

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

**В.о. Декана факультету
Міжнародного бізнесу та менеджменту
Таранов І.М.**

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

**Перший проректор
Шинкарик М.І.**

« _____ » _____ 201_ р.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

**з дисципліни “ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ”
освітньо-кваліфікаційного рівня – бакалавра
галузь знань (шифр) - 1401 «Сфера обслуговування»
напрямок підготовки/спеціальність (шифр) – 6.140103 «Туризм»
фахове спрямування – “Управління туристичним бізнесом”**

кафедра менеджменту

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (семін.) (год.)	ІРС (год.)	Разом (год.)	Самост. робота студ. (год.)	Залік (сем.)	Екз. (сем.)
Денна	3	6	18	18	2	72	34		6

Тернопіль – ТНЕУ, 2013

Конспект лекцій складений на основі програми вибіркової навчальної дисципліни «Планування туристичної діяльності» підготовки бакалавра галузі знань 1401 «Сфера обслуговування» напряму підготовки 6.140103 «Туризм» затвердженої на засіданні Вченої Ради ТНЕУ (наказ №8 від 29.05.2013 р.)

Конспект лекцій склала ст. викладач кафедри менеджменту, к.е.н. Гарбера Ольга Євгенівна

Конспект лекцій затверджена на засіданні кафедри менеджменту, протокол № 1 від 29 серпня 2013 р.

Завідувач кафедри Брич В.Я. _____

Розглянуто та схвалено науково-методичною комісією з напрямку «Туризм», протокол №1 від 30.08.2013 р.

Голова НМК д.е.н., професор

Брич В.Я.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЗНАЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1: СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИЗМУ

Мета: засвоєння теоретичної та практичної інформації щодо особливостей здійснення планування на підприємствах туризму

- 1.1. Зміст процесу планування.**
- 1.2. Предмет, об'єкт та зміст планування.**
- 1.3. Планування — основна функція системи управління.**
- 1.4. Завдання курсу планування діяльності туристичних установ.**
- 1.5. Планування як наука.**
- 1.6. Процес планування і вибір рішень, філософські концепції планування.**
- 1.7. Планування як функція управління підприємством готельного, курортного, туристичного сервісу.**
- 1.8. Методи та інструменти планових розрахунків**

1.1. Зміст процесу 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".

1.2. Предмет, об'єкт та зміст планування

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 (reaktive), у других — на сучасний стан — інактивна (inaktive), у третіх — на майбутнє — попередження або преактивізм (preaktive). Четвертий вид планування — інтерактивізм (interaktive) направлений на взаємодію всіх існуючих орієнтацій та враховує минуле, сучасне і майбутнє як різні, але нероздільні аспекти.

Одним з продуктів процесу планування є проект. Колишнє 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 багатопроєктного 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.

1.3. 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).



Рис. 1.1. 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.

1.4. 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.

1.5. Планування як наука.

Кожна людина, сім'я, колектив, господарство не мислять свого повсякденного життя без використання усного або письмового плану дій у роботі, навчанні, відпочинку, фінансових та інших справах на наступний день, місяць, рік, а більш завбачливі обмірковують свої дії на кілька років і навіть десятиліть наперед. З'ясовується, що більше від усіх захищені економічно і соціально та досягають успіхів саме ті, хто належним чином планує свої дії.

В умовах ринкової економіки таке планування стає у багато разів важливішим, оскільки без глибоких розрахунків, без обґрунтування і передбачення різного роду змін у майбутньому вижити в конкурентній боротьбі дуже важко. Тому методам передбачення і планування, як найважливішим складовим управління, необхідно вчитися.

Планування як самостійна галузь знань та особлива сфера людської діяльності, являє собою сукупність систематизованих знань про закономірності формування і функціонування різних господарських систем.

Ціль науки планування як складової економічної науки – описати, обґрунтувати та передбачити процес і явища дійсності (теоретичне відображення дійсності). Роль її та потреба в ній зі сторони суспільства зростає.

До факторів, що обумовлюють зростаючу роль науки планування в загальнополітичному, соціальному, економічному і культурному середовищі можна віднести:

- перехід до ринкових відносин та зміну методів господарювання, що потребує перебудови систем планування на всіх рівнях управління економікою;
- розвиток науково-технічного прогресу, зростання чисельності управлінських кадрів;
- зростання масштабів суспільного виробництва, ускладнення господарських зв'язків, розширення міжнародних зв'язків.

Наука планування – це система упорядкованих знань про суть, методологію, методику і організацію планування.

Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначені найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії.

Сам процес планування проходить чотири етапи:

- розробку загальних цілей;
- визначення конкретних цілей на даний період з послідуною їх деталізацією;
- визначення шляхів і способів досягнення цілей;
- контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом співставлення планових показників з фактичними та коригування цілей.

В процесі планування кожне підприємство повинно відповісти на такі запитання:

- що повинно бути зроблено і для чого?
- коли це буде зроблено і хто його буде робити?
- де це буде зроблено, і що для цього необхідно?

Вирішення цих питань є функцією планування, яка слугує основою для прийняття рішень та являє собою управлінську діяльність, що передбачає розробку цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Процес планування діяльності підприємств включає багато складових: виробництво і реалізація продукції, її собівартість, забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність. Саме це і є об'єктами планування діяльності підприємств, які розглядаються як єдине ціле і через які розкривається його предмет.

1.6. Процес планування і вибір рішень, філософські концепції планування.

В основну управління господарськими процесами на підприємстві покладаються управлінські рішення.

Головною особливістю управлінських рішень є те, що їх приймають для забезпечення безперервного функціонування об'єкта управління.

Планування можна розуміти як процес прийняття рішень, який передуює майбутнім діям. Результатом планування являється прийняття органом управління рішення про те, що, де і яким чином потрібно зробити. Способи і методи обґрунтування планових рішень являються тією ланкою, яка поєднує теперішнє з майбутнім. Вони в деякій мірі визначають науково-технічний рівень планування та якість планів.

Управлінські рішення не можна розглядати як довільну дію. Передумовою підготовки та прийняття управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого, комерційного чи іншого суб'єкта, яка перешкоджає його ефективному функціонуванню та розвитку.

