинків відпочинку;
- послуги курортних закладів оздоровчого характеру;
- послуги по наданню спальних місць у спальних вагонах та інших транспортних закладах.

Обов'язкову сертифікацію готельних послуг здійснюють органи сертифікації, акредитовані в Системі сертифікації УкрСЕПРО. Порядок проведення сертифікації передбачає:

- подачу заяви на сертифікацію готельних послуг;
- розгляд і прийняття рішення по заяві та визначення схеми сертифікації протягом місяця з дня отримання заяви;
- проведення перевірок з метою обов'язкової сертифікації;
- аналіз отриманих результатів і прийняття рішення про можливість видачі сертифіката відповідності і підписання ліцензійної угоди;
- реєстрацію сертифікату відповідності;
- технічний нагляд за наданням обов'язкових сертифікованих послуг сертифікованою системою якості надання послуг;

Термін дії сертифіката відповідності залежить від встановленої заявнику схеми сертифікації і може складати 1 рік, 3 роки, 5 років.

Не пізніше ніж за три місяці до закінчення строку дії сертифіката заявник подає нову заявку для отримання сертифіката на наступний період.

#### Сертифікація послуг харчування

Суб'єкти сертифікації - суб'єкти туристичної діяльності, які надають послуги харчування.

Об'єкти сертифікації - послуги харчування, результати послуг харчування, процес надання послуг харчування, системи якості.

Обов'язкову сертифікацію послуг харчування здійснюють органи сертифікації послуг харчування, акредитовані в Системі сертифікації УкрСЕПРО.

До послуг харчування, які підлягають обов'язковій сертифікації, віднесені послуги ресторанів, барів, кафе, їдалень та інших закладів харчування, які надають послуги туристам.

Порядок проведення сертифікації передбачає:

- подачу заяви на сертифікацію послуг харчування;
- розгляд і прийняття рішення по заяві та визначення схеми сертифікації протягом місяця з дня отримання заяви;
- відбір, ідентифікацію та випробування зразків кулінарної продукції (вибіркова перевірка);
- обстеження процесу надання послуг згідно з вказаною схемою сертифікації;
- атестацію виробництва згідно з вказаною схемою сертифікації;
- сертифікацію системи якості;
- аналіз отриманих результатів з метою прийняття рішення про можливість видачі сертифіката відповідності;
- оформлення сертифіката відповідності, його реєстрацію і видачу заявнику по позитивних результатах обов'язкової сертифікації послуг харчування;
- технічний нагляд за стабільністю надання сертифікованих послуг.

Термін дії сертифікату відповідності залежить від встановленої заявнику схеми сертифікації і може складати 1 рік, 3 роки, 5 років.

## Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1. Нормативно-правові вимоги
2. Вибір організаційно-правової форми та форми власності майбутнього туристичного підприємства
3. Державна реєстрація туристичного підприємства
4. Ліцензування туристичної діяльності

### **1. Нормативно-правові вимоги**

Нормативно-правові вимоги до діяльності турагента (як юридичних осіб – турагентств, так і для фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності) регулюються рядом законів та підзаконних актів. Це зокрема Закони України: “Про туризм”, “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”, “Про господарські товариства”, “Про захист прав споживачів”, “Про страхування”, “Про рекламу”, “Про зовнішньоекономічну діяльність”, “Про аварійно-рятувальні служби”; Господарський та Цивільний кодекси України та ін. Регулювання в галузі туризму здійснюється Верховною Радою України, Кабінетом міністрів України, центральним органом виконавчої влади з питань туризму, Верховною Радою Автономної Республіки Крим та Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими державними адміністраціями,

органами місцевого самоврядування, а також іншими органами в межах їх компетенції.

Загалом, для того щоб розпочати турагентську діяльність, засновникам туристичної фірми необхідно пройти ряд етапів так чи інакше пов'язаних із законодавством України:

1. Вибрати організаційно-правову форму та форму власності майбутнього підприємства.
2. Підготувати установчі документи та зареєструвати суб'єкт турагентської діяльності.
3. Отримати дозвіл (ліцензію) на турагентську діяльність.

## **2. Вибір організаційно-правової форми та форми власності майбутнього туристичного підприємства**

Законодавством передбачено, що залежно від форм власності, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

У разі, якщо в статутному фонді підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному фонді якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні



підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Акціонерним товариством Є господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Акціонерні товариства можуть бути відкритими (ВАТ) або закритими (ЗАТ). Акції відкритого акціонерного товариства можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах. Акціонери відкритого товариства можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та товариства. Акції закритого акціонерного товариства розподіляються між засновниками або серед заздалегідь визначеного кола осіб і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі. Акціонери закритого товариства мають переважне право на придбання акцій, що продаються іншими акціонерами товариства. Закрите акціонерне товариство може бути реорганізовано у відкрите в порядку, передбаченому законом.

Для створення турагенства – акціонерного товариства засновники повинні зробити повідомлення про намір створити акціонерне товариство, здійснити підписку на акції, провести установчі збори і державну реєстрацію акціонерного товариства.

Товариством з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) Є господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю (ТзДВ) Є господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством Є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством Є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку

діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладами (вкладники). Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

Найчастіше туристичні фірми виступають як товариства з обмеженою відповідальністю (ТзОВ), або акціонерні товариства (ВАТ, ЗАТ), а також приватні підприємства (ПП).

### **3. Державна реєстрація туристичного підприємства**

Державна реєстрація суб'єкта турагенської діяльності, як і будь-якого іншого суб'єкта підприємницької діяльності включає занесення даних про нього в Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Державна реєстрація здійснюється органами (державним реєстратором) виконкомів районних чи міських держадміністрацій за місцезнаходженням юридичної особи або за місцем проживання фізичної особи-підприємця.

Перед проходженням державної реєстрації турагенства необхідно підготувати та затвердити установчі документи. Установчим документом акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю і товариства з додатковою відповідальністю є статут. Установчим документом повного товариства і командитного товариства є засновницький договір

Установчі документи повинні містити відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, склад і компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, з яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість голосів, інші відомості.

Статут акціонерного товариства, повинен також містити відомості про види акцій, що випускаються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купуються засновниками, наслідки невиконання зобов'язань по викупу акцій. Статут товариства з обмеженою відповідальністю повинен містити відомості про розмір часток кожного з учасників, розмір, склад та порядок внесення ними вкладів. Статутом може бути встановлено порядок визначення розміру часток учасників залежно від зміни вартості майна, внесеного як вклад, та додаткових внесків учасників.

Для проведення державної реєстрації юридичної особи необхідно подати такі документи:

- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації;
- два примірники установчих документів;
- копію рішення засновників про створення юридичної особи;
- квитанцію про оплату реєстраційного збору за проведення державної реєстрації. Згідно закону України “Про державну реєстрацію юридичних осіб

та фізичних осіб-підприємців” № 755-ГУ від 15 травня 2003 р. така оплата становить десять неоподаткованих мінімумів доходів громадян для юридичних осіб, а для фізичних осіб-підприємців – два неоподаткованих мінімуми [2].

Крім квитанції про оплату і заповненої реєстраційної картки турагенту-фізичній особі необхідно подати копію довідки про включення заявника до Державного реєстру фізичних осіб – платників податків.

Державний реєстратор має право залишити без розгляду документи, які подані для проведення державної реєстрації, якщо останні подані за неналежним місцем проведення державної реєстрації, документи подані у неповному обсязі або не відповідають встановленим вимогам.

Якщо документи в порядку, термін державної реєстрації не повинен перевищувати три (для юридичної особи) та два (для фізичної особи) робочих дні з дати надходження документів у виконком. Суб'єкти, які пройшли державну реєстрацію, отримують свідоцтво про державну реєстрацію єдиного зразка, де зазначаються найменування юридичної особи чи ім'я фізичної особи-підприємця; ідентифікаційний код ЄДРПОУ (Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України) чи ідентифікаційних номер фізичної особи – платника податків; місцезнаходження юридичної особи чи місце проживання фізичної особи; місце і дата проведення державної реєстрації; прізвище та ініціали державного реєстратора.

Свідоцтво про державну реєстрацію може бути замінено в разі внесення змін до установчих документів щодо найменування або місцезнаходження турагента, або втрати чи пошкодження свідоцтва. Також, якщо в установчих документах сталися зміни суб'єкт турагенської діяльності зобов'язаний у п'ятиденний строк повідомити про них орган, що здійснив реєстрацію для внесення цих змін у свідоцтво про державну реєстрацію. Припинення діяльності турагента також підлягає державній реєстрації.

Державний реєстратор надає органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України та фондів соціального страхування відомості про зареєстрованого турагента для реєстрації та подальшої співдії із цими органами. Турагент може відкривати рахунки у банках, а також укладати договори та інші угоди лише після його державної реєстрації. Лише після державної реєстрації турагент, взявши відповідний дозвіл в органах внутрішніх справ, має право на виготовлення офіційних печаток.

#### **4. Ліцензування туристичної діяльності**

Ліцензування виступає вагомим чинником державного управління туристичною діяльністю. Зокрема, згідно із Законом України “Про туризм”, прийнятим 18 листопада 2003 р. суб'єкти туристичної діяльності зобов'язані проводити діяльність в галузі туризму, яка підлягає ліцензуванню, лише за наявності таких ліцензій, тобто документів державного зразка, які дають дозвіл на турагенську чи туроператорську діяльність [8].

Ліцензування туроператорської та турагентської діяльності проводиться з метою створення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на

ринку туристичних послуг та забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, захисту навколишнього природного середовища, підвищення рівня туристичного обслуговування. Причому, слід відмітити, що ліцензування туроператорської діяльності дає більше можливостей, ніж ліцензування турагентської діяльності. Зокрема у статті 17 згаданого закону сказано, що суб'єкт підприємницької діяльності, який отримав ліцензію на Туроператорську Діяльність, має виключне право на надання послуг з оформлення документів для виїзду за межі України. Туроператор може здійснювати також і Турагентську Діяльність Без отримання ліцензії На турагентську діяльність.

Згідно із законом України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності” прийнятим 1 червня 2000 р. (із рядом пізніших змін та доповнень) та Постановою Кабінету Міністрів України від 4 липня 2001 р. № 756 для “Про затвердження переліку документів, які додаються до заяви про видачу ліцензії для окремого виду господарської діяльності” орган ліцензування приймає рішення про видачу ліцензії або про відмову у її видачі у термін не пізніше, ніж десять робочих днів з дати надходження заяви про видачу ліцензії. Причому повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії або про відмову у видачі ліцензії надсилається заявнику в письмовій формі протягом трьох робочих днів з дати прийняття відповідного рішення.

Маючи намір отримати ліцензію на турагентську діяльність суб'єкт господарювання подає у Державну туристичну адміністрацію України наступні документи:

1. Заяву про видачу ліцензії, де зазначається найменування, місцезнаходження, банківські реквізити, ідентифікаційний код юридичної особи; прізвище, ім'я по батькові, паспортні дані, ідентифікаційний номер фізичної особи; вид господарської діяльності (турагентська) і на який термін (три роки).

2. Завірена копія свідоцтва про державну реєстрацію.

3. Квитанція про оплату проведення ліцензування (до недавнього часу ця оплата становила 20 і 2 неоподаткованих мінімуми відповідно для турагентства-юридичної і для турагента-фізичної особи).

4. Витяг із трудової книжки керівника турагентства про стаж його роботи в туристичній галузі, який повинен становити не менше як три роки, або копія документа, який підтверджує спеціальну туристичну освіту; для турагента-фізичної особи – копія документа, який підтверджує наявність спеціальної туристичної освіти.

5. Завірена копія документа, що підтверджує право власності суб'єкта господарської діяльності на службове приміщення – офіс (договір купівлі-продажу), або на його оренду (договір оренди).

6. Завірена копія договору із страховою компанією про здійснення обов'язкового страхування туристів (медичного та від нещасного випадку).

7. Завірена копія договору із страховою компанією про страхування відповідальності турагента за ненадання чи надання в неповному обсязі туристичних послуг. Згідно згаданого вище закону “Про туризм” мінімальний

розмір страхового фінансового забезпечення турагента має становити суму, еквівалентну не менше ніж 2 000 євро.

В разі змін, пов'язаних із назвою чи місцезнаходженням турагента чи зміною його господарської діяльності, турагент зобов'язаний протягом десяти робочих змін повідомити про це органу ліцензування для переоформлення ліцензії. За переоформлення ліцензії справляється плата в розмірі 5 неоподаткованих мінімумів доходів громадян. Термін дії переоформленої ліцензії не може перевищувати терміну дії, зазначеного в ліцензії, що переоформлялася. Не переоформлена в установлений строк ліцензія є недійсною.

Підставами для анулювання ліцензії виступають наступні фактори:

- заява турагенства про анулювання ліцензії;
- акт про повторне порушення ліцензіатом ліцензійних умов;
- рішення про скасування державної реєстрації турагента”
- нотаріально засвідчена копія свідоцтва про смерть турагента-фізичної особи;
- акт про виявлення недостовірних відомостей у документах, поданих турагентом для одержання ліцензії;
- акт про встановлення факту передачі ліцензії або її копії іншій юридичній чи фізичній особі для провадження господарської діяльності;
- акт про встановлення факту неподання в установлений термін повідомлення про зміну даних, зазначених в документах, що додавалися до заяви про видачу ліцензії;
- акт про невиконання розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов;
- неможливість ліцензіата забезпечити виконання ліцензійних умов, встановлених для турагентської діяльності.

Анулювання ліцензії забороняє проводити турагентську діяльність. Суб'єкт господарювання не має права у своїй назві використовувати слова “туроператор” і “турагент” без отримання ним ліцензії на здійснення відповідно туроператорської чи турагентської діяльності.

Не може бути видана ліцензія на туроператорську чи турагентську діяльність суб'єкту підприємницької діяльності із назвою, тотожною назві іншого суб'єкта підприємницької діяльності, якому ліцензія видана раніше і інформація про нього внесена до відповідного реєстру.

Отже, отримання ліцензії є останнім “бар'єром” перед початком здійснення турагентської діяльності. Основними документами, необхідними для подальшої діяльності турагента виступають установчі документи (статут і/чи установчий договір), свідоцтво про державну реєстрацію, ліцензія. Слід зазначити, що названі документи можна “заполучити” за допомогою фірм, які спеціалізуються на розробці установчих документів, і загалом на реєстрації (за відповідну плату) будь-якого підприємства в органах державної влади “під ключ”.

Так, туроператор і турагент на видному для туриста місці мають розмістити такі документи (п. 3.2 Ліцензійних умов):

- копію ліцензії;
- копію свідоцтва про державну реєстрацію;
- копію довідки банківської чи іншої кредитної установи про підтвердження фінансового забезпечення відповідальності ліцензіата;
- відомості про працівників: прізвище, ім'я, по батькові керівника, його заступників, головного бухгалтера, менеджерів;
- книгу відгуків та пропозицій громадян;
- ці Ліцензійні умови;
- адреси і телефони центрального та місцевого органів виконавчої влади в галузі туризму, територіального управління у справах захисту прав споживачів, перелік номерів телефонів, факсів ліцензіата (тобто турфірми).

За порушення цієї вимоги на працівників турфірми може бути накладено адмінштраф за 155 КУпАП (порушення правил надання послуг) у розмірі від 17 до 170 грн, а за повторне порушення – від 85 до 459 грн.

## Тема 7. МАРКЕТИГОВИЙ ПЛАН ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ УСТАНОВ

1. Визначення загальнофірмових та маркетингових цілей на основі проведених досліджень ринку туристичних послуг
2. Основні підходи до розробки стратегії підприємства
3. Методи оцінки ефективності використання вибраної стратегії

### **1. Визначення загальнофірмових та маркетингових цілей на основі проведених досліджень ринку туристичних послуг**

Аналізуючи різні визначення маркетингу можна прийти до висновку, що маркетинг перш за все сприяє досягненню цілей фірми. Однією з основних цілей діяльності будь-якого комерційного підприємства є збільшення обсягу прибутку та прибутковості від виду діяльності. Підприємствам туристичної галузі для досягнення такої цілі необхідно залучити потенційних клієнтів та постійно збільшувати число постійних споживачів туристичних послуг. Клієнтів можна залучити й утримати, якщо вони зацікавлені в одержанні послуг саме від цієї фірми. Проведені дослідження показують, що утримання клієнта складає лише 20% від суми, яку потрібно затратити на залучення нового клієнта. Саме маркетинг допомагає туристичній фірмі утримати клієнта.

Маркетинг в індустрії туризму покликаний виявити потреби туристів, створити привабливі для них туристичні послуги, ознайомити потенційних туристів з доступними для них туристичними продуктами, поінформувати їх про місце, де можна ці послуги придбати. Як показала практика маркетингової діяльності провідних туристичних фірм світу, доцільно слідувати стандартній

послідовності семи маркетингових заходів, котрі отримали назву “Сім Р туристичного продукту”:

- продукт (product);
- планування (planning);
- місце (place);
- люди (people);
- ціни (prices);
- просування (promotion);
- процес (process).