Потреба в прийнятті рішення постає і тоді, коли є кілька можливих варіантів, з яких необхідно вибрати найприйнятніший. Вибір відповідного варіанта рішення здійснюється з урахуванням системи критеріїв. Саме таким критерієм у процесі планування є альтернативний вибір. Розробляються і оцінюються альтернативні варіанти майбутніх дій та засоби для їх здійснення шляхом порівняльної оцінки вибирається найкращий. Планування як процес прийняття рішень включає і раціональний вибір. При цьому критеріями раціональності тих чи інших варіантів плану можуть виступати засоби для міркування з різних галузей знань: технічних, юридичних, соціальних, економічних. Прийнято включати до переліку типів раціональності ще й такі: контекстуальну, ігрову та процесну, раціональність розсудливості. Користуючись кожним із означених критеріїв

зокрема, можна досягти найкращого вибору саме у певному аспекті. Наприклад, технічно-раціональною буде визнана та альтернатива, за якої досягається найкраще забезпечення рішень наявним потенціалом. З точки зору юридичної раціональності найкращим вибором буде той, що у найбільшій мірі відповідає законам суспільства. Економічна раціональність, як відомо, дає оцінку варіантам на основі порівняння зисків із витратами на їх досягнення, що найчастіше зводиться до оцінки ефективності використання ресурсів.

Розглядаючи планування як розумовий процес, який здійснюється людиною і не може відбуватися відокремлено від її світогляду та власної філософської позиції, прийнято виділяти три основні філософські концепції: формальну, інкрементальну і системну.

Вони по-різному визначають цінність процесу планування, спираються на різні припущення, мають відмінні риси, методичний апарат та інструментарій.

Суть концепції, яка базувалась на принципах централізованого планування, зводилась до жорстко ціленаправленої дії на людину, колектив, суспільство. Планування з однієї нехай дуже важливої організації перетворювалося на ціль та зміст процесу управління. Більше того, в умовах ієрархічної і теоретично централізованої системи управління, таке трактування надавало функції планування і контролю виконавчого, а не творчого характеру управлінської праці. В силу цього і інші функції, наприклад, активізація і стимулювання перетворились в формальність та мали суто ідеологічне призначення.

В плануванні, як в ключовій ланці в системі управління, відображались особливості соціальної системи управління, підкреслювались її відмінності від капіталістичного менеджменту. В той час в системі централізовано встановлених на основі єдиного плану цілей, жорсткого розподілу ресурсів і єдиної політики розвитку всього народного господарства, не було необхідності розвивати функції, які пов'язані з вивченням ринку, що привело до орієнтації не на споживача, а на планування. Це і породило кризу концепції формального планування.

В умовах ринкової економіки під формальним плануванням розуміють свідомо організоване планування, що дозволяє за допомогою особливих методів одержати досить точні кількісні показники для прийняття управлінських рішень.

Ринкова (інкрементальна) концепція управління заснована на тому, що управління являється діяльністю господарюючого суб'єкта, в процесі якої проходить впорядкування його структурних елементів на основі ринкових механізмів регулювання господарських процесів. Основою даної концепції є стратегічне планування, яке опирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, забезпечує своєчасну реакцію господарюючого суб'єкта на будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, дозволяє організації виживати та досягати своїх цілей в довгостроковому періоді.

Різноманітність проблем і способів їх рішень при інкрементальному плануванні включає можливість застосування формалізованих моделей. Інкременталізм часто буває безсилим у вирішенні зовсім нової проблеми. Тоді перевага надається інтуїтивному плануванню. Щоб приймати рішення на інтуїтивному рівні необхідно володіти відповідним досвідом і знаннями закономірностей, які об'єктивно діють в умовах ринку, застосовувати творчий підхід у плануванні.

Синтезом обох вищезгаданих концепцій є системний підхід. Якщо формальне планування ставить наголос на передбаченні, а інкрементальне – на реакції, у системному плануванні прагнуть до взаємодії із зовнішнім середовищем. Удосконалення визначення і структурування проблеми тут підпорядковано меті навчитися правильно ставити питання, щоб вирішувати саме ті проблеми, які слід вирішити. Акцент робиться на планування, що опирається на сьогоднішні дії, а не на те, що принесе майбутнє.

1.7. Планування як функція управління підприємством готельного, курортного, туристичного сервісу.

Планування діяльності туристичного підприємства - одна з найважливіших функцій управління підприємством. Планування є власне процесом визначення цілей, що їх передбачає досягти підприємство за певний період, а також процесом визначення способів їх досягнення.

Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього. Це процес, який передбачає знання теперішнього стану справ і тенденцій розвитку, які допомагають спрогнозувати майбутнє, а також володіння методикою, яка дозволяє змодельювати перехід з теперішнього стану в майбутній прогнозований стан.

Планування діяльності туристичного підприємства здійснюється за допомогою різних методів. Основні з них:

- Ресурсний метод планування (за можливостями), в якому враховуються ринкові умови господарювання та наявність ресурсів. Цей метод може застосовуватись за монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції.

- Цільовий метод (за потребами) передбачає планування, початковим моментом якого стають потреби ринку, попит на туристичний продукт (послуги).

- Метод екстраполяції (екстраполяція - поступальний рух) - планування за відсутності загроз з боку конкурентів і надія на те, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням показників, темпів і пропорцій, досягнутих на момент розробки плану.

- Інтерполяційний метод принципово протилежний методу екстраполяції. За інтерполяційним методом планування підприємство встановлює мету для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Інтерполяційний метод передбачає зворотний рух - від встановленої мети та

відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їхніх величин.

За такою класифікаційною ознакою, як спосіб розрахунку планових показників, використовують дослідно-статистичний метод, який передбачає використання статистичних даних за попередні роки. Більш обґрунтований факторний метод планування, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміни цих показників. Найбільш точний нормативний метод планування, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

Для ув'язування потреб із необхідними ресурсами для виробництва туристичного продукту та послуг використовують балансовий метод планування.

За різними класифікаційними ознаками (варіантність планів, спосіб виконання розрахункових операцій, форма подання планових показників), методи планування можуть бути одноваріантними, поліваріантними, ручними, механізованими, автоматизованими, табличними, лінійнографічними та іншими.

В діяльності туристичних підприємств існує багато способів планування, але основними з них, які стосуються роботи конкретного підприємства в ринкових умовах, є способи планування: зверху вниз, знизу вгору, змішаний і цільовий.

Кожна фірма вибирає такий спосіб планування, який найбільш точно відповідає її потребам і специфіці роботи. Окрім того, вибір способу планування здебільшого визначається традиційними підходами до управління, які склалися в конкретній фірмі, місті, регіоні. Починаючи створювати свою фірму, будь-який підприємець повинен вибрати найбільш прийнятний спосіб управління власною фірмою, оскільки часта зміна стилю управління вносить розлад в управлінську систему.