Тобто це буде продукт, розроблений у відповідності із вивченням попиту на основі стратегічного планування діяльності фірми, запропонований у потрібному місці, адресно спрямований конкретним сегментам споживачів, по привабливих цінах, грамотно представлений і реалізований з якісним обслуговуванням.

Управління маркетингом в індустрії туризму – це досягнення наступних маркетингових цілей: визначення можливостей ринку та ресурсів компанії, планування та здійснення маркетингової діяльності, яка є необхідною для досягнення цілей фірми.

У зв'язку з цим управління маркетингом має проводитись у масштабі всього підприємства і стати завданням для цілого підприємства, а не обмежуватись лише рамками відділу маркетингу. Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування туристів повинні координуватися та інтегруватися з управлінням операціями виробництва послуг, а також з управлінням персоналом та фінансами.

Будь-яка туристична фірма повинна самостійно стежити за усіма змінами, що відбуваються на ринку туристичних послуг. Погляди, потреби та бажання клієнтів є дуже мінливими, і фірмам необхідно встигати реагувати на зміни. Відставання погрожує незадоволенням споживачів, що може привести не тільки до їх втрати, але і до падіння репутації фірми.

Для успішного ведення справ у туристичному бізнесі необхідно не тільки вміти надавати якісні послуги, але і знати, кому вони необхідні, для яких цілей. Для цього проводяться маркетингові дослідження. Цілком очевидно, що маркетингові дослідження є вкрай необхідними. Вони обов'язково вимагають комплексного і детального підходу. За умови ретельної розробки і дотримання усіх необхідних правил засоби та сили, витрачені на проведення маркетингового дослідження, сповна окупуються і багато в чому визначають успішну роботу фірми.

Одним із центральних елементів маркетингової діяльності туристичних фірм є проведення рекламних кампаній.

Для того щоб реально використовувати маркетинг, як надійний інструмент досягнення успіху на ринку, керівникам і спеціалістам туристичних підприємств необхідно оволодіти його методологією і вмінням творчо застосовувати її в залежності від конкретних ситуацій. Ці специфічні особливості туристичного продукту впливають на маркетинг в туризмі. Як немає однозначного визначення маркетингу в цілому, так відсутнє єдине тлумачення маркетингу в туризмі. Так, виходячи з визначення поняття турист, яке дала Всесвітня туристична організація (ВТО), французькі спеціалісти Р.Ланкар і Р.Олльє відзначають, що туристичний маркетинг - це "серія основних методів і прийомів, вироблених для дослідження, аналізу і вирішення поставлених завдань. Головне, на що повинні бути спрямовані ці методи і прийоми, – виявлення можливостей найбільш повного задоволення потреб людей з точки зору психологічних і соціальних факторів, а також на визначення способів найбільш раціонального з фінансової точки зору ведення справ туристичними організаціями (підприємствами, бюро чи асоціаціями), яке дозволяє враховувати явні чи приховані потреби в туристичних послугах. Такого роду потреби можуть визначатися або мотивами відпочинку (розваги, відпустка, здоров'я, навчання, релігія і спорт), чи іншими мотивами".

Маркетинг – це вид людської діяльності, спрямований на задоволення нестатків і потреб ринку. Сфера дії маркетингу останнім часом розширилась, включивши в себе, крім товарів, послуги, організації, місця, інформацію. З'явилося поняття маркетингу послуг, а туризм належить саме до цієї сфери. Можна виділити три основні завдання плану маркетингу, що збігається з загальнофірмовим планом:

- 1) аналіз ситуації, в якій знаходиться в цей час фірма (зовнішнє та внутрішнє середовище);
- 2) визначення головних цілей та завдань розвитку компанії
- 3) визначення стратегії, орієнтованої на досягнення головних цілей та завдань маркетингу.

Маркетингова діяльність може бути представлена як послідовність певних кроків до споживача, що їх має зробити виробник на шляху, тобто на ринку. Ці кроки можна назвати функціями маркетингу.

Функції маркетингу:

1. Комплексне дослідження ринку передбачає пошук відповідей на такі запитання: на яких ринках слід працювати; яка ємність цих ринків, тенденції, кон'юктура та прогнози; яка конкурентноздатність товарів фірми; як необхідно змінити асортимент для більш інтенсивного збуту продукції; в яких нових товарах відчуває потребу ринок, яка їх ринкова та виробнича характеристика; хто конкретно є споживачами та покупцями продукції фірми,



їх відношення та вимоги до товарів; характеристика конкурентів, їх сильні та слабкі сторони.

2. Розробка стратегії маркетингу.

3. Товарна політика фірми включає вдосконалення самого товару, тобто властивостей якості, асортименту, упаковки, сервісу та розміру.

4. Цінова політика повинна встановити ціну рівноваги згідно вибраної цінової стратегії.

. Просування товарів на ринку включає рекламу товарів та послуг, різноманітні пільги та інші форми заохочення продажу.

6. Організація та контроль маркетингової діяльності передбачає створення спеціальних підрозділів маркетингової служби – за функціями маркетингової діяльності, продуктовим принципом, регіонами або групами споживачів. Контроль маркетингової діяльності включає контроль за реалізацією та аналіз можливостей збуту, контроль прибутковості та аналіз можливостей маркетингових витрат, ревізію маркетингу.

Комплексне дослідження ринку проводиться в чотирьох напрямках:

- дослідження ринку як такого;
- вивчення покупців;
- вивчення товарів;
- вивчення конкурентів.

Розроблення маркетингової стратегії починається з вивчення туристичного ринку, а саме тих сприятливих чи несприятливих факторів, що його формують. Сукупність цих чинників і становлять середовище маркетингу. Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, а також економічних, суспільних і природних умов, які діють в глобальному просторі. Зовнішнє середовище складається з мікрота макросередовища.

Фактори зовнішнього середовища:

1. Природний (наявність і степінь освоєння).
2. Демографічний (чисельність населення, територіальне поширення, доля активного населення, віковий ценз і рівень платоспроможності, психологічні особливості нації).
3. Науково-технічний (політика держави, рівень використання НТР).
4. Економічний (степінь державного регулювання економікою, система оподаткування, максимальний розмір зарплати)
5. Екологічний (яка екологічна безпека).
6. Політичний ( стабільність влади, її взаємодія)
7. Міжнародний (співробітництво, об'єми експорту-імпорту).
8. Кліматичний (природні умови, температура, тиск, вологість)

9. Еволюційний ( основні тенденції розвитку галузей господарства, еволюція нації ).

Макрооточення створює загальні умови середовища перебування організації. В більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різна. Це пов'язано з відмінностями в сферах діяльності організацій, так і з відмінностями в внутрішньому потенціалі організацій. Макрооточення організації включає в себе такі компоненти:

Зовнішнє середовище може оцінюватися за наступними аспектами:

I. Аспекти і впливи на поточну стратегію.

II. Фактори загрози поточної стратегії і контроль діяльності конкурентів.

III. Області максимальних можливостей.

IV. Перелік зовнішніх небезпек і можливостей.

Проводячи вивчення різних компонент макрооточення, дуже важливо мати на увазі два наступних моменти.

По-перше, це те, що всі компоненти макрооточення знаходяться в стані сильного взаємовпливу. Зміни в одній із компонент обов'язково призводять до того, що відбуваються зміни в інших компонентах макрооточення.

По-друге, це те, що ступінь впливу окремих компонент макрооточення на різні організації різна. Зокрема, ступінь впливу проявляється по-різному в залежності від розміру організації, її галузевої приналежності, територіального розміщення і т.п.

Вивчення безпосереднього оточення організації направлене на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії.

Планування внутрішнього середовища діяльності підприємства

До основних факторів мікросередовища слід віднести: споживачів, конкурентів, постачальників, органи державного і місцевого самоврядування, фінансово-кредитні установи, рентабельність.

Дослідимо фактори мікросередовища на прикладі туристичної фірми "Ігрек". Споживачами туристичного продукту „Ігрек” здебільшого є люди із середнім достатком. Це люди, що працюють або мешкають поруч, іногородні та іноземні туристи. Є у фірми і постійні клієнти, які заохочуються пільговими умовами, різними знижками.

Основними постачальниками туристичних послуг є турагенції, які здебільшого надають послуги з авто- та аероперевезень. Якщо клієнт забажав послугу, якої не має серед переліку продуктів туристичної фірми, то підприємство звертається до основного туроператора за даною послугою, за

що отримує свої агентські комісійні. Гарантія турфірми „Ігрек” на дану послугу не завжди розповсюджується, але за даних умов фірма співпрацює з добре зарекомендованими партнерами.

Турфірма „Ігрек” веде політику самовиживання на ринку і тому не має залучених інвестицій. Для потенційних інвесторів гарантом може виступати рахунок в банку, усі матеріальні активи фірми. За організаційно-правовою формою туристична фірма „Ігрек” є товариством з обмеженою відповідальністю. Статутний фонд відповідно до законодавства про розмір статутного фонду операторів туристичної діяльності складає 20 000 євро. На даний період ні відчизняних, ні іноземних інвестицій не залучалось, не використовуються також позичковий капітал. Фірма за формою власності – приватна. Отже втручання державних органів контролю мінімальне і зводиться до перевірки своєчасності та повноти сплати податків, надання якості послуг відповідно до вимог, відповідності діяльності до статутних умов і відповідних ліцензій.

Фірма є прибутковою не дивлячись на те, що вона не має власних приміщень і за свій робочий офіс сплачує аренду. Вона не сплачує жодному кредиту і це допомагає залучати максимум коштів у подальшу діяльність. Фірма на ринку досить знана і популярна.

Фактори внутрішньої дій, що безпосередньо знаходяться в самій туристичній установі, становлять її внутрішнє середовище. Іншими словами його ще називають мікросередовищем. Від нього залежить потужність, безперервність процесу функціонування, імідж та прибутковість туристичного підприємства. Основними напрямками, по яких аналізують внутрішнє середовище є:

- виробничі кадри (їхній потенціал, кваліфікація, колективізм і дух корпоративності)
- організація управління (розподіл прав і обов’язків);
- фінанси (забезпечення ефективності економічних процесів);
- маркетинг (загальнофірмова стратегія та окремі стратегії).
- виробництво.

Маркетинговий аналіз складається з наступних пунктів:

1. Репутація підприємства;
2. Частка на ринку;
3. Якість продукції;
4. Якість послуг;
5. Рівень цін;
6. Розподіл продукції;
7. Ефективність реклами;

8. Ефективність збуту і засобів просування;
9. Ефективність інновацій;
10. Географічне положення.

Фінансовий аналіз характеризується по наступних статтях:

1. Витрати/прибуток від капіталу;
2. Притік готівки;
3. Фінансова стабільність.

Виробничий аналіз здійснюється за таким планом:

1. Обладнання;
2. Економія на масштабі;
3. Потужності;
4. Якість виробничих кадрів;
5. Вчасність у виконанні замовлень;

6. Технічний рівень. У характеристиці організації підприємства може розглядатись окремо виробничі кадри і окремо управлінські, а можна їх аналізувати одночасно.

Зміст діяльності по керуванню персоналом істотно детерміновано завданнями, що зважаються організацією на різних стадіях її розвитку. Ті виробничі процеси, що йдуть в організації, вимагають її специфічного кадрового забезпечення. Менеджмент персоналу покликаний надати той кадровий ресурс, що необхідний для ефективної роботи організації.

Персонал – один з головних пріоритетів менеджменту. У цілому, задачі керування персоналом можна звести до двох: як сформувати кадровий потенціал підприємства і як зробити працю цих кадрів продуктивною. Причини незадоволеності керівників роботою своїх підлеглих практично завжди лежать у неадекватному рішенні однієї з цих задач. Однак, перш ніж освоювати якісь унікальні методи керування чи безупинно змінювати співробітників, треба задати собі досить просте питання: А чи знають вони точно, чого від них хочуть?.

Керівництво туристичної фірми повинно: спланувати процес управління виробництвом, бо хто має план, той керує процесом; забезпечити координацію роботи всього колективу та участь кожного у діяльності організації; обґрунтувати посадові обов'язки кожного працівника та відповідні грошові винагороди; систематизувати наявну інформацію про стан справ підприємства та навколишнє середовище; усвідомити наявні матеріальні можливості та шляхи їх заощадження; чітко виконувати оперативні та стратегічні плани; проводити контроль стану справ організації.

Ціль дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища – виявлення сильних і слабких сторін туристичного підприємства. Сильні сторони служать

базою, на яку підприємство спирається в своїй конкурентній боротьбі і яку воно повинно розширювати і зміцнювати. Особливу увагу слід приділяти аналізу слабких сторін та поступово ліквідувати неефективні напрямки діяльності туристичної установи.

### *Ситуаційний аналіз – SWOT – аналіз*

Визначення маркетингової стратегії туристичного підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій воно знаходиться. Тому на першому етапі стратегічного маркетингового планування проводиться всесторонній аналіз текучої діяльності туристичного підприємства – ситуаційний аналіз. Ситуаційний аналіз ґрунтується на результатах маркетингових досліджень. Їх проведенням виявляються ринкові можливості підприємства. Ринкові можливості – це ті напрямки діяльності, які відкриваються перед підприємством, виходячи із сукупності умов, в яких воно функціонує. При цьому в першу чергу враховуються зовнішні умови. В зовнішньому середовищі постійно протікають динамічні процеси змін, постійно щось зникає і появляється щось нове. Одна частина цих процесів відкриває сприятливі для фірми можливості. Інша, навпаки створює для неї додаткові труднощі і обмеження. Для успішної маркетингової діяльності фірмі необхідно вміти прогнозувати як труднощі в майбутньому, так і можливості, які з'являються. Тому маркетинг, досліджуючи зовнішнє середовище, концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і можливості воно в собі ховає.

Але для того, щоб успішно справлятися із загрозами і дійсно використати можливості, зовсім замало тільки знати про них. Можна знати загрози, але не мати можливості їм протистояти, і тому зазнати поразки. Так само можна знати про нові можливості, які відкриваються перед фірмою, але не мати потенціалу для їх реалізації і не зуміти їх використати. Саме тому сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства в такій же мірі, як загрози та можливості, вивчаються в процесі ситуаційного аналізу.

Після того як конкретний список можливостей і загроз, сильних і слабких сторін складений, необхідно встановити взаємозв'язки між ними. Це дозволить виділити маркетингові можливості туристичної фірми.

Під маркетинговими можливостями розуміємо привабливі напрямки маркетингових зусиль підприємства, на яких воно може досягти конкурентних переваг.

Конкурентні переваги – це ті матеріальні і нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які стратегічно важливі для туристичного підприємства і Аналіз зовнішнього середовища:

- Можливості
- Загрози Аналіз внутрішнього середовища:
  - Сильні сторони
  - Слабкі сторони

Конкурентні переваги дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі.

Матеріальні (осяжні) активи – це фізичні і матеріальні ресурси підприємства (основні фонди, грошові засоби і т. д.).

Нематеріальні (неосяжні) активи – це, як правило, якісні характеристики підприємства – такі як престиж, імідж підприємства, кваліфікація персоналу і т.д. Для визначення конкурентних переваг широко застосовується метод SWOT ( аббревіатура складена з перших букв англійських слів Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats – сила, слабкість, можливості, загрози).

Визначаючи конкурентні переваги, важливо орієнтуватися на запити споживачів і переконатися в тому, що конкурентні переваги сприймаються клієнтами. Доволі типовою є ситуація, коли підприємство вважає, що має певні конкурентні переваги, а споживачі про них не знають.

**Конкурентними перевагами в сфері туризму можуть бути:**

1. Відоме ім'я;
2. Висока якість послуг;
3. Індивідуальний контакт з клієнтами
4. Орієнтація на споживачів, його запити і побажання;
5. Стійка клієнтура;
6. Діюча реклама;
7. Сприятливі умови для продажу послуг;
8. Кваліфікація персоналу, його досвід;
9. Досвід роботи і т.д.

В результаті ситуаційного аналізу можна отримати відповіді на два стратегічні питання: 1. Який теперішній стан підприємства? 2. В якому напрямку підприємство розвивається, на що націлена його діяльність? Відповівши на них, можна сформулювати ще одне питання: на що повинна бути націлена діяльність фірми в майбутньому?

## **2. Основні підходи до розробки стратегії підприємства**

Врешті, основним завданням маркетингового планування – розробка маркетингової стратегії.

Стратегія це військовий термін, який перейшов в цьому самому розумінні у економіку.. Отже, під поняттям стратегії маркетингу ми розуміємо детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей.

Стратегія маркетингу повинна відповідати на такі запитання:

- який товар виводиться на ринок, в якому асортименті та за якими цінами;
- на якого споживача (сегмент ринку) він розрахований;
- які умови необхідно створити для продажу товару на запланованому рівні;
- через які канали і в яких обсягах буде організоване постачання;
- яким має бути після продажне обслуговування і хто його буде здійснювати;
- яких економічних результатів очікують учасники ринку і які витрати для цього потрібні.

Стратегій є досить багато. Тому основним завданням є вибір найбільш вдалої, яка б відповідала досягненням маркетингових цілей.

Можна виділити дві групи маркетингових стратегій по відношенню до продукту та по відношенню до ринку [21, с.178].

Стратегії стосовно продукту – це група стратегій, при розробленні яких враховувались різні аспекти, що забезпечують успішний збут продукції на ринку.

Стратегія диференціації передбачає надання туристичною фірмою різних модифікацій даної послуги, які відрізняються споживчими властивостями (різні умови проживання, харчування та ін.). Таким чином, туристичне підприємство добивається глибокого проникнення на ринок та задоволення різноманітних вимог широкого спектру споживачів.

Стратегія низьких витрат – це ціле направлений процес здешевлення виробництва, що проводиться фірмою при умові стабільної конкурентноздатності. Зниження витрат відбувається за рахунок масового виробництва, відмови дорогих супутніх послуг, створення більш дешевших умов надання послуг, монополії на дешеву робочу силу., удосконалення технології і виробничого процесу).

Стратегія вузької спеціалізації використовує для озброєння так звану модель Портера. Завдяки концентрованих зусиллях для збуту своїх послуг на окремому дуже платоспроможному сегменті ринку, досягається значний комерційний ефект. Наприклад, туристична фірма може спрямувати свої зусилля на розробку екстремальних туристичних послуг або престижних туристичних турів на відомі курорти світу.

Стратегії стосовно ринку – це стратегії, що орієнтуються на завоювання нових ринків збуту. Ринок можна розширити за рахунок нових споживачів того ж продукту в інших районах. Також можна шукати нові сегменти ринку в тому ж таки регіоні. У цих випадках виникають дві додаткові стратегії розширення збуту: вертикальної інтеграції та диверсифікації.

### **3. Методи оцінки ефективності використання вибраної стратегії**

Оцінка альтернативних маркетингових стратегій здійснюється 7-ма кількісними методами: платіжна матриця, дерево рішень, гістограма, лінійне програмування, теорія черг, імітаційне моделювання, теорія ігор. Найчастіше на практиці спеціалісти користуються трьома першими методами. Для них не потрібні програмне забезпечення та поглиблені знання з математики.

Платіжна матриця – це статистичний метод прийняття рішень, що допомагає керівникові встановити, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей. При цьому платежі розглядаються як наслідок конкретної стратегії за конкретних обставин .

Дерево рішень – це графічний метод, що використовується для відбору найкращого варіанту дій із можливих варіантів, в якому гілками дерева є ці варіанти. На кожній гілці, де починається розгалуження, зазначається балансовий прибуток підприємця. Такий метод дуже наочний і допомагає відобразити бізнесмену весь процес прийняття рішень.

Гістограма графічно показує суб'єктивну імовірність кожного результату в умовах ринку. На осі X відкладаємо роки окупності проекту, а на осі У – імовірність окупності в %. Замість графіка використовуються стовпці.

Моделі лінійного програмування застосовують для визначення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів при наявності дефіцитних потреб. Наприклад, пивоварний завод випускає пиво двох найменувань по так званій “популярній ціні” та з надбавкою. Виробничі потужності за відповідний час у повному обсязі можуть виготовити пиво лише одного найменування. Виходячи з обмежень часу пивоваріння та наявних ресурсів необхідно вирішити, в яких кількостях повинні бути виготовлені напої кожного найменування для того, щоб їх реалізація принесла максимальний прибуток.

Імітаційне моделювання – це процес створення моделі та її експериментальне застосування для визначення змін реальної ситуації. Якщо результати експерименту з використанням імітаційної моделі свідчать про те, що модифікація веде до поліпшення ситуації, керівник може більш рішуче приймати рішення щодо здійснення змін.



## Тема 8. ВИБІР ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1. Особливості та функції ціни на туристичні послуги
2. Стратегії ціноутворення туристичних послуг
3. Залежність ціни від типу ринку
4. Ціна і попит

### 1. Особливості та функції ціни на туристичні послуги

Англійське прислів'я каже: вартість – це договір, а ціна – це політика. На сьогодні існує багато визначень ціни. Але в загальному ціна – це результат функціональної взаємодії комплексу ціноутворюючих факторів. Ціна рівноваги рівна з одної сторони – граничній корисності і з другої – граничним витратам. Суть ціни проявляється в таких факторах:

1. Розподільчий.
2. Стимулюючий .
3. Функції орієнтації.

Розподільча функція полягає в тому, що за допомогою цін перерозподіляються доходи господарюючих об'єктів. Наприклад, між більш прибутковими турпідприємствами з дорогими видами послуг, ціни на які є завищеними і турпідприємствами послуг першої необхідності, ціни на які є занижені.

Стимулююча функція ціни виражається у стимулюванні виробництва та якості продукції і послуг за допомогою певного рівня ціни. Так, ціни можуть розвивати створення і споживання одних турпослуг і стримувати створення і споживання інших.

Орієнтаційна функція проявляється в тому, що ціна повинна давати необхідну інформацію про якість туристичних послуг як покупцеві так і продавцеві. Ціна на туристичні послуги визначається собівартістю та граничною корисністю, тобто попитом споживача. На ціну туристичних послуг впливають ряд факторів: клас обслуговування (ступінь комфортності); вид туристичної подорожі (за використанням транспортних засобів); форми обслуговування (групова чи індивідуальна); кон'юнктура ринку туристичних послуг; сезонний характер надання послуг; географія розміщення туристичних фірм.

Туристичні ціни є різновидом цін на послуги взагалі і має ряд особливостей:

1. Послуги туризму орієнтуються на індивідуальні характеристики споживачів і тому ці послуги мають роздрібні ціни, як і інші послуги, що мають індивідуальний характер;

2. Ціни на туристичні послуги посідають вагоме місце у розподіленні доходів між різними верствами населення. Багатші суспільні групи витрачають значні кошти на туристичні послуги, тим самим піднімають рівень економіки країни, в якій розташована туристична фірма.

3. Ціни на туристичні послуги не повинні “кусатися” і викликати негативні емоції у споживача. Для кожної групи споживачів повинні підбиратися такі ціни, щоб задовольняли поставлені вимоги і в той же час не сприймалися негативно.

4. Послуги туристичної індустрії мають сезонний характер і тому застосовується сезонна диференціація ціни на туристичні послуги.

5. Ціна на послуги туризму більш вища для іноземців і менша для своїх жителів

6. Особливістю формування цін на послуги туризму є те, що вони включають в себе вартість того, що не приймає товарної форми, наприклад пам'ятки архітектури чи природи.

Ціна на туристичний продукт залежить від реклами даного туру і це може позначитись на ціні, тобто збільшення її. Також на ціні позначаються відносини турагента з тур оператором. Можуть бути два види відносин: перший, коли тур оператор продає турагенту пакет по ціні, яку він повинен дістати з турагента. Тоді турагент вносить ще свою надбавку в ціну і комісійні у формулі будуть зі знаком “плюс”.

Другий вид ціни не дозволяє самовільного встановлення ціни турагентом. В ціну вже закладені комісійні на турагента, тому щоб знайти справжню ціну треба поставити знак “мінус”. Ціна тур пакету на одного туриста визначається по формулі:

$$Ц = \frac{I + П + Пр - З - К}{O + Ч}$$

I – собівартість послуг, що входить в тур пакет, складений тур оператором, грн..

П – непрямі податки по окремих видах послуг туризму, грн..

Пр – прибуток тур оператора, грн..

З – знижки, що надаються тур оператором туризму з ціни окремих видів послуг, що входять в тур пакет, грн.

К – комісійні нагороди турагента, що реалізує тур пакет ( знак + означає надбавку до ціни тур пакета, знак – означає знижки з ціни тур оператора в користь турагента, грн..

Ч – кількість туристів в групі, ос.

О – кількість супроводжуючих осіб.

Собівартість – це грошовий вираз затрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції.

Собівартість продукції характеризує ефективність всього процесу виробництва на підприємстві, у ній відображається рівень організації виробничого процесу, технічний рівень, продуктивність праці. За умови зниження собівартості підвищуються прибутки підприємства. Собівартість туристичного пакету формують матеріальні та нематеріальні затрати, які класифікуються за різними ознаками. Найпоширенішою є класифікація за окремими статтями калькуляції та за економічними елементами, що є дуже подібними.

Статті калькуляції – це затрати, які відрізняються між собою функціональною роллю у виробничому процесі і місцем виникнення. За статтями витрат визначають собівартість одиниці продукції, тобто калькуляцію. Загальний перелік статей калькуляції має такий склад:

1. Окремі види послуг, що формують даний пакет.
2. Паливо та енергія.
3. Заробітна плата.
4. Соціальні внески.
5. Амортизація.
6. Виробничі витрати.
7. Підготовка і освоєння виробництва.
8. Інші виробничі витрати.
9. Поза виробничі витрати.

## **2. Стратегії ціноутворення туристичних послуг**

Цілеспрямована цінова політика маркетингу полягає в наступному: треба встановлювати на свої товари такі ціни і так змінювати їх у залежності від ситуації на ринку, щоб опанувати визначену долю ринку, одержати намічений об'єм прибутку і т.д., тобто, по суті, вирішити оперативні завдання, зв'язані з реалізацією товару у визначеній фазі його життєвого циклу, відповісти на діяльність конкурентів і т.д. Усе це забезпечує і вирішення стратегічних завдань.

Актуальність проблеми розробки цінової стратегії у діяльності турфірм пов'язана з наступним:

- ціноутворення є однією з головних сторін маркетингової діяльності, важливим засобом управління, який дозволяє формувати обсяг прибутку;
- вільне ціноутворення в умовах ринкової економіки пов'язане з вирішенням таких питань, як вибір критеріїв та методики формування, захист від державного регулювання цін;

- більшість дрібних та середніх туристичних фірм обмежені в ресурсах для того, щоб приймати участь у ціновій конкуренції;

- ринок туристичних послуг є, по-суті, ринком покупця.

При формуванні цінової стратегії турфірмі слід враховувати наступні характерні особливості, які впливають на процес ціноутворення в туризмі:

- висока цінова еластичність попиту;
- великий розрив у часі між моментом встановлення ціни та моментом купівлі-продажу;

- неможливість зберігання турпродукту, внаслідок чого невчасно реалізовані турпродукти призводять до збитків;

- сильний вплив конкурентів на процес ціноутворення;

- державне регулювання цін у сфері транспорту;

- необхідність сезонної диференціації цін;

- високий рівень орієнтації на психологічні особливості споживача, оскільки ціна може пов'язуватись із соціальним статусом клієнта;

- дороговизна різноманітних туристичних послуг.

Процес вироблення цінової стратегії проходить в 4 етапи:

1. виявлення факторів зовнішнього впливу на ціни турпродуктів;

2. постановка мети та цілей ціноутворення;

3. вибір методу ціноутворення;

4. визначення цінової стратегії туристичної фірми.

*Стратегії ціноутворення, орієнтовані на витрати.*

**Стратегія високих цін**, або стратегія “збирання вершків” – застосовується для короткотермінового покриття витрат на виготовлення нової партії товарів, що призначена для суперноваторів, які згодні 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.

*Стратегії, орієнтовані на попит.*

**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 пільгових цін** передбачає встановлення пільгових цін для споживачів, в яких фірма дуже зацікавлена. Стратегія дискримінаційних цін – встановлення найвищих цін для певного сегмента ринку. Така стратегія застосовується урядом та фірмами, коли потрібно знизити попит. Є ще багато інших стратегій, наприклад: стратегія єдиних цін; стратегія гнучких цін, стабільних цін; престижних цін та ін.

**Стратегії, орієнтовані на конкурентів** Цінові стратегії можуть орієнтуватись на перемогу в конкурентній війні. Під час такої боротьби переможцем або ціновим лідером на ринку може бути тільки сильна

організація, що може дозволити собі випуск товарів новинок. При цьому фірма рекламує і продає провідну продукцію свого асортименту, що забезпечує їй частку прибутку, нижчу за звичайну. Мета стратегії цінового лідерства для роздрібною торгівлі — збільшити відвідуваність магазинів споживачами, привернути найбільший інтерес до всієї асортиментної групи, пропонованої виробником. У цьому випадку розрахунок зводиться до того, що споживач купуватиме товари за звичайними та підвищеними цінами.

**Стратегія цінового лідерства** найчастіше застосовується для продажу товарів загальнонаціональних торговельних марок, а також товарів повсякденного попиту. Цінове лідерство існує у двох випадках — продаж за цінами, що нижчі за собівартість, що стимулюють масові закупівлі товару і за цінами, які перевищують собівартість, але нижчі за звичайні. Деякі стратегії враховують зразу декілька факторів ціноутворення.

Наприклад – **стратегія нестабільних цін**, що полягає у встановленні різних для кожного ринку цін залежно від ситуації на ринку, попиту споживачів.

### **3. Залежність ціни від типу ринку**

Цінова політика фірми визначається ще й тим, яким є тип ринку, де вона реалізується .

**Ринок чистої конкуренції.** Велика кількість покупців та продавців однакового товару, Ціни стабільні. Роль маркетингових досліджень, розробки товару, політики цін, реклами, стимулювання збуту та інших заходів мінімальна

**Ринок монополістичної конкуренції.** Діапазон цін — широкий, як і широкий вибір товару (за якістю, властивостями, зовнішнім оформленням тощо). Розробляються різні маркетингові пропозиції щодо захоплення різних ринків збуту

**Олігополістичний ринок.** Ціна на товар досить стійка, бо кількість продавців невелика. Кожен з них чутливо реагує на стратегію та дію конкурентів.

**Чиста монополія.** Продавець - один. Політика цін залежить від товару, попиту на нього, політики держави та інших факторів. У цій ситуації організація поводить себе по-різному. Може відпускати продукцію за ціною, нижчою за собівартість, покриваючи збитки за рахунок дотацій з бюджету, що має місце при продажу деяких продуктів харчування. Допускається варіант, коли держава чи сама фірма встановлює певну мінімальну або так звану справедливую норму прибутку. Це дає змогу забезпечувати нормальну роботу виробничих структур.

#### 4. Ціна і попит

Вже згадувався неодноразово попит на наші товари, як один з головних факторів ціноутворення. Існує закон попиту, згідно якого попит і ціна обернено пропорційні: чим вища ціна, тим нижчий попит. Це властиво більшості товарів, хоч є виняток для престижних товарів. Відображенням закону попиту є цінова еластичність товарів, що дає можливість відчутти, якою мірою покупці виявляють своє ставлення до змін у цінах з огляду на кількість придбаних товарів.

За умов цінової конкуренції, компанія, що діє при значеннях  $C_1$   $V_{c1}$ , може збільшити збут, знизивши свою ціну до  $C_2$ . Це збільшить попит до  $V_{c2}$ . Фірма, що базується на ціновій конкуренції, повинна знижувати ціни для збільшення збуту.

*Цінова еластичність* визначається відношенням зміни величини попиту до зміни цін (у відсотках).

Цінова еластичність показує процентну зміну у величині попиту на кожний відсоток зміни в ціні. У зв'язку з тим, що попит зменшується в міру зростання цін, еластичність вимірюється від'ємними величинами. Втім, для спрощення розрахунків еластичність найчастіше виражають у додатних числах. Попит вважається еластичним, якщо  $C_e > 1$ , тобто у тих випадках, коли невеликі зміни в цінах призводять до помітного зростання кількісного обсягу продажу. Загальний прибуток збільшується, якщо ціни знижуються.

Нееластичний попит спостерігаємо тоді, коли  $C_e < 1$ . У цій ситуації зміни в ціні не викликають різких коливань у кількості проданого товару. При цьому можна помітити тенденцію, за якої збільшення цін призводить до збільшення обсягу продажу і навпаки **Нееластичність попиту спостерігається за таких обставин:**

- 1) товар має достатній ступінь новизни, відсутні ідентичні товари;
- 2) товар прийшовся до смаку певній категорії покупців, знайшов свій сегмент;
- 3) зміна цін не така вже й помітна для споживача;
- 4) підвищення ціни виправдовується зміною на краще якісних характеристик продукту;
- 5) зміни в ціні можуть обумовлюватися змінами в економіці (інфляційними процесами, наприклад);
- 6) надзвичайними обставинами.

Цінову еластичність поділяють на загальну та індивідуальну. Перша характеризує ринок загалом. Другу пов'язують з конкретним товаром. Висока еластичність попиту властива для більшості товарів на споживчому ринку.

Менш еластичним є попит на товари виробничого призначення, особливо на сировину, паливні ресурси.