Планування зверху вниз. При цій формі планування керівник фірми разом зі своїми заступниками розробляє стратегію розвитку фірми на запланований період і окреслює основні шляхи її досягнення. Потім основні показники розвитку фірми на запланований період передаються в плановий або економічний відділ для розробки планів і після затвердження керівництвом фірми доводяться до відома всіх підрозділів, які вишуковують способи їх виконання.

Цей вид планування найчастіше застосовується в Україні та інших країнах СНД, оскільки таке планування засноване на командно-адміністративному стилі управління, який звичний більшості наших нових підприємств.

Недоліком такого підходу до планування є те, що керівництво фірми не завжди може побачити і врахувати потенційні можливості низових ланок. До того ж, недоліки планування чи поточної роботи фіксуються саме

низовими ланками, які далеко не завжди мають можливість донести цю інформацію до керівництва.

Планування знизу вверх. Цей вид планування передбачає велику самостійність і відповідальність всіх підрозділів фірми і кожного працівника. Найбільш діючою ця система є для акціонерних товариств закритого типу. При такому способі планування кожний працівник аналізує свою поточну роботу, знаходить резерви для її вдосконалення і подає керівництву свого підрозділу пропозиції про роботу в майбутньому періоді. Керівник підрозділу самостійно або з працівниками на основі наданих пропозицій формує програму (план) роботи свого підрозділу в плановому році і передає цю інформацію в плановий відділ, де власне і відбувається процес планування та координування роботи всіх підрозділів. Потім план повертається в підрозділи, де розглядається і схвалюється, а при необхідності і коректується з урахуванням зауважень і передається на затвердження керівнику підприємства.

Ця форма планування базується на філософії тих фірм, які пропагандують творчий підхід в управлінні підприємством працівниками всіх рівнів. Довіра до виконавців стимулює їх працю та надає їй значимості в їхніх очах. Але і цей спосіб планування має недоліки. Перш за все - це неможливість "знизу" визначити і оцінити глобальність завдань, які стоять перед підприємством.

Змішаний спосіб планування застосовується в роботі багатьох іноземних приватних фірм. Суть його полягає в тому, що керівництво фірми розробляє основні показники діяльності в плановому періоді і передає їх в у відповідні підрозділи. Там аналізуються можливості виконання поставлених завдань, розробляються програми досягнення цілей і після коректування інформація передається в плановий відділ, де вона зводиться в єдиний чорновий план, який після розгляду та допрацювання у відповідності з побажаннями обох сторін погоджується та затверджується.

Цільовий спосіб планування використовують, в основному, середні та великі туристичні фірми, які працюють в умовах жорсткої конкурентної боротьби. На першому етапі на основі результатів маркетингових досліджень і розроблених на їх основі прогнозів керівництво підприємства формує завдання підрозділам по обсягу надання послуг та прибутку, тобто ставить певну ціль. На другому етапі керівники підрозділів разом зі своїми підлеглими розробляють заходи по виконанню завдань та досягненню цілі і передають їх на розгляд адміністрації. Цей спосіб планування дозволяє об'єднати кращі риси трьох перших способів планування як при складанні річних, так і при розробці стратегічних планів.

1.8. Методи та інструменти планових розрахунків

Сьогодні в процесі планування широко використовуються різні методи та інструментарії розрахунків.

Термін "метод" походить від грецького "methodos", що в перекладі означає "шлях до чогось", тобто знання про те, якими способами, в якій

послідовності потрібно розв'язувати ті чи інші завдання. В плануванні існуючі методи обчислення планових показників поєднано у три узагальнюючі групи: екстраполяції, пофакторні та нормативні.

В умовах командно-адміністративної системи управління вихідною одиницею при розробці планів була потреба народного господарства в промисловій продукції і наявність ресурсів для її забезпечення. За базу розрахунку приймався звітний рік, величина планових показників визначалась на основі їх динаміки, яка склалася у попередніх періодах. Цей метод, в основі якого лежать ресурси і динаміка минулих років називається екстраполяційним методом. На практиці його ще називають “плануванням від досягнутого рівня”. Процедура обчислення набуває дуже спрощеного характеру: фактично досягнута величина показника у базовому періоді коригується на середній відсоток її зміни. При цьому темпи зміни показника або приймаються такими, що склалися в минулому, або зменшуються чи збільшуються виходячи з досвіду або інтуїції. Цей метод по суті є простим і зручним у використанні, але він не враховує наслідків можливих змін. Сфера доцільного використання цього методу обмежується попередніми укрупненими розробками альтернативних варіантів планів. Цей метод використовують корпорації, які займають монопольне становище на ринку, оскільки конкуренти для них не є загрозою, вони встановлюють монопольно високі ціни і збільшують обсяги продажу товарів та знижуючи ціни, захоплюють нові ринки.

Більш обґрунтованим вважають пофакторний метод. Планові значення показників при цьому методі визначаються на основі впливу найважливіших чинників (факторів). На вітчизняних підприємствах пофакторні розрахунки завжди супроводжувались розробкою планів із підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво продукції.

Методично правильне визначення впливу факторів на планові показники, як зазначає О.О. Орлов, повинно відповідати таким вимогам:

- сукупний вплив окремих факторів у сумі повинен дорівнювати абсолютній величині змінного показника – тобто, якщо вплив деяких факторів не можна виявити, то весь розрахунок стає марним;
- при визначенні впливу окремих факторів на той чи інший показник необхідно чітко враховувати вплив кожного фактора окремо і вплив факторів один на одного.

При розрахунку за факторами, як правило, не враховується вплив “перехідної економіки” (теоретично цей вплив врахувати можна, практично неможливо), а при розрахунку за окремими факторами не враховується функціональна залежність між ними. Враховуючи і те, що підприємствам, які працюють в умовах ринку, цей розрахунок непотрібний, оскільки завдання щодо зниження собівартості продукції і підвищення продуктивності їм не встановлюється, використання цього методу планування є недоцільним.

Нормативний метод планування ґрунтується на використанні технічно обґрунтованих норм і нормативів, що виражають ступінь економічної ефективності виробництва та обліку, норм витрат праці, фінансових і матеріальних ресурсів. Цей метод планування передбачає розрахунок показників за нормами на початок планового періоду з наступною зміною норм в результаті впровадження організаційно-технічних заходів і формування на основі планових норм відповідних показників плану підприємства.

Для визначення ступеня обґрунтованості показників, застосовують спеціальні методи планування: економіко-математичне моделювання, балансовий метод, пробно-статистичний та матричний метод.

За допомогою спеціальних економіко-математичних моделей розробляється декілька варіантів плану, в яких найважливіші планові показники оптимізуються. Цей метод дає можливість знайти найбільш ефективні рішення і з багатьох варіантів вибрати найоптимальніший.