## Тема 9. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1. Виробнича програма підприємств туристичного бізнесу
2. Основні фонди підприємств туристичної індустрії
3. Оборотні фонди та оборотні засоби туристичного підприємства

### **1. Виробнича програма підприємств туристичного бізнесу**

Техніко-економічний план підприємства можна ще назвати виробничим планом.

Виробничий план може виступати в якості середньотермінового та короткотермінового плану. Основне завдання виробничого плану полягає у розподілі наявних та потенцілпших ресурсів для досягнення маркетингових цілей.

Ціж фірми для виробничого плану проявляють себе в об'ємі продажів на 1 — 6 років. Річні прогнози продажів розбивають на квартальні та місячні прогнози, які відрізняються від попередніх більшою точністю.

Величину майбутніх продажів можна визначати кількома методами. Найбільш точний, але досить трудомісткий, — це метод опитування споживачів. За цим методом і визначається величина попиту на товари. Можна визначати об'єм продажів методом експертного оцінювання фахівцями, які безносередньо стикаються з продажем певних товарів. Також виправдовуються статистичні методи часового коливання величини продажу товарів чи послуг: аналізу тенденцій, циклічності, сезонності. Аналіз тенденцій допомагає визначити зміни продажу протягом вибраного періоду часу.

Для складення виробничого плану необхідно з'ясувати такі питання

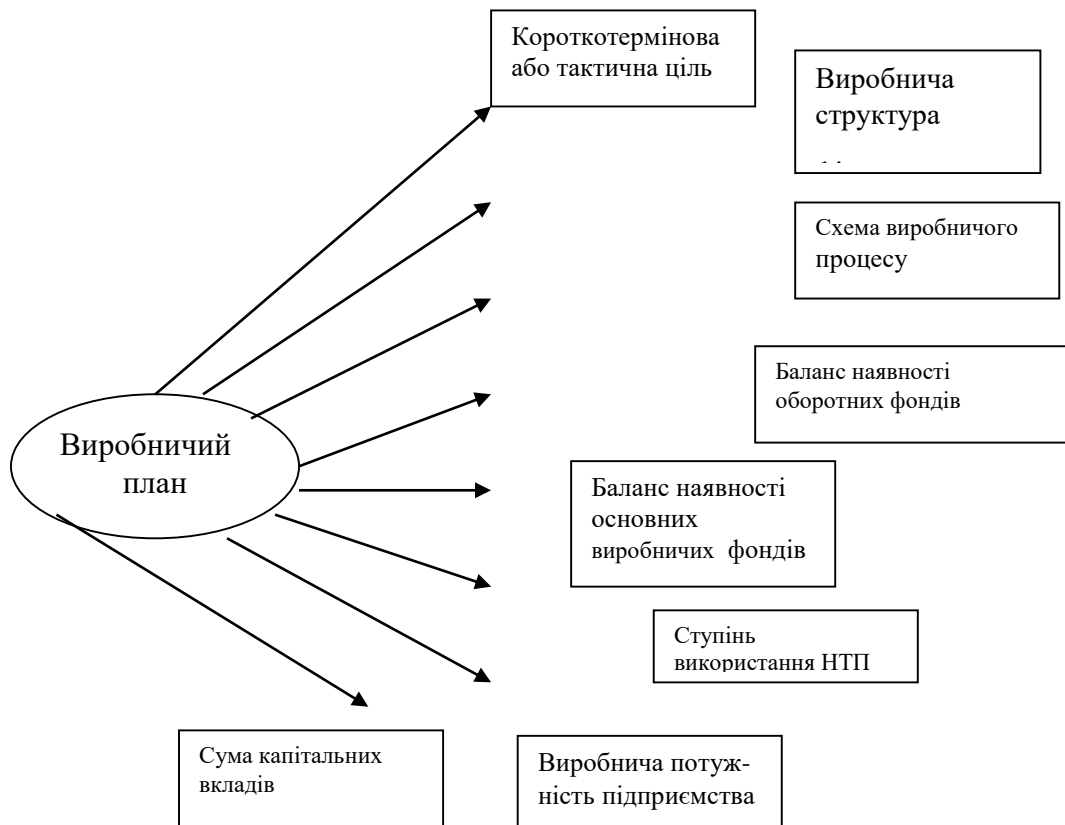


Рис. Складники виробничого плану

## 2. Основні фонди підприємств туристичної індустрії

*Виробничі фонди (ВФ)* — сукупність засобів і предметів праці, необхідних для ведення виробництва, виражена у грошовій формі. Залежно від способів перенесення вартості на продукт ВФ поділяють на *основні та оборотні*.

*Основні ВФ* (засоби праці.) використовуються тривалий час і переносять свою вартість на продукт частинами, в міру фізичного зношування, у вигляді амортиза ційних відрахувань.

*Оборотні ВФ* (предмети праці) споживаються в одному виробничому циклі і повністю переносять свою вартість на створений продукт. До них належать сировина, паливо, допоміжні комплектуючі матеріали та ін.

Потрібно відрізнити поняття виробничих фондів від матеріальних активів, що деколи ототожнюються. *Матеріальні активи* — основні фонди та оборотні активи, виражені у будь-якому вигляді. Вони відрізняються від коштів, цінних паперів, деривативів та нематеріальних активів.

Облік основних фондів здійснюється в натуральній та вартісній формі. Натуральними показниками є: площа, потужність, кількість. Вони використовуються при визначенні виробничих потужностей, розробці балансів обладнання, вдосконаленні складу основних фондів. Вартісна форма обліку необхідна для визначення розмірів амортизації, калькулювання собівартості



продукції.

Розрахункова таблиця основних виробничих фондів складається за тими основними виробничими фондами, які є в наявності на підприємстві. Якщо аналіз табл. *показує* недостатню потужність основних фондів для досягнення відповідної мети, то створюється допоміжна таблиця балансу наявності і потреби в основних виробничих фондах, що складаються з двох частин. З неї чітко видно потребу або надлишок основних фондів та можна робити висновок про купівлю чи продаж допоміжних фондів.

Розрахунок основних виробничих фондів туристичного підприємства

№	Основні виробничі фонди	Кількість, шт..	Технічна потужність, шт./год	Балансова ціна
1	Будівлі: -адміністративні -виробничі			
2	Споруди			
3	Передавальні пристрої			
4	Транспортні засоби			
5	Силові машини і обладнання			
6	Інструменти			
7	Господарський інвентар			
8	Виробничий інвентар			
9	Багаторічні насадження			
10	Затрати на поліпшення і рекультивацію			
11	Інші			

*Виробнича структура* основних фондів — це співвідношення різних груп основних фондів в їх загальній вартості. Співвідношення активної пасивної частини основних фондів свідчить про виробничу потужність підприємства. Прогресивною є така структура основних фондів, де частка активної частини зростає.

На виробничу структуру основних фондів впливають такі фактори:

- 1) виробничі та матеріально-технічні особливості галузі;
- 2) форми суспільної організації виробництва;
- 3) форми відтворення основних фондів;
- 4) технічний рівень виробництва;
- 5) рівень організації будівельних робіт;
- 6) розміщення підприємства.

*Галузева структура* основних фондів — це співвідношення питомої

ваги основних фондів різних галузей до їх загальної вартості. Розрізняють також *вікову структуру* основних фондів, що являється співвідношенням різних вікових груп основних фондів в їх загальній сумі.

Оцінку основних фондів здійснюють за:

1. Балансовою вартістю (початкова або відновна вартість).
2. Балансовою вартістю з урахуванням зношення (залишкова вартість).

Початкова балансова вартість основних фондів ( $B_n$ ) показує їх вартість на момент встановлення та обчислюється за формулою :

$$B_n = C + T + M, \text{ грн,}$$

де  $C$  — ціна;  $T$  — транспортні витрати;  $M$  — монтажні витрати.

Початкова вартість основних фондів з урахуванням зношення ( $B_n'$ ) обчислюється так:

$$B_n' = B_n - t * A,$$

де  $t$  — кількість років експлуатації;  $A$  — щорічна сума амортизаційних відрахувань.

Також можна оцінити основні фонди за відновною вартістю.

Відновна вартість основних фондів ( $B_v$ ) — це вартість відтворення в сучасних умовах. Її обчислюють за формулою:

$$B_v = \frac{B_n}{\left(1 + \frac{П_n}{100}\right)^t}$$

де  $П_n$  — річний приріст продуктивності праці в країні.

Відновна вартість основних фондів з урахуванням зношення :

$$B_v' = B_v - t * A$$

Зношення основних фондів є фізичним і моральним.

Мірилом фізичного зношення є коефіцієнт фізичного зношення ( $K_{ф.знош}$ ), який можна обчислити :

$$K_{ф.знош} = \frac{B_{\text{кап}}}{B_n} \text{ або } \frac{A_{\text{знош}}}{B_n}$$

де  $B_{\text{кап}}$  — вартість капремонтів від початку служби;  $A$  сума амортизаційних відрахувань від початку служби, грн,

Моральне зношення буває двох видів:

- 1) передчасне (до закінчення строку фізичної служби) обезцінення основних фондів, що викликане здешевленням відтворення основних фондів;
- 2) викликане використанням більш продуктивних засобів праці і не можливе для підрахування, бо воно є різним для різних споживачів.

Для оцінки морального зношення першого виду використовують

коефіцієнт морального зношення:

Можна оцінити загальний коефіцієнт зношення основних фондів

$$K_{\text{заг.знош}} = 1 - (1 - K_{\text{ф.знош}})(1 - K_{\text{мор.знош}})$$

Процес відшкодування зношення основних фондів здійснюється шляхом амортизації. Із амортизаційних сум, що включаються у склад витрат на виробництво продукції, формується амортизаційний фонд, який використовується для відтворення основних.

Згідно з "Положенням про порядок визначення амортизації та віднесення амортизаційних відрахувань на витрати підприємства (обігу)", амортизації підлягають витрати, пов'язані з:

- Придбанням та введенням в експлуатацію основних фондів.
- Самостійним виготовленням основних фондів.
- Проведенням певних видів ремонтів, реконструкції і модернізації основних фондів.
- Поліпшенням земель.

Для здійснення процесу нарахування амортизації основні фонди підприємства поділяють на такі групи:

1. Нерухомість: будівлі, споруди, їх компоненти, передавальні пристрої.
2. Рухомість: транспортні засоби, меблі, офісне обладнання, побутові електро-механічні прилади та інструменти, інформаційні системи.
3. Інші основні фонди, що не ввійшли до перших двох груп.

Згідно з вищезгаданим "Положенням...", затверджені річні норми амортизації для кожної групи основних фондів на початок звітнього року. Для нерухомості першої групи — 5 %, для рухомих засобів другої групи — 25% і для третьої групи — 15%. Річні норми амортизації ( $H_a$ ) для певної групи обладнання визначаються за формулою

$$H_a = \frac{B_n - B_{\text{л}}}{B_n * T_{\text{ел}}} * 100\%$$

де  $B_{\text{л}}$  — ліквідаційна вартість основних фондів, визначена технічною документацією.

Суми амортизації ( $A$ ) визначаються як добуток балансів вартості основних фондів станом на початок звітнього кварталу ( $\sim B_{\text{п}}$ ), встановленої для відповідної групи норм амортизації ( $H_a$ ):

$$A = \frac{B_n * H_a}{100}, \text{ грн..}$$

З метою поживлення процесу відтворення основних фондів та захисту нагромаджених амортизаційних сум від знецінення підприємствам дозволено здійснювати прискорену амортизацію активної частини основних фондів.

Нашими підприємствами не застосовуються такі методи нарахування амортизації, тільки зарубіжними. Наші підприємства здебільшого рахують амортизацію простим способом ділення загальної вартості основних фондів на термін служби і таким чином дістають річні норми амортизації, що близькі до затверджених "Положенням...". Проте, тут розглянемо два методи прискореного нарахування амортизації, що застосовуються зарубіжними підприємствами.

*Перший метод зменшеного залишку.* Він полягає у тому, що норма амортизації, яка використовується при рівномірному нарахуванні зношення збільшується, у 1,5 — 2 рази, а амортизаційні суми обчислюються зацією нормою не від початкової вартості основних фондів, а від недоамортизованої частини

$$H_{at} = H_{анідс} * \left( \frac{100 - H_{анідс}}{100} \right)^{t-1}$$

*Другий метод — кумулятивний.* Цей метод є простішим і здійснюється у декілька етапів. Спочатку додаються числові значення років служби устаткування, наступним етапом є утворення дробів з тих чисел в зворотному порядку і на кінець обчислюються річні суми амортизації множенням дробів на початкову вартість устаткування. Кумулятивний метод характеризується більш високими нормами амортизації в першій половині амортизаційного періоду і поступовим зниженням в другій половині.

Важливим є підрахування середньорічної вартості основних фондів ( $S_{сер}$ ), що обчислюють за формулою:

$$S_{сер} = S_{поч} + S_{вв} * \frac{T_{вв}}{12} - S_{вив} * \frac{T_{вив}}{12}, \text{грн.},$$

де  $S_{поч}$  — вартість основних фондів на початок року, грн;  $S_{вв}$  - вартість введених протягом року основних фондів, грн;  $T_{вв}$  - кількість місяців до кінця року, протягом яких функціонуватимуть введені основні фонди;  $S_{вив}$  — вартість виведених з експлуатації основних фондів протягом року, грн;  $T_{вив}$  - кількість місяців до кінця року з моменту виведення з експлуатації основних фондів.

### **3. Оборотні фонди та оборотні засоби туристичного підприємства**

Ми вже розглянули відносно нерухому частину майна підприємства, проте, крім основних засобів праці, для функціонування підприємства необхідні предметипраці. У туристичній індустрії ними виступають всі складники туристичного пакету і сам готовий тур. Вони становлять оборотні засоби або оборотні кошти туристичного підприємства.

*Оборотні засоби* — сукупність оборотних фондів та фондів обігу.

*Оборотні фонди* — це частина виробничих фондів підприємства, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції

Оборотні фонди поділяють на ряд груп:

1. Виробничі запаси (предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємства).
2. Незавершене виробництво (продукт, який ще недоопрацьований).
3. Витрати майбутніх періодів (витрати на підготовку та освоєння нової продукції, що будуть погашені в майбутньому).

*Фонди обігу* існують паралельно з оборотними фондами у сфері обігу і до них належать:

1. Готова продукція на складах підприємства.
2. Готова продукція, яка відвантажується або знаходиться в дорозі.
3. Грошові кошти на розрахунковому та інших рахунках.
4. Грошові кошти у незавершених розрахунках.
5. Готівка в касі.

Оборотні засоби поповнюються за рахунок коштів, одержаних за рахунок прибуткової діяльності та вливання коштів інвесторів.

Співвідношення між оборотними фондами і фондами обігу в загальному обсязі оборотних засобів може видозмінюватись залежно від галузі, де працює підприємство. У промисловості спостерігається приблизне співвідношення 2/3 — оборотні фонди і 1/3 — фонди обігу, а в невиробничій сфері — навпаки.

Оборотні засоби підприємства, на відміну від основних фондів, можуть переходити з однієї форми в іншу. Обороти оборотних засобів, виміряний у часі, називається *оборотністю*. Оборотність визначає величину необхідних підприємству коштів для здійснення процесу виробництва і реалізації продукції.

Показниками оборотності оборотних засобів є :

- коефіцієнт оборотності;
- коефіцієнт завантаження;
- тривалість одного обороту.

*Коефіцієнт оборотності (К обор)* показує кількість оборотів за рік і визначається відношенням реалізованої за рік продукції (*РП*) до середньорічного залишку нормованих оборотних засобів (*S<sub>ноз</sub>*):

$$K_{об} = РП / S_{ноз}, \text{ оборотів}$$

*Коефіцієнт завантаження (К зав)* — величина, обернена коефіцієнту оборотності, що показує, скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції:

$$K_{\text{зав}} = S_{\text{ноз}} / PP$$

Тривалість обороту (Т, об) показує тривалість одного обороту оборотних засобів у днях і визначається:

$$T_{\text{об}} = 360 / K_{\text{об}}$$

Оборотність оборотних засобів безпосередньо впливає на кінцеві результати роботи підприємства. Прискорення оборотності оборотних засобів приведе до збільшення прибутку та рентабельності..

Для безперебійної роботи підприємства потрібна деяка *кількість* оборотних засобів на кожній стадії виробництва. При нагромадженні завеликої кількості будь-яких з них збільшуються затрати на виробництво, а при недостатці виникають також зайві витрати на термінове поновлення необхідних засобів. Отже, потрібно встановити, які саме оборотні засоби і в якій кількості потрібні для виробництва. Цей процес носить назву нормування оборотних засобів — встановлення нормативів запасів.

Найпростішим методом обрахунку оборотних засобів є *метод прямого рахунку*. Тобто на певному рівні організації виробництва розраховується запас за кожним елементом оборотних засобів.

*Коефіцієнтний метод* застосовується при динамічній зміні рівня виробництва. Він полягає в уточненні чинних на початок розрахункового періоду нормативів власних оборотних засобів відповідно до зміни в цьому періоді показників виробництва, які впливають на величину цих запасів.

*Аналітичний метод* базується на детальному аналізі товарно-матеріальних цінностей з подальшим коректуванням фактичних запасів і вилученням залишків.

Норматив оборотних засобів у виробничих запасах — мінімальний плановий розмір оборотних засобів, який постійно необхідний для нормальної роботи підприємства:

$$H_{\text{оз}} = D_{\text{м}} * N$$

де N- норма запасів матеріалів у днях,  $D_{\text{м}}$  - одноденні планові затрати матеріалів, грн:

$$D_{\text{м}} = P_i / D_{\text{к}}$$

де  $P_i$  — річні затрати матеріалів з попередніх *періодів*;  $i$ - *індекс* зміни об'ємів виробництва;  $D_{\text{к}}$  — кількість робочих днів у році.

Розраховується на основі динаміки підприємства.

Норма запасів матеріалів у днях (Ф) — це та мінімально необхідна кількість днів, на яку треба скласти запас матеріалів для нормального функціонування підприємства.

$$N = N_{\text{пот}} + N_{\text{під}} + N_{\text{гар}} + N_{\text{сез}} + N_{\text{тр}}$$

*Поточний запас* ( $N_{\text{пот}}$ ) — час між двома послідовними постачаннями. Наприклад, інтервал між двома постачаннями складає 20 днів, тоді поточний запас складає 10 днів.

*Підготовчий запас* ( $N_{\text{під}}$ ) — представляє собою час, необхідний для комплектації, прийому і доставки складників від партнерів і розраховується з урахуванням специфіки роботи кожного підприємства за ряд попередніх періодів.

*Гарантійний запас* ( $N_{\text{гар}}$ ) складається на випадок порушення запланованого режиму поставок і приймається рівним половині поточного запасу. В економічно розвинутих країнах такий запас має меншу величину.

*Сезонний запас* ( $N_{\text{сез}}$ ) складається для акцій і підприємств, де недоступні цілорічні поставки.

*Транспортний запас* ( $N_{\text{тр}}$ ) — це час між поступленням платіжних документів і самих послуг чи продукції

## Тема 10. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

1. Особливості фінансових відносин туризму
2. Планування ключових фінансових показників
3. Планування продуктивності, мотивації та оплати праці
4. Планування податків на підприємстві

### 1. Особливості фінансових відносин туризму

Функціонування туризму, як і будь-якої іншої галузі господарського комплексу, пов'язане з розвитком фінансових відносин і організацією фінансового механізму. Фінансові відносини туристичних підприємств виникають при формуванні та використанні грошових фондів і при обороті грошових засобів.

Завданням фінансів туристичної фірми є формування грошових фондів і використання їх у цілях здійснення своєї виробничо-обслуговуючої і фінансової діяльності, виручення прибутку, забезпечення фінансової стійкості.

У процесі виробничо-обслуговуючої діяльності туристичних фірм виникають фінансові відносини:

- турагента з туроператором за розрахунками за придбані туристичні путівки;
- турагента з іншим турагентом при реалізації путівок певного турагента;
- туристичної фірми з органами житлово-комунального господарства за оплати оренди і комунальних послуг;
- туристичної фірми з органами муніципального управління при виплаті орендної плати за земельну ділянку, частину лісу тощо;
- туристичного підприємства зі своїми працівниками відносно виплати заробітної плати, премій, дивідендів за акціями;
- туристичної фірми з банківською системою при оформленні кредиту, купівлі валюти;
- туристичної фірми з бюджетом та позабюджетними фондами і податковою службою при внесенні податків і інших платежів;
- туристичної фірми зі страховими компаніями із операцій страхування;
- туристичної фірми знедержавними пенсійними фондами;
- туристичної фірми з органами державного управління (митниця, СМАП);
- туристичної фірми з фінансовими організаціями, небанківськими микредитними організаціями, при здійсненні трастових,



трансферних і операцій під заставу, лізингу.

Фінансові відносини в туризмі мають свої особливості і регулюються системою фінансових планів, Фінансові плани складаються на основі основних фінансових документів, таких як: річна балансова відомість, щомісячний рух готівки, прогноз об'ємів продажів, оцінка прибутків і витрат, прогноз ключових фінансових показників.

*Балансова відомість* туристичної фірми складається за загальними стандартами (див. додаток 3). *Баланс турфірми* — це зведена таблиця, що вказує джерела капіталу і вартість їх на початок та кінець розрахункового періоду. В лівій частині балансової таблиці вносяться дані про активи фірми (матеріально-грошові засоби, якими володіє підприємство, які активно задіяні в процесі виробництва). Права частина балансу — пасиви туристичного підприємства (різноманітні зобов'язання перед кредиторами та грошові засоби, що не беруть участі в процесі виробництва — акціонерний капітал, прибуток

Типова балансова таблиця

Актив	П.р.п	К.р.п	Пасив	П.р.п	К.р.п
<b>Оборотний капітал</b>			<b>Зобов'язання</b>		
Каса			Короткотермінові кредити		
Балансові рахунки			Довготермінові кредити		
Цінні папери					
Дебіторська заборгованість					
Запаси готової продукції					
Незавершене виробництво					
Запаси сировини					
<b>Основний капітал</b>			<b>Власний капітал</b>		
Обладнання			Акціонерний капітал		
Амортизація			Привілейовані акції		
Нерухомість			Звичайні акції		
Земля			Прибуток		
Нематеріальні активи			резерви		

*Аналіз готівки* туристичної фірми проводиться у два етапи. На першому етапі прослідковується рух готівки, а на другому — складається прогноз бюджету готівки. Типова форма відомості про рух готівки подається у додатку 3.

Прогноз бюджету готівки фірми

Показники	1	2	3	4
Джерела готівки				

<b>Продажі</b>				
Збір за рахунками оплати				
Залишок після виплати податків				
<b>Підсумок за джерелами готівки</b>				
<b>Використання готівки</b>				
Оплата матеріалів				
Оплата праці				
Амортизація				
Енергія технологічна				
Експлуатація і ремонт рухомого складу				
Загальновиробничі витрати				
Платежі в бюджет				
Капітальні затрати				
Дивіденди				
<b>Загальне використання готівки</b>				
<b>Чистий “кеш-флоу”</b>				
<b>Початковий баланс готівки</b>				

Прогноз бюджету готівки складається з таких показників :

1. Об'єм продажів розраховується відповідно до ціни та об'єму реалізованої продукції.

2. Загальне використання готівки включає витрати на: матеріали; оплату праці; амортизацію; енергію технологічну; експлуатацію, ремонт машин та механізмів; капітальні затрати; платежі в бюджет; дивіденди та інші загальновиробничі та позавиробничі витрати.

3. "Кеш-флоу" або чистий потік готівки — різниця грошей на рахунку, які надходять, та йдуть на оплату витрат.

4. Початковий баланс готівки — це кількість готівки, що нею володіло підприємство до початку розрахункового періоду.

5. Кінцевий баланс готівки — це сума третього та четвертого рядків.

6. Мінімально необхідний резерв підприємства для починання власного бізнесу

Планування різниці між прибутками та видатками підприємства

Розроблення таблиці (див. додаток 3) має мету прорахувати необхідність у додатковому фінансуванні підприємства, тобто в інвестиціях.

План прибутків і видатків

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1. об'єм продажів				
2. ПДВ				
3. валовий прибуток				

4. загальні видатки, в т.ч.:				
- валові витрати				
- амортизація				
5. прибуток балансовий				
6. податок на прибуток				
7. прибуток чистий				
8. дивіденди				
9. Резервний фонд				

У таблиці вміщують дев'ять рядків:

1. Об'єм продажів, що переноситься з планового бюджету готівки.
2. ПДВ, що визначається згідно з законодавством на весь об'єм наданих послуг.
3. Валові прибутки, що визначаються як різниця між об'ємом продажів та ПДВ.
4. Загальні видатки, що визначаються як сума всіх валових затрат і амортизації всіх основних виробничих фондів.
5. Прибуток балансовий — різниця між валовими прибутками і валовими видатками.
6. Податок на прибуток розраховується згідно з законодавством.
7. Прибуток чистий визначається як різниця між балансовим прибутком і сумою податку на прибуток.
8. Дивіденди і резервний фонд переносяться з планового балансу готівки.

## **2. Планування ключових фінансових показників**

Для виявлення фінансового стану підприємства недостатньо тільки зведення балансу, прогнозування руху готівки, прибутків та видатків фірми. Необхідно прорахувати інтегральні фінансові показники діяльності підприємства, якими вважаються три типи показників:

- Ліквідності. і Активності.
- Прибутковості.

Особливою увагою ці показники користуються в інвесторів, банкірів, а також фірм-партнерів.

### *Показники ліквідності*

*Ліквідність* — це спроможність підприємства віддавати свої короткотермінові кредити

Виділяють два основних види показників ліквідності:

- Загальний коефіцієнт покриття.
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Загальний коефіцієнт покриття виражає співвідношення між текучими

активами фірми та її текучими зобов'язаннями :

$$\frac{K_a^{mek}}{K_{nac}^{mek}} = K_n$$

де  $K_a^{mek}$  — текучі активи фірми;  $K_{nac}^{mek}$  — текучі пасиви фірми.

Мінімальне співвідношення становить одиницю, в противному випадку фірму визнають неплатоспроможною. Оптимальне значення ліквідності становить від 2 до 2,5.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує співвідношення між найбільш ліквідною частиною текучих активів (грошей у касі, на банківському рахунку, цінних паперів) і текучими пасивами :

$$K_n = \frac{K_a^{mek} - 3}{K_a^{mek}}$$

де 3 — товарно-матеріальні запаси.

Оптимальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить більше 0,2.

#### *Показники активності (оборотності)*

Виділяють три показники, що характеризують ступінь використання підприємством своїх ресурсів:

- 1) оборот основних засобів;
- 2) оборот рахунків до оплати;
- 3) оборот товарно-матеріальних запасів.

*Показник оборотності основних засобів* визначається співвідношенням чистих продажів до вартості основних фондів

$$O_{oc} = \frac{П_p}{O_3}$$

де  $П$  — чисті продажі фірми;  $O_3$  — основні засоби фірми.

*Оборот рахунків до оплати* визначається як співвідношення величини продажів у кредит до оплати дебіторської заборгованості. Чим вищий показник, тим коротший час між продажем і надходженням готівки :

$$K_{opo} = \frac{П_p}{C_p}$$

де  $K_{opo}$  — оборот рахунків до оплати;  $П_p$  — чисті продажі, в кредит.

*Показник обороту товарно-матеріальних запасів* використовується для виміру швидкості проходження виробничого циклу формування туристичного туру чи іншої послуги до моменту продажі цього туру. Цей показник вимірюється, як:

$$TMZ_{ob} = \frac{C_{prod}}{3}$$

де  $TMЗ$  — оборот товарно-матеріальних запасів;  $C$  продвартість проданих товарів;  $З$  — товарно-матеріальні запаси.

#### *Показники прибутковості*

Цими показниками вважають: прибуток балансовий, валовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність, що вже розглядались вище. А тепер розглянемо

$$ХЗ = \frac{ВД}{K_a^{заг}}$$

де  $ВД$  — валовий дохід підприємства;  $K$  — активи загальні.

$$ХЗ = \frac{C_{акц}}{K_a^{заг}}$$

де  $C_{акц}$  — вартість звичайних акцій;  $K$  — активи загальні.

### **3. Планування продуктивності, мотивації та оплати праці**

Планування потреби в персоналі — це початковий процес функціонування фірми. При заснуванні нового підприємства потрібно надзвичайно старанно підібрати професійні кадри, адже авторитетні працівники, по-перше, забезпечать першопочаткову рекламу фірми, а по-друге, створять консолідуюче ядро підприємства, до якого потім будуть долучатись нові працівники.

Потреби підприємства в співробітниках постійно змінюються протягом всього існування залежно від рівня продуктивності праці та від попиту на певний вид послуг у регіоні. При визначенні потреби штату підприємства застосовують економічні методи розрахунку. Наприклад, за методом проектування тенденцій переносять минулі тенденції в цій галузі на прогнозований період. За економетричним методом потребу в кадрах визначають, виходячи з передбачуваного рівня кінцевого попиту на майбутнє. Можна застосовувати й інші методи: експертний нормативний, екстраполяції та інші. Підбором кадрів займається власник підприємства чи комерційний директор, або менеджер, якщо підприємство достатньо велике. Для досконалого відбору розробляються тести й оголошується конкурс у пресі. Сучасні технології трудової діяльності мають тенденції до швидких змін і необхідно постійно вдосконалювати техніку підприємства, що вимагає перепідготовки існуючого персоналу. Для перепідготовки та підвищення продуктивності праці працівників підприємства вимагається проходження курсів підвищення кваліфікації.

*Рівень* продуктивності праці вимірюється двома способами: прямий, що показує виготовлення продукції і послуг на одного працівника. Виробіток

всього персоналу визначається відношенням прибутку від реалізації послуг туризму до чисельності працівників.

$$\text{Виробіток одного робітника} = T/R,$$

де  $T$  — прибуток від реалізації туристичного продукту;  $R$  — середньоспискова кількість працівників.

Другий метод обернений до першого. Він показує трудомісткість продукції і послуг, що вимірюється в людино-годинах. Це відношення фонду затраченого часу (*ос./год.*) до кількості виготовленої продукції і послуг у натуральному вираженні (одиниці). При зменшенні трудомісткості праці за рахунок технічного прогресу збільшується виробіток чи продуктивність праці.

#### *Оплата і стимулювання праці*

Рівень оплати праці повинен бути не нижче ніж у середньому в цій галузі виробництва, інакше керівництво фірми зіткнеться з відтоком кадрів. Щоб не виникло такого явища, зарплата повинна відповідати таким вимогам:

- Носити диференційований характер відносно складності виконуваної роботи. Працівники не повинні прирівнюватись один до одного, бо така шаблонність загальмує здорову конкуренцію.

- Зарплата повинна забезпечувати принаймні прожитковий мінімум, а якщо керівництво хоче посігтися на кадри, тоді зарплата мусить задовольняти матеріальні потреби працівника повністю.

- Платня повинна заохочувати до результативності діяльності, інакше працівник не буде застосовувати творчий підхід до роботи. Повинні надаватися премії чи додаткова платня за добрі результати роботи.

Додатковими формами оплати можуть бути талони на харчування, безплатні путівки, скидки в інтермаркетах, субсидії на житло, медичне обслуговування тощо.

Нині існує тарифна система оплати -праці, що складається з тарифної сітки та тарифно-кваліфікаційних довідників. Тарифна ставка першого розряду визначається на основі мінімальної заробітної плати і є базовою для подальшої диференціації оплати праці за професійно-кваліфікаційними групами з використанням тарифної сітки. Існує загальна тарифна сітка для працівників усіх рівнів, починаючи від простого робітника до урядових посадовців вищого рангу. Різниця в оплаті праці здійснюється тільки за складністю робіт і за кваліфікаційним рівнем. Умови праці враховуються при додаткових доплатах і не входять у посадовий оклад.

#### **4. Планування податків на підприємстві**

Основна функція податків полягає в тому, що через податки і податкові шльги держава впливає на виробництво, розподіл обмін і споживання.

Податкова система пройшла еволюційний розвиток з моменту впровадження на початках нашої ери і донині. Упродовж всієї історії свого існування податки завжди викликали нарікання та скарги з боку своїх платників і кожна влада намагалась видозмінити податки з метою їхньої гармонізації з суспільними поглядами. Проте, не можна сказати, що податкова система вже досягнула свого ідеалу та має достатньо чіткі та прозорі для кожного освіченого українця вимоги до виконання.

*Податкова система* — це, перш за все, сукупність діючих у країні податків: прямих і непрямих; податки на доходи, споживання та майно; загальнодержавні та місцеві. Основне завдання податкової системи сьогодення — взаємодія податків, тобто формування системи податків як комунікаційної системи. При цьому слід дотримуватись уже сформованих взірців податкових систем високорозвинених країн. Загальна тенденція уніфікації податкових систем спостерігається ниві у світі, але не виключає при цьому різноманітність податкових систем різних країн.

Податкові платежі підприємства залежать від наявних об'єктів оподаткування, ставок податків та подач нової політики держави в сфері податкових пільг.

Після здійснення фінансового планування на підприємстві доцільно провести відповідно до законодавства планування за такими основними податками, зборами, платежами і внесками до бюджету та державних цільових фондів.