Балансовий метод застосовується для забезпечення погодження потреб і ресурсів. У практиці планування баланси розробляються для різних видів ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових. Баланси складаються з двох частин: перша частина відображає усі напрямки витрат ресурсів відповідно до потреб, а інша – джерела надходження цих ресурсів.

Матричний метод планування являє собою побудову взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками.

Пробно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки і середніх величин при встановленні планових показників. Недоліком цього методу є те, що він не враховує зміни ринкової кон'юнктури на момент планування.

ТЕМА 2: ВИДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: засвоєння теоретичної та практичної інформації щодо видів планування діяльності туристичних підприємств

- 2.1. Виділення об'єктів планування на туристичних підприємствах.**
- 2.2. Типізація планування залежно від обраного об'єкта: нормативне, стратегічне, тактичне та операційне.**
- 2.3. Реалізація стратегічного плану.**
- 2.4. Оцінка стратегічного плану.**
- 2.5. Побудова трьох підсистем планування діяльності туристичних підприємств**

2.1. Виділення об'єктів планування на туристичних підприємствах.

Туризм за своїми основними характеристиками не має яких-небудь принципових відмінностей від інших форм господарювання. Тому всі суттєві положення сучасного планування можуть в повній мірі застосовуватися в туризмі.

Водночас у туризмі є своя специфіка, яка відрізняє його не тільки від торгівлі товарами, а й інших форм торгівлі послугами. Тут має місце як торгівля послугами, так і торгівля товарами (за оцінкою спеціалістів, частка послуг в туризмі складає 75%, а товарів - 25%), а також особливий характер споживання послуг і товарів в місці їх виробництва, більше того, в конкретній ситуації.

В туризмі результат діяльності зводиться до туристичного продукту. Основним туристичним продуктом є комплексне обслуговування, тобто стандартний набір послуг, які продаються туристам в одному "пакеті". По суті, туристичний продукт - це будь-яка послуга, яка задовольняє ті чи інші потреби туристів і підлягає оплаті з їх сторони. Це готельні, транспортні, екскурсійні, перекладацькі, побутові, комунальні, посередницькі та інші послуги. За кордоном туристичні поїздки, які реалізуються на основі стандартних наборів чи пакетів послуг, часто називають пекіджтурами. Вони є предметом діяльності більшості туристичних фірм.

Туристичному продукту поряд із загальними специфічними характеристиками послуг притаманні їм відмінні особливості. По-перше, попит на туристичні послуги надзвичайно еластичний по відношенню до рівня доходів і цін, але багато в чому залежить також від політичних і соціальних умов.

По-друге, у зв'язку із присутнім природним елементом в туристичній послугі можуть бути виділені досить чітко туристичні зони. Наприклад по фактору "сонце-море" - курорти Криму, Кіпру, Туреччини, Болгарії; по фактору "відпочинок - лікування" - Карлові Вари, Трускавець, Єсентуки; по фактору "спорт" - гірськолижні курорти - Домбай (Росія), Закопане (Польща) і т.д.

По-третє, пропозиція туристичних послуг прив'язана до певної території, де є атракційні елементи і не може створюватись в місцях абсолютно не забезпечених ними. Хоч можливі і винятки, як от Дісней-ленд, Євроленд, Леголенд.

По-четверте, при створенні туристичного продукту має місце міжгалузева кооперація, що створюється зусиллями багатьох підприємств, кожне з яких має свої методи роботи, специфічні потреби і різні комерційні ціни.

По-п'яте, не може бути досягнута висока якість туристичних послуг при наявності незначних недоліків, оскільки саме обслуговування туристів складається з тих самих дрібниць і дрібних деталей.

Результати та рівень якості планування визначається комплексом умов: по-перше - компетентністю керівництва фірми на всіх рівнях; по-друге - кваліфікацією фахівців, працюючих в функціональних підрозділах; по-третє - наявністю інформаційної бази і нарешті забезпеченістю новітньою технікою для здійснення обробки даних.

2.2. Типізація планування залежно від обраного об'єкта: нормативне, стратегічне, тактичне та операційне.

Процес планування найбільшою мірою залежить від обраного об'єкту планування та суб'єкту планування, що здійснює даний процес.

Результати та рівень якості планування визначаються комплексом умов: по-перше, компетентністю керівництва фірми на всіх рівнях; по-друге, кваліфікацією фахівців, що працюють у функціональних підрозділах; по-третє, наявністю інформаційної бази і нарешті - забезпеченістю новітньою технікою для здійснення обробки даних

Як вже вказувалось раніше, конкретними об'єктами планування можуть виступати окремі виробничі процеси системи або все виробництво в цілому. Якщо об'єктом планування вибрана наша фірма як елемент цілої системи туристичної галузі країни чи навіть світу, то буде застосовуватись нормативне планування. Воно передбачає підпорядкування вищим цілям існування нашої туристичної установи

Коли ж нас цікавить наша туристична установа з точки зору туристичного простору даного регіону, партнерів та конкурентів на ринку, то в такому випадку буде застосовуватись стратегічне планування.

За умов, коли конкретними об'єктами планування діяльності є виробництво, реалізація, собівартість, трудові ресурси, матеріальні і фінансові результати роботи, інвестиційна діяльність підприємства, застосовується тактичне планування.

По відношенню до окремих дій туристичних підприємств на протязі досягнення своєї мети, використовується оперативне планування.

Види планування відрізняються один від одного також суб'єктом планування (той хто планує). Залежно від того, ким вибираються цілі, завдання та засоби досягнення обраної мети, планування визначається як нормативне - планує міністерство чи вище керівництво країни, стратегічне -

безпосередній керівник установи з допомогою фахівців і незалежних експертів, залучаючи верхній ешелон персоналу підприємства, тактичне - безпосередній керівник підрозділу та оперативне - менеджери і звичайні працівники установи.

Оперативне планування складається з вибору засобів вирішення задач, які поставлені, дані або встановлені керівництвом або традиційні, - наприклад, планування випуску продукції по номенклатурі встановленій керівництвом. Таке планування, як правило, короткотермінове.

Оперативним плануванням займаються інактивісти, не дивлячись на їх негативне ставлення до планування як такого. їх завдання - зберегти існуюче положення речей, але засоби для їх виконання вони повинні підбирати самі.

Тактичне планування складається з вибору засобів і завдань, необхідних для досягнення цілей, встановлених або заданих керівництвом або традиційних. Наприклад, ціль дістати максимальний прибуток в найближчі два роки. Для цього вибираються відповідні завдання всім відділам підприємства та засоби для їхнього досягнення. Таке планування звичайно буває середньо-терміновим. Тактичне планування характерне для реактивістів. Вони повинні вибирати етап в минулому, до якого вони хочуть повернутися (їх завдання) і відповідні засоби.

Стратегічне планування складається з постановки цілей та вибору завдань і засобів, але ідеали задаються керівництвом, або традиційні, або - як буває звичайно - не формуються взагалі. Таке планування буває, як правило довготерміновим.

Суть стратегії. Слово "стратегія" походить від грецького strategos, "мистецтво генерала". Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічний план повинен розроблятися швидше з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Хоч, на особистих підприємствах фундатор підприємства може дозволити собі відносну розкіш поєднувати особисті плани зі стратегією організації.

Стратегічний план повинен користуватися обширними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоdnішньому світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію і інші чинники.

Стратегічний план додає фірмі визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучати певні типи працівників, і, в той же час, не залучати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для організації, яка направляє її співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги.

Нарешті, стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів годині, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

Для стратегічного планування характерні наступні положення.

1. Невеликий плановий відділ (менше за 6 чоловік) корпорації доповнюється плануванням на нижчих рівнях.

2. Вік функції планування навіть в найбільш великих корпораціях нараховується менш десяти років.

3. Стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівництва корпорації, що проводяться щорічно.

4. Річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом.

5. У більшості організацій вважають, що функція планування може бути вдосконалена.

2.3. Реалізація стратегічного плану.

Стратегічне планування набуває значення тоді, коли воно реалізовується. Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями. Важливим механізмом ув'язки стратегії є розробка планів і орієнтирів: тактики, політики, процедур і правил.

Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії. Політика представляє загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури наказують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації.

Оцінка стратегічного плану

2.4. Оцінка стратегічного плану.

Розробка і подальша реалізація стратегічного плану здається безперечним процесом. На жаль, дуже багато-які організації хочуть його впровадити негайно і не проводять оцінки плану. Адекватна оцінка стратегічного плану має надзвичайне значення для довгострокового успіху плану.

Оцінка стратегії здійснюється шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно і безперервно. Належним чином розроблений процес повинен охоплювати всі рівні - зверху вниз. При оцінці процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять питань:

1 Чи є стратегія внутрішньо сумісна з можливостями організації?

2 Чи передбачає стратегія допустиму міру ризику?

3 Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?

4 Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?

5 Чи є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми?

Стратегічне планування характерне для преактивістів, які тримають в полі зору більш довготерміновий період, ніж той, який охоплений планом, в тому розумінні вони дивляться далі, ніж реактивісти або інактивісти.

Таким чином в процесі стратегічного планування буде здійснюватись сукупність систематизованих і взаємозв'язаних робіт для визначення довготермінових цілей і напрямків діяльності підприємств. Стратегічне

планування орієнтується на визначення кінцевих результатів, виходячи з наявних коштів та матеріальних ресурсів. Можливими варіантами стратегічного планування можуть бути наприклад розширення виробничих потужностей шляхом будівництва нових будівель підприємства чи фірми, шляхом купівлі фірм-постачальників та інших фірм дотичних до існуючої. Термін дії стратегічного планування може сягати від 5 до 15 років. Стратегічне планування ставить метою дати комплексну науково-обґрунтовану підставу проблем, з якими фірма може зіткнутися в майбутньому. Продуктом стратегічного планування є формалізована стратегія розписана по етапах, методиках, техніці виконання, що направлена на побудову моделі майбутнього, а також програми переходу до цієї моделі.

Сьогодні це останнє досягнення в стратегічному управлінні і найбільш високоінтелектуальний і вартісний елемент в менеджменті взагалі. Компанії, що мають значний обсяг збуту в залежності від розмірів виробництва можуть займати в стратегічному плануванні до сотні спеціалістів, які працюють над стратегічним планом підприємства. Він являє собою документ об'ємом до 100 сторінок з детальним описом майбутніх дій керівництва щодо діяльності підприємства. Такі коштовні дослідження звичайно можуть собі дозволити тільки деякі підприємства, проте з часом вони трансформуються і на менші одиниці, такі як туристичні підприємства-оператори.

Стратегічний план виконується в декілька етапів

1. Визначення місії підприємства;
2. Постановка основних стратегічних цілей перспективного розвитку фірми;
3. Аналіз зовнішнього середовища фірми, відповідних тенденцій на ринку
4. Аналіз конкурентів і визначення рівня конкурентоздатності власних товарів;
5. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, перспектив його розвитку і адекватності поставленим цілям;
6. Вибір стратегії на основі аналізу попередньої діяльності фірми та врахування цілей, які планується досягнути;
7. Вибір напрямів диверсифікації вибраної стратегії, пошук нових більш ефективних видів діяльності і визначення очікуваних результатів.
8. Застосування, контроль і оцінка результатів.

Основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування - визначається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії організації повинне містити наступне:

1. Задача фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма?

2. Зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи фірми.

3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує всередині фірми? Якого типу людей залучає цей клімат?

Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинно відповісти на два питання: "Хто наші клієнти?" і "Які споживчі вимоги наших клієнтів ми можемо задовольнити?" Клієнтом в даному контексті буде будь-хто, хто використовує результати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Основна стратегічна ціль визначеної фірми це її місія, що полягає у визначенні причини існування, напрямі суспільно-підприємницької діяльності. Для більшості фірм місією або основною ціллю можна назвати виготовлення продукції або послуг з ціллю її реалізації і утворення прибутку.

Місія підприємства повинна бути сформульована достатньо широко для майбутньої перспективи росту. Якщо місія виражена лаконічно і стисло це негативно відображається на майбутніх результатах діяльності.

Місія - це узагальнена ціль, що об'єднує функції підприємства. Туристична фірма, як будь-яка відкрита система виконує багато функцій - споживача, постачальника, наймача, податкоплатника та інші. Місія об'єднує всі ці ролі і виступає консолідуючим фактором планування для себе як для цілого.

Підприємствам приватним дуже важко сформулювати свою ціль, оскільки їм бракує орієнтації на службу суспільству. Найчастіше приватні фірми мають мету отримання прибутку, не задумуючись при цьому про споживачів, як індивідів. Прибуток може бути як одна з функцій підприємства, а місія повинна включати такі функції, як задоволення споживача, покращення здоров'я нації, забезпечення колективної свідомості.