### **Податок на прибуток підприємства**

Вираховується з кінцевого прибутку підприємства. Платниками податку на прибуток є: суб'єкти підприємницької діяльності, бюджетні організації в частині банки, міжнародні організації, що провадять підприємницьку діяльність на території України; філії, відділення та інші відокремлені підрозділи платників податку, які мають самостійний розрахунковий рахунок; нерезиденти, що здійснюють підприємницьку діяльність через постійні представництва в межах України.

Податок на прибуток забезпечує близько 5,5 % доходів бюджету. Визначається цей вид податку шляхом відрахування визначеної ставки податку, що становить 25 % від загального прибутку підприємства. Але ця базова ставка може коригуватися залежно від виду діяльності платника податку. Щоб підрахувати оподаткований прибуток, потрібно зменшити суму скоригованого валового доходу звітного періоду на суму валових витрат платників податку та на суму амортизаційних відрахувань. Наприклад, прибуток від посередницьких операцій, аукціонних торгів і т. ін. оподатковується за збільшеною, а прибуток підприємства АПК — за

зменшеною ставкою

Планування податку на прибуток підприємства розраховується так:

$$P_{пл} = P_{он} * C_o$$
$$P_{он} = ВД - (ВВ_{пл} + УМ_{пр} - ПМ_{пр}) - АМ_{пл}$$

$$ВД_{пл} = ЗД_{пл} - ПДВ - А$$

$$ВВ_{пл} = ВР_{пл} + ЗП_{пл} + ОПП_{пл}$$

де  $P_{пл}$  — податок на прибуток у плановому періоді;  $P_{он}$  — прибуток з метою оподаткування;  $C_o$  — ставка оподаткування;  $ВД$  — валовий дохід;  $ВД_{пл}$  — валовий дохід у плановому періоді;  $ВВ$ , — валові витрати в плановому періоді;  $УМ_{пр}$  — прогнозований прибуток майна;  $ПМ$ , — прогнозований приріст майна;  $АМ_{пл}$  — планові амортизаційні відрахування;  $ЗД_{пл}$  — загальні доходи від продажу товарів, продукції, робіт, послуг у плановому році;  $ПДВ$  — податок на додану вартість;  $А$  — акциз;  $ВР_{пл}$  — вартість придбаних товарів, виробничих запасів, робіт, послуг у плановому періоді;  $ЗП_{пл}$  — нарахована оплата праці у плановому періоді;  $ОПП_{пл}$  — обов'язкові платежі підприємства, пов'язані з оплатою праці в плановому періоді.

Плановий прибуток з метою оподаткування можливо визначити й іншими методами, виходячи із прибутку за фінансовим планом підприємства.

### **Податок на додану вартість**

Платниками податку на додану вартість є підприємства, міжнародні організації, які розташовані на території України, громадяни України, а також іноземні громадяни, які займаються підприємницькою діяльністю. Об'єктом оподаткування є обороти: з реалізації товарів (робіт, послуг) як власного виробництва, так і підданих обробці, перероблених чи придбаних. Податок на додану вартість включається в ціну товарів за ставкою у встановленому розмірі до оподаткованого обороту, який не включає ПДВ.

ПДВ — це непрямий податок, включений у ціну товару, що представляє собою частину вартості, яка створюється на всіх стадіях виробництва і надання послуг або після митного оформлення.

ПДВ забезпечує близько 35 % доходів бюджету. Сума ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету в плановому періоді, визначається як шоста частина від кожної стадії виробництва чи надання послуг.

ПДВ сплачується на всіх етапах руху товарів, виробничих запасів, готової



продукції, робіт, послуг, але об'єктом оподаткування виступає не валовий дохід, а додана вартість.

Додану вартість підприємства в плановому періоді як об'єкт оподаткування можливо визначити за таким розрахунком :

$$ДВ_{он} = ФОП_n + ВСЗ_n + ЧП_n + ДПЗ - ДПК$$

$$ДВ_{он} = ДВ_c + ДПЗ - ДПК$$

де ДВ — додана вартість підприємства як об'єкт оподаткування;

$$ДВ_c = ФОП_n + ВСЗ_n + ЧП_n$$

*ФОП* — фонд оплати праці в плановому періоді; *ВСЗ*— відрахування на соціальні заходи; *ЧП* — плановий чистий прибуток; *ДПЗ* — додаткові господарські операції підприємства, які за чинним законодавством формують податкове зобов'язання, але не створюють доданої вартості; *ДПК* — додаткові господарські операції підприємства, які за чинним законодавством формують податковий кредит, але не створюють доданої вартості; ДВ — створена додана вартість на підприємстві

Сума ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету в плановому періоді, визначається за формулою :

$$ПДВ = ДВ C_o,$$

де ДВ — додана вартість підприємства; *C* — ставка оподаткування, %.

### **Єдиний податок суб'єктів малого підприємництва**

Призначається при бажанні юридичних осіб до спрощення податкових операцій. Єдиний податок встановлюється в розмірі 6 % обсягу виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). З 01.01.2000 р. юридична особа може включити в єдиний податок також суми ПДВ і сплачувати 10 % доходу плюс акцизний збір.

Об'єктом оподаткування є виручка суб'єкта господарювання. Величину єдиного податку в плановому періоді можна розраховувати за формулою:

$$ЄП_n = Д_n * C_o,$$

де ЄП<sub>n</sub> — єдиний податок в плановому періоді; *Д<sub>n</sub>*— дохід (виручка) в плановому періоді; *C<sub>o</sub>* — ставка оподаткування.

Ставку оподаткування платник податку обирає самостійно: 6 % — у випадку сплати платником податку на додану вартість; 10 % — у випадку включення податку на додану вартість до складу єдиного податку.

Визначення суми єдиного податку суб'єктом малого підприємництва здійснюється за розрахунком (див. додаток 3).

Розрахунок сплати єдиного податку суб'єктом малого підприємництва

(ставка податку 10 % виручки), тис. грн

Показники	Код рядка	Розмір показника
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	01	10
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) без урахування акцизного збору в плановому періоді	02	1000
Виручка від реалізації основних засобів у плановому періоді	03	0
Усього виручка від реалізації (рядок 02+ рядок 03)	04	1000
Нараховано єдиного податку за ставкою 6 % (10 %) (рядок 04 x 6 (10) /100)	05	100

### Комунальний податок

Об'єктом оподаткування є середньоспискова чисельність працівників суб'єкта господарювання. Величину комунального податку в плановому періоді обчислюють за формулою [42, с. 326]:

$$КП_n = ССЧ_n * НМ * С_o,$$

де  $ССЧ$  — середньоспискова чисельність працівників по плану;

$НМ$  — неоподатковуваний мінімум доходів громадян;

$С$  — ставка оподаткування.

## Тема 11. БІЗНЕС-ПЛАН ЯК КІНЦЕВИЙ ПРОДУКТ ПЛАНУВАННЯ

1. Суть бізнес-планування
2. Критерії оцінки ефективності бізнес-плану
3. Оцінка комерційної та бюджетної, ефективності проекту
4. Методи аналізу та оцінки ризиків інвестиційних проектів

### 1. Суть бізнес-планування

*Бізнес* — це особлива форма діяльності, яка передбачає готовність підприємливої людини приймати самостійні рішення і ризикувати. Вирішивши займатися бізнесом, підприємець повинен досконало спланувати його організацію. Її зміст та послідовність повинні бути викладені в бізнес-плані, з якого в ринкових умовах прийнято починати будь-яку підприємницьку діяльність.

Основна заслуга бізнес-планування полягає в тому, що правильно складений такий план дає перспективу розвитку підприємництва, тобто в кінцевому підсумку, відповідає на найважливіше для бізнесмена питання: "три варто вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона доходи, які повинні окупити витрати?".

Отже, бізнес-план — це форма конкретизації підприємницької ідеї або іншими словами: *бізнес - план* — план створення або розвитку підприємства. Бізнес-план виступає основою для прийняття рішень ініціатором проекту (інвестором, підприємцем), а також є документом для зовнішньої презентації проекту перед потенційними партнерами, кредиторами або державними органами, відповідальними за створення і реєстрацію підприємства.

Професор В. М. Попов, дійсний член Академії інвестицій Російської Федерації, доктор економічних наук, виділяє ряд постулатів для визначення бізнес-плану: "бізнес-план — це:

- Викладення системи доказів, які переконують інвестора у вигідності проекту.
- Визначення ступеня життєздатності і майбутньої стійкості підприємства.
- Передбачення ризиків підприємницької діяльності.
- Конкретизація перспективи бізнесу у виді системи кількісних і якісних показників розвитку.

Одним з центральних понять, пов'язаних із проектом, є поняття мети проекту. "Мета проекту — це доказовий результат і задані умови реалізації загальної задачі проекту.

Метою складання бізнес-плану є планування господарської діяльності підприємства на найближчий та віддалений періоди. Бізнес-план відповідає на

багато питань щодо майбутнього існування фірми:

- Визначення виду діяльності фірми, цільових ринків і місця підприємства на цих ринках.
- Формулювання стратегії та тактики підприємства.
- Вибір конкретного виду послуг, які будуть надаватись фірмою.
- Оцінка виробничих та невиробничих затрат.
- Розробка маркетингових заходів з вивчення ринку, реклами, стимулювання попиту тощо.
- Оцінка фінансових затрат фірми для передбачених завдань.
- Підбір кадрів для підприємства.
- Передбачення труднощів на шляху до виконання планів.

Основним змістом бізнес-плану є організація підприємницької діяльності та її планування. Бізнес-планце офіційний документ, який виконує ряд функцій.

Перша функція служить підприємцю, для якого бізнес-план є можливою оцінкою фактичних результатів за визначений період.

При умові виходу плану на міжнародну арену необхідно дотримуватись міжнародних вимог для створення бізнес-плану. В загальних рисах бізнес-план складається з:

**Резюме** (*executivesummary*), де висвітлені основні положення проекту (назва і головна ціль проекту; хто виступає ініціатором проекту та іншими учасниками; ціна проекту; термін та етапи реалізації проекту; джерела фінансування; критерії ефективності та фінансові показники проекту; можливості для бізнесу; привабливість для бізнесу; важливість для підприємства і регіону).

**Загальні відомості про підприємство** (*company profile*): профіль діяльності підприємства, його положення на ринку сьогодні і бажане в майбутньому; головні події, що мали вплив на появу ідеї бізнесу; структура управління підприємством; основні техніко-економічні показники підприємства; аудиторський аналіз.

**Ринок збуту підприємства** (*enviromentofindustry*): аналіз ринку певного товару чи послуги: становище справ у галузі, потенційні клієнти та місткість ринку, конкуренція, ефективність певного бізнесу; опис характерних рис певного продукту чи послуги, що забезпечить їм конкурентоздатність на цьому ринку; перспективи розвитку.

**Маркетинговий план** (*mfrketingplan*): визначення об'єму продажів та каналів їхнього збуту; вироблення стратегії ціни, що базується на методах затрат (повних, середніх, граничних, стандартних, прямих); підбір рекламних зусиль; визначення методів контролю ситуації на ринку; передбачення факторів ризику, що враховують виробничі порушення, пов'язані з

постачанням сировини чи комплектуючих; комерційні ризики, зумовлені реалізацією продукції на ринку; фінансові ризики, що викликані інфляцією та коливанням курсів валют; ризики, що пов'язані з нещасними випадками.

**Оперативний план (operating plan):** при створенні абсолютно нового підприємства необхідно охарактеризувати правове забезпечення проекту (відомості про реєстрацію, документи для заснування; форму власності, законодавчі обмеження, захист патентів та ін.). Якщо підприємство розширюється, то оперативний план починається відразу з виробничого розділу, де відображається цілий виробничий процес від купівлі нового обладнання чи приміщення до встановлення нового технологічного циклу. Оперативний план можуть розбивати на два підпункти: перший — організаційний план, в якому міститься інформація про персонал та керівництво і розглядається правове забезпечення проекту, а другий — план виробництва, що відображає виробничий процес та інвестиційне забезпечення, якщо таке потрібне.

**План за трудовими ресурсами (human resources plan)** передбачає підбір професійних кадрів. Цей план повинен вивести організаційну структуру підприємства, де будуть чітко вказані посадові обов'язки працівників та їхні посадові оклади.

**Фінансовий план (financial plan)** визначає ефективність пропонованого бізнесу. В цьому розділі необхідно відобразити: загальну потребу в інвестиціях, джерела фінансування, план прибутків та видатків; баланс грошових надходжень; термін окупності проекту; з яких коштів буде фінансуватися проект.

Особливе місце в фінансовому плані потрібно приділити розрахунку безбитковості, який визначають за формулою:

$$T_{б/з} = П_{ост} / (1 - K_{пер})$$

де  $П$  — умовно-постійні витрати;  $K$  — умовна частка умовно-постійних витрат в об'ємі продажу.

*Запас фінансової надійності* — це різниця об'єму продажів аналізованого року та об'єму точки безбитковості.

### **Структура бізнес-плану. Резюме**

Резюме бізнес-плану розміщують на початку документа, хоча пишуть його на завершення роботи. *Резюме* — це самостійний рекламний документ, який вміщує основні положення всього бізнес-плану. Необхідними елементами резюме повинні бути вартість проекту та величина кредиту і терміни його погашення, тобто термін окупності проекту. Обсяг резюме становить 1 — 2 сторінки. Для детального вивчення проекту в резюме можна включити SWOT-аналіз. Для характеристики внутрішніх ресурсів

підприємства використовується два показники *strenth* — сила, *weakness* — слабкість, для аналізу зовнішніх резервів — *opportunities* — можливості, *troubles*— загрози. Тут необхідно розглянути такі фактори:

1. *Організаційні* (організаційно-правова форма, наявність приміщення).
- 2: *Маркетингові* (ринкові фактори: економічний, політичний, соціально-культурний, технологічний, демографічний; місткість ринку; конкурентоспроможність товару чи послуги; якість реклами).
3. *Технічні* (наявність дешевих складових послуг, новизна послуги, бездоганна обслуга).
4. *Фінансові* (наявність власних коштів).
5. *Кадрові* (професіоналізм працівників).

Закінчивши аналіз ідеї бізнесу, потрібно сформулювати головну ціль свого бізнесу, тобто таке, що корінним чином відрізняє вас від ваших конкурентів. Ця ціль повинна не тільки описувати рід діяльності фірми, а конкретизувати власну специфіку підприємства. Ті підприємства, які визначають свою ціль у вузькому виробничому спектрі, переважно мають обмежену перспективу росту, в той час як фірми з широким визначенням своєї цілі дістають шанс до творчості та досягнення переваги над конкурентами. Наприклад, туристична фірма, що визначила своєю ціллю задоволення потреб споживачів щодо відпочинку в деякі періоди року має дуже мало клієнтів, тоді як туристична фірма, що сформулювала свою ціль ширше, наприклад: ми присвячуємо себе допомозі людям при виїзді в будь-яку точку світу, має величезний потенціал для росту і не залежить від сезонних коливань.

Наступна стадія — сформулювати завдання на шляху досягнення головної цілі. Скоординована сукупність завдань становить стратегію підприємства. Стратегія не повинна бути складною, потрібно розглянути кілька варіантів для вибору найефективнішої з них. Для переконливості необхідно навести фінансові показники, що характеризують певні стратегії.

#### Загальні відомості про підприємство

*(company profile)*

У цьому розділі ви повинні вмістити інформацію про ваші послуги, акцентуючи увагу споживачів на тих перевагах, які ваша фірма має над конкурентами. Це може бути: якість обслуговування, широкий спектр послуг, порівняно низькі ціни та ін.

Тут повинна міститися інформація про патенти чи ексклюзивні права на окремі види послуг, що приверне увагу інвесторів.

#### Ринок збуту підприємства

*(Environment of industry)*

Вивчення ринку є вирішальним фактором успішності вашого бізнесу.

Для досконалого вивчення ринку потрібно замовляти незалежний аудиторський аналіз, щоє далеко недешево, але ці витрати себе завжди виправдовують у майбутньому. Невдачі багатьох фірм, що збанкрутували, були викликані переважно переоцінкою місткості існуючого ринку. Можна провести аудиторське дослідження самому, спираючись на типову схему, що складається з чотирьох етапів:

1. Визначення видів показників, які вам потрібно зібрати.
2. Пошук цієї інформації.
3. Аналіз результатів пошуку.
4. Реалізація дій, які дозволяють використати цю інформацію на користь фірми.

Перш за все, вам потрібно дістати відповіді на питання: Хто буде вашим клієнтом? Який ваш сегмент ринку? Також потрібно спрогнозувати ринок принаймні на рік наперед. Для цього вам потрібно оцінити місткість ринку певної послуги взагалі за місяць і за рік. Величина цього показника залежить від ряду факторів: політичних, соціальних, кліматичних, національних та економічних. У цій загальній цифрі потрібно вивести ваш сегмент ринку, тобто визначити суму реалізації послуг вашою фірмою.