Цілі організації. Першим і, можливо, самим істотним рішенням при плануванні буде вибір цілей організації. Загальнофірмові цілі формулюються і встановлюються на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб внести істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик.

1. По-перше, цілі повинні бути конкретними і вимірними. Виражаючи свої цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи.

2. Конкретний горизонт прогнозування являє собою іншу характеристику ефективних цілей. Цілі звичайно встановлюються на тривалі або короткі тимчасові проміжки. Довгострокова мета має горизонт планування приблизно рівний п'яти рокам. Короткострокова мета в більшості випадків представляє один з планів організації, який потрібно завершити в межах долі. Середньострокові цілі мають горизонт планування від одного до п'яти років.

3. Мета повинна бути досяжною, - щоб служити підвищенню ефективності організації.

4. Щоб бути ефективними, множинні цілі організації повинні бути взаємно підтримуючими - дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, потім ефективно їх інституціоналізує, інформує про них і стимулює їх здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним в тій мірі, в якій вище керівництво бере долю в формулюванні цілей і в якій мірі ці цілі відображають цінності керівництва і реалії фірми.

Цілі фірми - це майбутній бажаний стан її розвитку. Ціль повинна бути чітко сформульована і виражатись у відсотках чи конкретних фінансових показниках. Також ціль повинна мати часову орієнтацію. Чітке визначення цілей передбачає найвірогідніший опис продуктів, ринків, а також кількісних показників у конкретні періоди часу. За терміном дії цілі розрізняють на стратегічні, тактичні та оперативні. Система стратегічних цілей підприємства може бути різноманітною. Цілі підприємства бувають внутрішніми та зовнішніми. Викладення цілей організації повинно бути послідовним, що забезпечує ефективність роботи підприємства. Щоб досягнути поставленої цілі потрібно працювати всією організацією. Тільки колективна консолідація забезпечить власний імідж на сегменті ринку, де працює підприємство та й на інших ринках в майбутньому. підприємства

Найвищим видом планування є нормативне планування, що здійснюється на урядовому рівні керівництва всієї галузі. Нормативне планування вимагає відкритого вибору засобів, завдань, цілей та ідеалів. Воно не має фіксованого горизонту. Подібне планування характерне інтерактивістам. Як ми побачимо, ідеали відіграють в такому плануванні не просто важливу, а вирішальну роль.

Розглянуті чотири типи планування отримують чим раз ширше розповсюдження. Операційне планування виступає найбільш короткотерміновим і частіше всього здійснюється в невеликих підсистемах організації незалежно. Тактичне планування враховує середньо-термінову перспективу і охоплює взаємозв'язки між підсистемами організації і між ними і організацією, як цілим. Стратегічне планування є довготерміновим і охоплює не тільки внутрішні відносини але і відносини між організацією як цілим і її "діловим" оточенням, з яким вона безпосередньо взаємодіє, і на яке здійснює деякий вплив. Нормативне планування не визначене по термінах і розповсюджується на всі внутрішні і зовнішні взаємовідносини, включаючи зв'язки між організацією і її фаховим оточенням, на яке вона не здійснює впливу, але яке само має вплив на неї.

2.5. Побудова трьох підсистем планування діяльності туристичних підприємств

Планування роботи організацій передбачає побудову трьох підсистем планування.

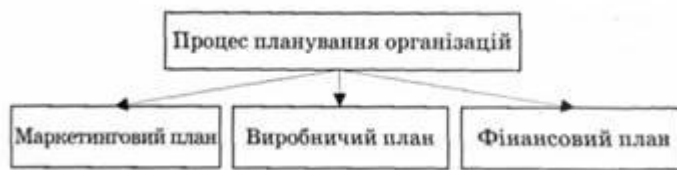


Рис. 2.1. Схема планування роботи організації

Процес планування діяльності організацій передбачає визначення:

- кінцевих і проміжних цілей;
- задач, рішення яких необхідне для досягнення цілей;
- коштів і способів їх вирішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

План маркетингу є першим та важливим етапом планування діяльності підприємства. Він виступає тим зв'язуючим ланцюгом, що зводить до купи всі факти, що мають якесь відношення до функціонування фірми. Зокрема, це інформація про ринок товарів чи послуг певного підприємства, товар та його конкурентоспроможність на цьому ринку, споживчий сегмент та інші факти. Маркетингплан згуртовує весь персонал підприємства працювати воедино, ставлячи головне завдання перед усіма — задовольнити якнайкраще всі потреби споживачів.

Маркетинговий план вважається тим концентратом маркетингових елементів, маркетингової суміші: товару чи послуги, що виступає товаром, місцем надання певної послуги, оптимальної ціни, просування продажу та успішного збуту, який приносить прибуток.

Серед безлічі складених фірмою планів є план із маркетингу. Розробка його, поряд із фінансовим та бюджетним планом, починається з вересня, а затверджуються вони до вересня. План маркетингу розробляється як складова частина загальної фірмової стратегії.

Виробничий план висвітлює всі питання, пов'язані безпосередньо з процесом підготовки та надання туристичних послуг. Завданнями виробничого чи техніко-економічного плану є: визначення короткотермінової цілі (тактики), для досягнення якої необхідним є обґрунтування виробничої структури фірми та схеми виробничого процесу; підведення балансу наявності основних та оборотних виробничих фондів; забезпечення використання засобів НТП; підрахунок виробничої потужності підприємства; визначення суми капітальних вкладів для забезпечення безперебійного функціонування підприємства.

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

ТЕМА 3: СИСТЕМА ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Мета: засвоєння теоретичної та практичної інформації щодо формування системи планів туристичних підприємств

3.1. Функціонування системи планування на підприємстві готельного, курортного, туристичного сервісу.

3.2. Різновиди планів та їх комплекси.

3.3. Зміст поточних планів та організація їх розробки

3.1. Функціонування системи планування на підприємстві готельного, курортного, туристичного сервісу.

План – це кількісний вираз цілей та розробка шляхів їх досягнення. Іншими словами, це результат планування, мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети.

План підприємства (фірми, компанії) – це завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву і реалізації продукції або наданню послуг. План дозволяє підприємству оцінити наскільки реальне досягнення поставлених цілей, що допомагає, а що заважає їх досягати.

Планування – це процес перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення.