Підготовка такого прогнозу можлива за допомогою багатьох методів. Для дрібного бізнесу можна обмежитись власними припущеннями, що спираються на ваш власний досвід та допомогу фахівців, яким можна заплатити за консультацію. Великі підприємства замовляють дослідження ринку соціологічним службам, результати досліджень яких обробляють фахівці з маркетингових досліджень. Отже, щоб детально оцінити ринкову кон'юнктуру, потрібно відповісти на такі запитання:

1. Хто є на ринку найпотужнішим конкурентом?
2. Як багато коштів конкурентні фірми виділяють на рекламу
3. Які основні характеристики продукції конкурентів та думка покупців про якість послуг?
4. Який рівень цін та цінова політика найпотужнішого конкурента?

Результати аналізу діяльності конкурентних фірм повинні бути гранично достовірними. Ми не повинні боятися їх перехвалити і в той же час не применшувати їхніх досягнень, що може негативно вплинути на подальшу долю проекту.

### **Маркетинговий план** (*marketingplan*)

У результаті проведених досліджень ринку ми ви-' значили орієнтовну кількість наших клієнтів і суму про-' дажів послуг нашою фірмою. Але реальні суми прибутку ми можемо оцінити тільки після складання конкретного

маркетингового плану, який зможе відповісти на питання інвесторів щодо цінової політики, каналів збуту фірми, реклами послуг, організації післяпродажного обслуговування, формування власного іміджу.

Для правильного встановлення ціни на кожний вид послуг потрібно детально вивчити можливості ринку та ціни конкурентів на аналогічні послуги. Також прорахувати собівартість послуги вашого підприємства і додати до неї прибуток фірми. Ціноутворення не повинно зводитися до арифметичного додавання собівартості до максимального прибутку фірми, воно повинно бути самостійним процесом, побудованим на аналізі ринку. Прикладом може вважатись цінова політика компанії "Оріфлейм", хоч це не наша галузь, проте це дуже яскравий приклад творчо продуманої політики цін. Аналогічні знижки цін та диференціація цін почали масово застосовуватись туристичними фірмами залежно від сезону, а також від життєвого циклу певного турпакета. Для привернення уваги багато фірм-початківців застосовують спеціально занижені ціни. Така політика незавжди себе виправдовує, бо частина споживачів вважають це ознакою низької якості, а інша частина сприйнявши занижену ціну, відвернеться від фірми при піднятті цін.

Новостворена фірма на ринку має слабкі контакти, тому їй важко спочатку вибрати відповідні канали для збуту, хоча з часом це питання відпаде само собою, бо ці посередники самі почнуть шукати її при добре поставленій рекламі.

Окремо слід вивчити питання реклами туристичної фірми, якщо вона тільки з'явилась на ринку. Рекламувати новостворену фірму потрібно всіма можливими способами: на радіо, по телебаченню, роздавати рекламні буклети людям на вулицях та розсилати на підприємства, розповідати особисто між знайомими, розміщувати вивіски на вулицях, на таксі та іншому міському транспорті. Одночасно необхідно проводити опитування клієнтів, звідки вони дізнались про фірму, і визначати неефективні види реклами з метою її здешевлення, що водночас призведе до здешевлення вартості туристичних послуг.

### **Оперативний план**

Оперативний план обґрунтовує всі засоби, за допомогою яких ви збираєтесь здійснювати своє виробництво: приміщення разом з усім обладнанням, рухомий склад, сировина і матеріали, що використовуються для надання відповідних послуг. Для оформлення інформації опису приміщення можна використати таблиці

Опис наявних капітальних споруд

Місцезнаходження	
Термін	



Площа	
Форма власності	

Опис робіт, які необхідно здійснити для налагодження функціонування проекту

Будівництво додаткових приміщень	
Обладнання складами	
Електрифікація приміщень	
Налагодження мобільного зв'язку	
Інші заходи	

Якщо для здійснення проекту потрібна додаткова закупівля обладнання, то необхідно аналізувати ситуацію на зовнішньому ринку, порівняти обладнання існуючих фірм і винести з цього висновки щодо доцільності купівлі власного обладнання. Фінансові обрахунки вартості обладнання можна помістити в таблиці:

Опис обладнання, необхідного для роботи підприємства

Вид обладнання	вартість	постачальник

Крім основних фондів, для реалізації проекту важливу роль відіграють оборотні фонди, а саме сировина та матеріали. У туристичній індустрії такими є канцелярські додатки та витрати, пов'язані з відрядженнями працівників підприємства. Якщо туристична індустрія має власну природну чи архітектурну базу, то значна кількість матеріалів іде на підтримку задовільного стану цих унікальних об'єктів.

### План трудових ресурсів

У плані трудових ресурсів потрібно розкрити штатний розпис працівників, організаційну структуру татарифну сітку по зарплаті і преміальні виплати. Штатний розпис повинен включати посадові обов'язки кожного працівника, що допоможе інвестору зробити правильні висновки щодо необхідності всіх робітників, а в майбутньому *дотримуватись* дисципліни на *робочому* місці.

Організаційна структура може подаватись у вигляді схеми, де видно ієрархічні рівні управління майбутнім підприємством.

Нарахування зарплатні повинно чітко дотримуватись наявних

державних стандартів для окремих видів кваліфікацій працівників та тривалості їхнього робочого дня. Диференціація, відповідно до складності виконання завдання не відображається на зарплаті, для заохочення працівників можна застосовувати преміальні виплати.

### **Фінансовий план**

Основна мета цього розділу — переконати інвестора за допомогою фінансових показників у доцільності функціонування проекту. Наприклад, вирахувати точку безбитковості та показати ступінь ризику при ймовірних проблемах. Необхідно включити в бізнес-план детальний фінансовий план на три роки, що містить у собі всі типові *фінансові* показники. У цьому розділі слід відобразити:

- Загальну потребу в інвестиціях.
- Джерела фінансування.
- План прибутків і витрат.
- Баланс грошових витрат і поступлень.
- Потребу в оборотних фондах.
- Термін окупності проекту.

Першим етапом фінансового плану проекту буде розрахунок кошторису на будівництво та обладнання додаткових приміщень. Для функціонування приватного підприємства необхідно в перший рік зробити максимальну *кількість* будівельно-монтажних *робіт*

### Перелік робіт та матеріалів у перерахунку на гривні

<b>Назва видів</b>	<b>Вартість, грн</b>
Будівництво основної забудови, в т. ч.: — матеріал; — будівельно-монтажні роботи	
Облагородження території, в т. ч.: — матеріал; — будівельно-монтажні роботи, в т.ч.:	
Проведення електричного обладнання, в т. ч.: — проект РЕМ і технічні умови; — лабораторні виміри; — кабель; — електрично-побутові прилади; — монтажньо-будівельні роботи	

План відведення під оренду	
Забезпечення рекламними заходами: — брошура — 1000 шт.; — випуск календариків — 1000 шт.; — великі календарі — 100 шт.;	
Встановлення телефонного зв'язку на території, в т. ч: — будівельно-монтажні роботи; — купівля телефонів стаціонарних та мобільних	
Інші видатки	
Всього	

Фінансовий план інвестиційного проекту складається до повної окупності проекту, терміном приблизно на 4 роки. На майбутні періоди передбачається підтримання рівня продажів та основних фінансових показників на рівні четвертого за рахунок дотримання маркетингової стратегії, спрямованої на диференціацію послуг.

Перший рік існування об'єкта характеризується значними видатками на проведення капітальних будівельно-монтажних робіт, заходів реклами з метою підвищення рівня атракційності цього проекту. Тому не можна ще практично оцінювати чистий прибуток у перший рік. Рівень зарплати персоналу встановлюємо до визначених зарплат тарифної системи цієї галузі. Точніші обрахунки фінансової діяльності об'єкта на перший рік існування дивитися в таблиці

#### Витрати на середню зарплату, грн

Нарахування на заробітну плату	відсотки	Вартість, грн.
Зовнішні, в т. ч :	33	
- Пенсійний фонд	32	
- Інвалідний фонд	1	
Внутрішні, в т.ч:	-	
- прибутковий	13	
- пенсійний	2	
- соцстрах	0,5	
- безробіття	0,5	
- інвалідний I	1	

#### Загальний кошторис витрат на перший рік існування

Назва статей	Вартість, грн.
Вартість капітальних вкладень	
Реклама	
Видатки на зарплату персоналу	

(внутрішні+зовнішні)	
Податок з фізичної особи	
Податок зі штату	
Усього	

### Фінансові показники функціонування в перший рік

Назва	Критерії
Прибуток	
Валовий прибуток на рік	
Витрати на заплату	
Прибуток балансовий	
Рентабельність	

Для оцінки діяльності проекту в майбутньому та порівняння ефективності різних проектів використовуються кілька методів.

## 2. Критерії оцінки ефективності бізнес-плану

*Впровадження будь-якого інвестиційного проекту* спрямоване на отримання максимально можливого ефекту, тобто очікуються результати від реалізації інвестиційного проекту. Ці результати можуть бути виражені у досягненні певного рівня економічних показників, тобто максимізувати прибутки, нарощувати або розширювати виробництво та ін.

Необхідно обґрунтувати показники ефективності інвестицій з високим ступенем достовірності й точності, врахувати всі фактори, які можуть впливати на ефективність проекту, оцінити можливі ризики. Складність розрахунку ефективності зумовлюється тим, що у практичній роботі важко правильно оцінити всі сторони діяльності як на етапі здійснення інвестицій, так і під час експлуатації інвестиційного проекту, точно спрогнозувати і домогтися високого ступеня достовірності інформації.

Рекомендується здійснювати комплексну оцінку ефективності інвестиційних проектів, оскільки окремі показники не дозволяють у повному обсязі проілюструвати реальну ситуацію інвестиційного об'єкта. На основі отриманих показників розраховують міру ризикованості інвестиційного проекту, з метою максимального відхилення від збитків шляхом відхилення несприятли. вих інвестиційних проектів, а також вживання відповідних заходів щодо зменшення ризиків.

При оцінці ефективності інвестиційного проекту порівняння

різночасних показників здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їх до вартості в початковому періоді. Для приведення різночасних затрат, результатів і ефектів використовується норма дисконту ( $r$ ), що дорівнює прийнятій для інвестора нормі доходу на капітал.

Оцінка ефективності *інвестиційного проекту здійснюється* на основі таких показників: чистий приведений (дисконтований) дохід, індекс дохідності, індекс (коефіцієнт) рентабельності, термін окупності, внутрішня ставка дохідності. Ці показники використовуються при порівняльному аналізі альтернативних проектів, однак можуть використовуватися як критерії і звичайно застосовуються при визначенні комерційної і бюджетної ефективності проекту.

Для оцінки проекту необхідно обґрунтувати показники ефективності інвестицій з високим ступенем достовірності й точності, врахувати всі фактори, які можуть впливати на ефективність проекту, оцінити можливі ризики. Значні відхилення між прогнозованими й фактичними результатами можуть призвести до конфліктних ситуацій між учасниками інвестиційного процесу, втрати запланованих доходів, а найгірше — *вкладених* капіталів.

Сьогодні у світовій практиці існує багато варіантів оцінки ефективності інвестиційного проекту залежно від специфіки замовлення. Найбільш поширеним є експертний метод оцінки. Незважаючи на його наукову цінність і практичне значення, цей метод має досить суб'єктивний характер.

У вітчизняній практиці найбільшого поширення набула методика, яка затверджена Агентством з питань уникнення банкрутства підприємств і організацій. Ця методика має певні переваги, оскільки дає можливість об'єднувати в одному показнику різні одиниці вимірювання, а також використовувати велику кількість показників одночасно (30 показників). Таким чином у методиці реалізовується системний підхід, що робить можливим дати комплексну оцінку інвестиційного об'єкта.

Усі аналізуючі показники представлені у вигляді шести груп: стан власності, фінансова стійкість (платоспроможність), ліквідність активів, прибутковість, ділова активність, ринкова активність.

Абсолютні показники самі по собі не дають чіткого уявлення про досліджувані процеси та явища, оскільки не завжди дають можливість правильно оцінити явища з точки зору їхньої динаміки, структури. Тільки в співставленні з іншою величиною абсолютна величина виявляє свою істинну значимість.

Ефективність і привабливість проектів визначається системою показників, що відбивають відношення затрат і результатів щодо інтересів учасників.

У процесі розробки проекту проводиться оцінка його соціальних і економічних наслідків, а також охорони навколишнього середовища. Для великомасштабних проектів, які істотно зачіпають інтереси міста, регіону і всієї України рекомендується проводити обов'язкову оцінку їхньої економічної ефективності.

Затрати, здійснювані учасниками, поділяють на початкові (капіталоутворюючі) інвестиції, поточні і ліквідаційні, які потрібні відповідно на стадіях будівництва, експлуатації і ліквідації об'єкта.

Для вартісної оцінки результатів і затрат можуть використовуватися базисні, світові і прогнозні ціни.

Під базисними розуміють ціни, що склалися у народному господарстві в певний період. Базисна ціна на будь-яку продукцію або ресурси вважається незмінною на весь розрахунковий період. Вимірювання економічної ефективності проекту в базисних цінах проводиться, як правило, на стадії техніко-економічних досліджень інвестиційних можливостей.

На стадії техніко-економічного обґрунтування проекту обов'язковим є розрахунок економічної ефективності в прогнозних і розрахункових цінах.

Прогнозну ціну  $C(t)$  продукції або ресурсу наприкінці  $t$ -го кроку розрахунку (наприклад,  $t$ -го року) визначають за формулою :

$$C(t) = C(b) * I(t, tn),$$

де  $C(b)$  — базисна ціна продукції або ресурсу;  $I(t, tn)$  коефіцієнт (індекс) зміни цін наприкінці  $t$ -го кроку щодо початкового моменту розрахунку.

При оцінці ефективності інвестиційного проекту порівняння різночасних показників здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їх до вартості в початковому періоді. Для приведення різночасних затрат, результатів і ефектів використовується норма дисконту ( $r$ ), що дорівнює прийнятій для інвестора нормі доходу на капітал.

Приведення до базисного моменту часу затрат, результатів і ефектів, що мають місце на  $t$ -му кроці реалізації проекту, рекомендується проводити шляхом множення цих показників на коефіцієнт дисконтування  $\delta$ , який

обумовлений для постійної норми дисконту  $r$  за формулою:

$$L = \frac{1}{(1+r)^t}$$

де  $t$  — номер кроку розрахунку ( $t = 1, 2, \dots, n$ );  $n$  — горизонт розрахунку.

Використання механізму дисконтування майбутніх грошових надходжень практично є методом порівняння доходу від проекту і доходу від вкладення тих самих грошей у банк під щорічний відсоток. Але це не означає, що проект буде прийнятим інвестором. Його прибутковість слід перевірити за допомогою інших показників і порівняти з іншими проектами, що можуть бути в інвестора.

Дисконтна ставка визначається з урахуванням таких факторів:

- Середньої реальної депозитної або кредитної ставки за грошовими вкладами у банки.
- Темп інфляції, що передбачається на цей період.

Реальну відсоткову ставку з урахуванням цього фактора визначають так:

$$r = rn - T,$$

де  $rn$  — номінальна відсоткова ставка;  $T$  — темп інфляції.

Чим вищий темп інфляції, тим вищою має бути відсоткова ставка, яка могла б компенсувати інвестору втрачений дохід.

Нижче ми детальніше розглянемо показники, які звичайно використовуються при порівнянні різних інвестиційних проектів (або варіантів розрахунку).

*Чистий приведений дохід* — це сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початкового кроку, або як перевищення інтегральних результатів над інтегральними затратами

$$ЧДД = \sum_{t=0}^n (R_t - Z_t) \frac{1}{(1+r)^t}$$

де  $R_t$  — результат, що досягається на  $t$ -му кроці розрахунку, тобто обсяг грошового потоку, приведенного до теперішньої вартості, за весь період експлуатації інвестиційного проекту (чистий прибуток + амортизаційні відрахування);  $Z_t$  — затрати, здійснювані на тому ж кроці, а саме сума

інвестиційних коштів, спрямованих на реалізацію інвестиційного проекту;  $n$  — горизонт розрахунку, що дорівнює номеру кроку розрахунку, на якому об'єкт ліквідується;  $E_t \sim (R_t - Z_t)$  — ефект, що досягається на  $\Phi$ -му кроці.

Якщо інвестиційні затрати, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту, здійснюється в декілька етапів, розрахунок чистого приведенного доходу буде мати вигляд:

$$ЧДД = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)} - \sum_{t=1}^n \frac{Z_t}{(1+r)}$$

де  $R_t$  — сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;  $Z_t$  — сума інвестиційних затрат за окремими інтервалами загального періоду реалізації інвестиційного проекту;  $r$  — дисконтна ставка, виражена десятковим дробом;  $n$  — кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді

Характеризуючи показник чистого приведенного доходу, потрібно зазначити, що його можна використовувати не тільки для порівняльної оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів, але як критерій цілісності їх реалізації.