В зарубіжній літературі є ряд визначень планування, які відрізняються між собою, але по суті вони дуже схожі. Можна привести кілька прикладів таких визначень:

- планування – «творче мислення майбутнього» (Adam, Planug);
- планування (у широкому понятті) – «формування управлінських рішень на базі системної підготовки, прийняття рішень по визначенню майбутніх подій» (Hahn, Ru);
- “під плануванням розуміють таке рішення, яке (поряд з відповідним прийняттям рішень інформаційним процесом) виробляється за часом раніше настання даних кон'юнктурних подій” (Koch, Unternehmensplanung);
- планування «можливо по суті визначити як процес мислення, при якому розумові передбачення і констатація виробляють етапи майбутньої діяльності» (Kosiol, Planung);
- «планування – це системно-методичний процес пізнання і вирішення проблем майбутнього» (Wild, Unternehmensplanung).

Система планування згідно з теорією систем може розглядатися із двох точок зору. Якщо елементами системи вважаються суб'єкти планування (керівники і розробники планів) та процеси обробки інформації, то система планування виступає як цілеорієнтована множинна сукупність суб'єктів

планування або цілеорієнтована множинна сукупність процесів планування, між якими існують специфічні взаємозв'язки.

Якщо елементами системи розглядати результати планування, тобто інформацію, що міститься у планах, то система планування інтерпретується як цілеорієнтована множинна сукупність планів, між якими існують специфічні взаємозв'язки.

Обидва підходи не суперечать один одному, оскільки плани утворюють інформаційну складову будь-якої системи планування.

В практиці планування можна виділити три напрями планування: прогресивне, ретроградне і кругове.

Прогресивне планування (спосіб “знизу-вверх”). Планування здійснюється від нижчих рівнів підприємства до вищих.

Ретроградний метод (“зверху-вниз”). В цьому випадку процес планування здійснюється виходячи із планування підприємства шляхом деталізації його показників зверху вниз по ієрархії. При цьому структурні підрозділи повинні перетворювати поступаючі до них плани в плани своїх підрозділів.

Круговий метод (“зустрічне планування”). Він являє собою синтез вищерозглянутих методів. Круговий метод передбачає розробку планів в два етапи. На першому етапі (“зверху-вниз”) виробляється поточне планування за основними цілями. На другому етапі (“знизу-вверх”) розробляється кінцевий план на основі деталізованих планів. При цьому в плани включаються найбільш позитивні рішення.

Процес планування як доцільна діяльність людей має свою технологію, яка являє собою послідовність робіт, що виконуються при складанні планів.

Процес планування складається із наступних етапів:

Визначення цілей планування. Вони являються вирішальними факторами при виборі форми і методів планування.

Аналіз проблеми. На цьому етапі визначається вихідна ситуація на момент складання плану і формується кінцева ситуація.

Пошук альтернатив. На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації вибирається найкращий та розробляються необхідні дії.

Прогнозування. На цьому етапі формується уява про розвиток ситуації, яка планується.

Оцінка. На цьому етапі проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи.

Прийняття планового рішення. Вибирається і оформляється єдине планове рішення.

Допоміжними засобами, що забезпечують процес планування є засоби, які дозволяють автоматизувати технологічний процес розробки планових рішень. Сюди входить технічне, інформаційне, програмне, організаційне і лінгвістичне забезпечення. Комплексне використання цих інструментів дозволяє створити автоматизовану систему планових розрахунків (АСПР).

Побудова системи планування повинна відповідати цілій низці принципів, основними з яких є: цілеспрямованість, єдність і повнота,

інтегрованість за змістом у часі, гнучкість, точність. Р. Акофф пізніше обґрунтував ще один принцип планування – принцип участі.

Принцип єдності полягає в тому, що планування повинно носити системний характер, тобто означає існування сукупності елементів планування їх взаємозв'язок, наявність єдиного напрямку їх розвитку, орієнтованого на загальні цілі. Елементами планування на підприємстві є окремі підрозділи, що входять до нього та окремі складові процесу планування. Плани і процеси планування, які лежать в їх основі, повинні бути інтегрованими з орієнтацією на цілі, тобто вони мають бути змістовно пов'язаними. Змістова орієнтація досягається відповідністю системи планування і орієнтаційної структури підприємства. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (виробничого відділу, відділу маркетингу тощо). Єдиний напрямок планової діяльності, загальні цілі всіх елементів підприємства стають можливими у рамках вертикальної єдності всіх підрозділів (наприклад, підприємство – цех – бригада) та їх інтеграції.

Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів виражається в тому, що планування жодної частини підприємства не можна здійснювати ефективно, якщо воно не буде пов'язано з плановою діяльністю його окремих одиниць. Крім того, зміни в планах одного із підрозділів повинні бути відображенні і в планах інших підрозділів.

Інтеграція планової діяльності виражається в тому, що:

Кожна з підсистем планування діє, виходячи із загальної стратегії підприємства або фірми, окремий план – це частина плану більш високого підрозділу й підприємства в цілому.

Всі плани – це не просто сукупність, набір документів, а їх взаємопов'язана та узгоджена система.

Узгодження планів може здійснюватися послідовно або паралельно (синхронно). Необхідність узгодженості планів всіх рівнів управління у всіх структурних підрозділах підприємства обумовлює послідовний характер узгодження. На великих підприємствах зі складною організаційною структурою процес планування здійснюється комбіновано “зверху-донизу” і “знизу-доверху” відповідно до так званого принципу “зустрічного потоку”. Процедура планування у такому випадку передбачає багаторазовий процес узгоджень на кількох рівнях управління.

Принцип участі тісно пов'язаний з принципом єдності і полягає в тому, що кожний працівник підприємства стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і від виконуваних функцій. Тобто в процесі планування повинні брати участь усі ті, кого воно безпосередньо стосується. При цьому кожний із учасників планування одержує більш глибоке розуміння цілей підприємства, він отримує більш обширнішу і об'єктивну інформацію про підприємство, про різні сторони його життя. Особиста участь працівників підприємства, в тому числі і рядових, приводить до того, що плани підприємства стають їх особистими планами. Застосування принципу участі сприяє тому, що працівники, займаючись плануванням,

розвивають себе як особистість, у кожного з них появляються нові мотиви до ефективної праці, а підприємство набуває додаткові ресурси для вирішення своїх майбутніх завдань. Планування, засноване на принципі участі, ще називають парсипативним, оскільки планування поєднує дві функції: оперативне керування і планування. Плани перестають бути “чимось” для керівників, керівники самі залучаються до їх складання.

Принцип безперервності передбачає здійснення процесу планування на підприємстві в рамках встановленого циклу і так, щоб розроблені плани безперервно переходили на зміну один одному.

Процес планування повинен бути безперервним, виходячи з важливих передумов:

- невизначеності зовнішнього середовища та наявності непередбачених змін, що роблять необхідним постійне коригування планів підприємства відносно змін зовнішніх умов і відповідне їх виправлення та уточнення;

- змінюються не лише фактичні передумови, але й уявлення підприємства про свої внутрішні цінності та можливості. Якщо підприємство не буде враховувати такі зміни, запланований та отриманий результат може бути нікому не потрібним.