Незалежний інвестиційний проект, для якого чистий приведений дохід є негативним або дорівнює 0, відхиляється, оскільки він не приносить підприємству додаткових доходів на вкладений капітал. Якщо ж показник чистого приведенного доходу позитивний, тоді незалежний інвестиційний проект дозволяє збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість. Із системи пропонувананих інвестиційних проектів приймається той, чий показник чистого приведенного доходу є найвищий.

Для визначення суми дисконтованих капіталовкладень застосовується формула

$$K = \sum_{t=1}^n K_t \frac{1}{(1+r)^t}$$

де  $K_t$  — капіталовкладення в періоді;  $r$  — дисконтна ставка.

Індекс дохідності (ІД) являє собою відношення суми приведених ефектів до величини капітальних вкладень



$$ID = \frac{1}{K} \sum_{t=1}^n (Rt - 3t) \frac{1}{(1+r)^t}$$

де  $3t$  — затрати на  $t$ -му кроці (без капіталовкладень);  $K$ — капіталовкладення;  $r$  — дисконтна ставка;  $Rt$  — сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту.

Між показником чистого приведенного доходу та індексу дохідності спостерігається пряма залежність. Проте, виконуючи порівняльну характеристику кількох інвестиційних проектів, доцільно розраховувати обидва показники з метою глибшого вивчення наявних проектів і добору найкращого.

Якщо інвестиційні затрати, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту, здійснюється в декілька етапів, розрахунок індексу дохідності має такий вигляд:

$$ID = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Rt}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{3t}{(1+r)^t}}$$

Де  $Rt$  - сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;  $3t$  — затрати на  $t$ -му кроці (без капіталовкладень);  $r$ — дисконтна ставка.

Показник "індекс дохідності" також може бути використаний не тільки для порівняння, але й в якості критерію при прийнятті інвестиційного рішення про можливість реалізації проекту. Якщо значення індексу дохідності менше 1 або рівне 1, інвестиційний проект.

### **Індекс дохідності**

Індекс дохідності (ID) являє собою відношення суми приведених ефектів до величини капітальних вкладень :

$$ID = \frac{1}{K} \sum_{t=1}^n (Rt - 3t) \frac{1}{(1+r)^t}$$

де  $3t$  — затрати на  $t$ -му кроці (без капіталовкладень);  $K$ — капіталовкладення;  $r$  — дисконтна ставка;  $Rt$  — сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту.

Між показником чистого приведенного доходу та індексу дохідності спостерігається пряма залежність. Проте, виконуючи порівняльну

характеристику кількох інвестиційних проектів, доцільно розраховувати обидва показники з метою глибшого вивчення наявних проектів і добору найкращого.

Якщо інвестиційні затрати, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту, здійснюється в декілька етапів, розрахунок індексу дохідності має такий вигляд [81]:

$$ID = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Rt}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{3t}{(1+r)^t}}$$

Де  $Rt$  - сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;  $3t$  — затрати на  $t$ -му кроці (без капіталовкладень);  $r$  — дисконтна ставка.

Показник "індекс дохідності" також може бути використаний не тільки для порівняння, але й в якості критерію при прийнятті інвестиційного рішення про можливість реалізації проекту. Якщо значення індексу дохідності менше 1 або рівне 1, інвестиційний проект.

#### **Індекс (коефіцієнт) рентабельності**

У процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту індекс рентабельності може відігравати допоміжну роль, оскільки не може в повному обсязі оцінити весь зворотний інвестиційний потік за проектом (значу частину цього потоку становлять амортизаційні відрахування) і не враховує часової складової. Цей показник розраховують за формулою :

$$IR = \frac{ЧП_i}{3_i}$$

Де  $IR$  — індекс рентабельності за інвестиційним проектом;  $ЧП_i$  — середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за період експлуатації проекту;  $3_i$  — сума інвестиційних затрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Показник «індекс рентабельності» дозволяє виокремити в сукупному чистому грошовому потоці важливу його складову — обсяг інвестиційного прибутку. Окрім цього, цей показник дозволяє здійснити порівняльну оцінку рівня рентабельності інвестиційної та операційної діяльності (якщо інвестиційні ресурси сформовані за рахунок власних і залучених засобів, індекс рентабельності інвестицій порівнюється з коефіцієнтом рентабельності активів. Якщо ж інвестиційні ресурси сформовані виключно за рахунок власних інвестиційних засобів, то базою порівняння виступає коефіцієнт

рентабельності власного капіталу). Результати порівняння дають можливість визначити: чи можливо підвищити загальний рівень ефективності операційної діяльності підприємства в майбутньому періоді, чи знизити його в процесі реалізації інвестиційного проекту.

*Термін окупності* — це *мінімальний* тимчасовий інтервал (від початку здійснення проекту, за межами якого інтегральний ефект стає і у подальшому залишається незаперечним), тобто це період, з якого інтегральні затрати, пов'язані з проектом, покриваються інтегральними результатами від здійснення інвестиційного проекту. Результати і затрати можна обчислити з дисконтуванням і без нього. Рекомендується термін окупності визначити з урахуванням дисконтування. При необхідності урахування інфляції формули повинні бути перетворені так, щоб з них була виключена інфляційна зміна цін. Тобто, щоб розміри критеріїв були приведені до розрахункового періоду. Це можна зробити за рахунок введення прогностичних індексів, що відповідають індексу загальної інфляції:

$$P_o = \frac{Z_t}{R_t}$$

Де  $P$  — недисконтований період окупності інвестиційних затрат за проектом;  $Z$ , — обсяг інвестиційних затрат на реалізацію проекту;  $R$ , — середньорічна кількість чистого грошового потоку за експлуатаційний період проекту (при короткострокових капітальних вкладеннях цей показник розраховують як середньомісячний).

Відповідно дисконтований показник терміну окупності визначають за формулою:

$$P_{od} = \frac{Z_i}{\sum_{t=1}^n (1+r)^{-t}}$$

Де  $P$  — дисконтований термін окупності окремих інвестиційних затрат за проектом;  $Z$  — сума інвестиційних затрат на реалізацію проекту;  $R$ , — сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;  $r$  — дисконтна ставка, виражена десятковим дробом;  $n$  — кількість інтервалів (років, місяців) узагальному розрахунковому періоді;  $t$  — загальний розрахунковий період експлуатації проекту (років, місяців).

Показник терміну окупності використовується традиційно для порівняльної оцінки ефективності проекту, але може використовуватись і як критерій оцінки. У цьому випадку інвестиційні проекти з більшим періодом окупності будуть відхилені інвестором. Основним недоліком показника є те, що він не враховує чисті грошові потоки, які формуються після періоду

окупності інвестиційних затрат. Так, з інвестиційних проектів з більшим *періодом* експлуатації після періоду їх окупності може бути отримана більша сума чистого грошового потоку, ніж з інвестиційних проектів з коротким періодом експлуатації, при аналогічному і навіть більш швидкому періоді окупності останніх.

Внутрішня ставка дохідності є найбільш складним показником оцінки ефективності інвестиційних проектів. Він характеризує рівень дохідності конкретного інвестиційного проекту з урахуванням дисконтної ставки. Внутрішню ставку дохідності можна характеризувати і як дисконтну ставку, за якої чистий приведений дохід у процесі дисконтування буде рівний нулю, цей показник розраховується за формулою

$$\sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1 + BCD)^t} - 0$$

де BCD — внутрішня ставка дохідності за інвестиційним проектом, виражена десятковим дробом; R, — сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; n — кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді. Внутрішня ставка дохідності проекту визначається в процесі розрахунку і потім порівнюється з необхідною для інвестора нормою доходу на вкладений капітал. Якщо BCD дорівнює або більша необхідної для інвестора норми доходу на капітал, інвестиції у такий проект виправдані, у протилежному випадку — недоцільні.

Усі показники оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів знаходяться між собою у тісному взаємозв'язку і дають можливість оцінити ефективність з різних сторін. Тому при оцінці ефективності реальних інвестиційних проектів необхідно розглядати їх комплексно.

### 3. Оцінка комерційної та бюджетної ефективності проекту

Комерційна ефективність може визначатися як для всього об'єкта в цілому, так і для окремих його частин. Визначається співвідношенням фінансових затрат і результатів, що забезпечують необхідну норму дохідності. При здійсненні інвестиційного проекту виділяють три види діяльності: інвестиційну, операційну, фінансову. В рамках кожного різновиду діяльності відбувається приплив  $P_i(t)$  і відтік  $O_i(t)$  грошових коштів. Як ефект на  $i$ -му кроці виступає потік реальних грошей. Нехай  $\phi_i(t)$  — різниця між припливом і відтоком реальних грошей, що дорівнює:

$$\phi_i(t) = P_i(t) - O_i(t), (i = 1, 2, \dots)$$

Потоком реальних грошей  $\phi(i)$  називається різниця між припливом і відтоком реальних коштів від інвестиційної та операційної діяльності в кожному періоді

здійснення проекту (на кожному кроці розрахунку):

$$\phi(t) = [P1(t) - O(t)] + [P2(t) - O2(t)] = \phi1(t) + \phi2(t),$$

де  $\phi_1(t)$  — ефект, що досягається на  $t$ -му кроці;  $\phi_1(t)$  — потік реальних грошей від інвестиційної та операційної діяльності (визначається підсумовуванням усіх вкладень в основний капітал і приросту оборотного капіталу);  $\phi_2(t)$  або  $\phi(t)$  — потік реальних грошей від операційної діяльності.

*Сальдо реальних грошей  $B(t)$*  — це різниця між припливом і відтоком реальних грошей від усіх видів діяльності (на кожному кроці розрахунку):

$$B(t) = (Pi(t) - Oi(t) + \phi_2(t) + \phi_3(t)),$$

де  $\phi_3(t)$  — потік реальних грошей від фінансової діяльності, що містить у собі такі види припливу і відтоку реальних грошей:

- власний капітал (акції, субсидії тощо);
- короткострокові кредити;
- довгострокові кредити;
- погашення заборгованостей за кредитами;
- виплату дивідендів;
- сальдо фінансової діяльності.

Для розрахунку сальдо накопичених реальних грошей на  $t$ -му кроці необхідно до розрахованого раніше значення цього сальдо на  $t$ -му кроці, перерахованому з урахуванням реінвестицій вільних грошових коштів (наприклад, виплати банківського відсотка за поточними вкладеннями) додати надходження, які відходять у  $P(t)$ , і відняти всі витрати (виплати) на  $t$ -му кроці, які входять в  $O(t)$ .

При розрахунку потоків реальних грошей необхідно мати на увазі принципову відмінність поняття припливів і відтоків реальних грошей від понять доходів і витрат. Існують певні номінально-грошові витрати, такі як знецінення активів і амортизація основних коштів, які зменшують чистий дохід, але не впливають на потоки реальних грошей, оскільки номінально-грошові витрати не передбачають операцій за перерахуванням грошових сум.

Усі витрати віднімаються з доходів і впливають на суму чистого прибутку, але не при всіх витратах потрібний реальний переказ грошей. Такі витрати не впливають на потік реальних грошей. З іншого боку, не всі грошові виплати (що впливають на потік реальних грошей) фіксуються як витрати. Наприклад, купівля товарно-матеріальних запасів або майна, пов'язаних з відтоком реальних грошей, але не є витратою.

Урахування інфляції при підрахунку  $\phi(t)$  і  $B(t)$  проводиться шляхом обчислення елементів, що входять до них у прогнозних цінах [21].

*Умовна оцінка комерційної ефективності проекту*

З метою забезпеченості порівнянності результатів розрахунку і підвищення надійності розрахункової оцінки ефективності інвестиційного проекту необхідно:

— визначити потік реальних грошей у прогнозних цінах з використанням тих грошових одиниць (грн, дол. тощо), які фактично будуть його створювати відповідно до проекту;

— обчислювати інтегральні показники ефективності у розрахункових цінах;

— проводити розрахунок при різних варіантах набору значень вихідних даних.

Мінімальний набір вихідних даних, які підлягають варіюванню, повинні містити в собі:

— ціни реалізації продукції;

— витрати виробництва;

— загальні інвестиційні затрати;

— відсоток за кредити.

Межі варіювання вихідних даних визначаються на стадії техніко-економічного порівняння дослідження інвестиційних можливостей. Окремим питанням є прогноз інфляції за видами затрат і результатів й оцінка зміни їх границь.

У цій методиці для розрахунку у прогнозних цінах пропонується як базовий використовувати такий спосіб урахування інфляції.

Проектні значення вихідних даних на момент аналізу інвестиційного проекту мають деякий вік (для відносно невеликих проектів — декілька місяців). У цих випадках, маючи їх поточні значення, можна підрахувати основні показники інфляції (відношення грн/дол., динаміку цін на сировину, комплектуючі, затрати на збут, заробітну плату, придбання основних фондів, динаміку банківського відсотка).

Розрахунки виконуються в передбаченні незмінюваності на кожному кроці цих показників інфляції протягом строку 1 — 3 роки. За межами цього строку ціни залишаються постійними. При відповідних темпах інфляції та рівні невизначеності умов крок розрахунку рекомендується вибирати:

— протягом першого року — один місяць;

— починаючи з другого року в межах строку окупності, не менше трьох місяців;

— за межами строку окупності — шість місяціврік.

Необхідним критерієм прийняття інвестиційного проекту є позитивність сальдо накопичених реальних грошей у будь-якому часовому інтервалі, де учасник здійснює витрати або одержує доходи. Від'ємна величина цього сальдо свідчить про необхідність залучення учасником додаткових власних

або позикових коштів і відоб-, раження цих коштів у розрахунках ефективності.

Для порівняння різних інвестиційних проектів (варіантів проекту) та обґрунтування розмірів і форм участі їх у реалізації рекомендується використати критерії ЧДД, ІД, ВНД, де замість  $R(t)$  і  $Z(t)$  підставляється значення  $\phi(t)$ .

Для додаткової оцінки комерційної ефективності визначають також:

**1. Термін повного погашення заборгованості.** Визначається тільки для учасників, які залучають кредитні і позикові кошти. Проект може розглядатися як ефективний з точки зору кредитної установи, якщо термін повного погашення заборгованості за кредитом відповідає інтересам і політиці певної кредитної установи.

## **2. Частка учасника в загальному обсязі інвестицій**

визначається тільки для учасників, які надають своє майно або грошові кошти для фінансування проекту.

Вибір проекту (варіанта проекту) і прийняття рішення про інвестування повинні проводитися на основі всіх наведених вище показників комерційної ефективності. Крім цього, повинна враховуватися структура потоку і сальдо реальних грошей.

### **Визначення бюджетної ефективності**

У цьому підрозділі визначається склад результатів і затрат проекту для визначення його економічної ефективності у господарській системі.

Показники народногосподарської економічної ефективності відображають ефективність проекту з точки зору інтересів всього народного господарства в цілому, а також для тих, хто бере участь у здійсненні проекту регіонів, галузей і підприємств.

Основним показником бюджетної ефективності, який визначає заходи державної, регіональної або місцевої фінансової підтримки проекту, є бюджетний ефект ( $B$ ). Бюджетний ефект для  $i$ -го кроку здійснення проекту визначається як перевищення доходів відповідного бюджету ( $D$ ) над витратами ( $Z$ ), у зв'язку із здійсненням цього проекту:

$$B_i = D_i - Z_i$$

До складу доходів бюджетів включають:

— податок на додану вартість і всі інші податкові

надходження (з урахуванням пільг) і рентні платежі поточного року в бюджет з іноземних підприємств і фірм-учасників в частині, що стосується здійснення

проекту;

митні збори й акцизи, які поступають у бюджет за продукти (ресурси), що виробляються (витрачаються) відповідно з проектом; емісійний дохід від випуску цінних паперів під здійснення проекту; дивіденди з акцій та інших цінних паперів, що належать державі, регіону з метою фінансування проекту; надходження в бюджет прибуткового податку із заробітної плати вітчизняних і зарубіжних працівників, яка нарахована за виконання робіт, передбачених проектом; надходження в бюджет плати за користування землею, водою та іншими природними ресурсами, плати за надра, ліцензії на право ведення геологорозвідувальних робіт у частині, що залежить від здійснення проекту; надходження від ліцензування, конкурсів і тендерів на розвідку, будівництво та експлуатацію об'єктів; штрафи і санкції, пов'язані з проектом, за нераціональне використання матеріалів, енергетичних; паливних і природних ресурсів.

До доходів бюджетів прирівнюються також надходження у позабюджетні фонди — пенсійні фонди, фонди зайнятості, соціального страхування тощо.

За проектами, за якими передбачається бюджетне покриття витрат в іноземних валютах і (або) валютні надходження до бюджету, визначаються показники валютного бюджетного ефекту (річні та інтегральні). Розрахунок проводиться шляхом урахування витрат і прибутків тільки в іноземній валюті з перерахунком у валюту України за встановленими курсами.