Принцип гнучкості взаємопов'язаний з принципом безперервності і полягає в тому, що план і процес планування може змінювати свою направленість в зв'язку з виникненням непередбачуваних ситуацій. Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх із зміною внутрішніх та зовнішніх умов діяльності. Досягненню гнучкості планування сприяє розробка альтернативних планів. При формуванні системи планування варто досягати економічної ефективності і не допускати “надлишку планування”, що сковує ініціативу персоналу, знижує мотивацію працівників, а надмірні витрати не компенсуються результатами.

Будь-який план повинен бути складений з високим рівнем точності, тобто плани повинні бути конкретизовані і деталізовані, враховувати зовнішні і внутрішні умови діяльності підприємства.

Для ефективного функціонування системи планування на підприємстві потрібно створити певні передумови: організаційні, інформаційні та кадрові. Організаційна структура підприємства має бути адекватною системі планування з тим, щоб органи управління й організаційні одиниці, які утворюють відповідно організаційну та планову піраміди, перекривали одна одну. Процедури планування мають бути сплановані з погляду на їх організаційне забезпечення. Крім того, побудова системи планування на вітчизняних підприємствах відбувається за умов перехідного періоду, коли раніше діючі системи майже зруйновані, а нові вимагають становлення.

До основних проблем побудови ефективної системи планування на підприємстві відносяться:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність систематичного

контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;

- фрагментарність та відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності інтересів власників, управлінського персоналу та колективу.

3.2. Різновиди планів та їх комплекси.

Як відмічалось раніше, планування являється важливою функцією управління, яка, як і управління, видозмінюється в процесі розвитку економіки.

Перехід до ринкової концепції управління вимагає перегляду всіх елементів планування. Автоматична заміна планування ринковими регуляторами не пройшла і пройти не могла, більше того, самі по собі ринкові методи управління виникнути не можуть. Необхідно було на плановій основі створити умови для їх формування через роздержавлення, приватизацію, реструктуризацію, санацію тощо.

Планування як форма державного впливу на економіку існує у всіх країнах. Воно органічно вписується в ринковий механізм господарювання. В процесі планування важливо визначити, що і як повинна планувати держава, а що – самі суб'єкти господарювання. Щоб вирішити цю проблему розглянемо види планування.

За змістом і формою прояву розрізняють наступні види (форми) планування і види планів:

1. З точки зору обов'язковості планових завдань розрізняють директивне та індикативне планування.

Директивне планування являє собою процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Вся система соціалістичного народногосподарського планування носила виключно директивний характер, силу закону. Директивні плани мали, як правило, адресний характер і відрізнялися надмірною деталізацією. Таке планування може слугувати ефективним засобом вирішення багатьох завдань, які мають загальнонаціональне значення, наприклад, в сфері охорони навколишнього середовища, оборони, соціальної політики.

Індикативне планування являє собою найбільш розповсюджену у всьому світі форму державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є антиподом директивного, тому що цей план не носить обов'язковий до виконання характер, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання. В цілому він носить направляючий, рекомендаційний характер. Основне завдання такого планування не тільки в тому, щоб дати кількісну оцінку показників, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки, а і в тому, щоб забезпечити ув'язку та збалансованість всіх показників розвитку економіки. Індикативне

планування має інформаційний, орієнтуючий характер (контрольні цифри, економічні регулятори).

Індикативне планування застосовується і на мікрорівні. Причому, при складанні перспективних планів застосовується індикативне, а в поточному плануванні – директивне планування.

На відміну від плану (індикатору), зобов'язання (директива) пов'язане з прийняттям рішення про конкретні дії.

2. В залежності від терміну, на який складається план, і ступеня деталізації планових розрахунків прийнято розрізняти довгострокове (перспективне), середньострокове і короткострокове (поточне) планування.

Перспективне планування охоплює період більше 5 років – 10, 15, 20 років. Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства, виявляють соціальний, економічний та науково-технічний розвиток. Таке планування потрібно відрізнити від прогнозування.

Прогнозування – це процес передбачення, побудований на ймовірності, науково – обґрунтованому судженні про перспективи розвитку об'єкта в майбутньому.

Середньострокове планування проводиться на період від 1 до 5 років. На деяких підприємствах середньострокове планування сумісне з поточним. В цьому випадку складається так званий п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану і являє собою по суті короткострокове планування.

Поточне планування охоплює період до 1 року – піврічне, кварталне, місячне, декадне, тижневе і добове планування.

3. За складом планових рішень розрізняють:

а) стратегічне планування;

б) поточне (оперативно-календарне планування);

в) зведене планування загальних результатів та фінансове планування.

При стратегічному плануванні на основі поставлених цілей визначаються обсяги і структура продуктово-асортиментної програми підприємства, а також структура і обсяги ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва і реалізації продукції. Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства у так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління підприємством в цілому. Основна ціль стратегічного планування у створенні потенціалу для виживання підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи. В результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі і виробляє шляхи їх досягнення.

В даний час стратегічне планування зайняло своє місце в ряді функцій менеджменту. Багато в чому воно набуло нового змісту, збагатилося за рахунок синтезу з новим підходом. Сьогодні, поряд з формальними, кількісними методами, стратегічне планування використовує творчий,

інтуїтивний підхід. Не будучи універсальним методом досягнення успіху в бізнесі, воно в той же час створює основу для успішної діяльності фірми.

Стратегічне планування складається з ряду взаємозалежних етапів.

Спочатку проводиться дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації, потім визначаються основні орієнтири фірми, на наступному етапі, у рамках стратегічного аналізу, фірма порівнює результати першого і другого етапів, визначає можливі варіанти стратегій, потім вибирає один з варіантів і формує власну стратегію; на останньому етапі готується остаточний стратегічний план, виходячи з раніше проведених розробок, пропозицій нижчестоящих рівнів.

Стратегічний план підприємства базується на:

- визначенні попиту на продукцію, що виробляється або може бути вироблена; прогнозуванні її збуту та можливостей збільшення експорту й зменшення імпорту; збільшення на цій основі обсягів виробництва та реалізації продукції;

- перевірці збалансованості прийнятих обсягів з наявними потужностями й технологічним забезпеченням, а також розробці заходів, спрямованих на реконструкцію й технічне переоснащення виробничих потужностей з урахуванням екологічних вимог і конкретних пропозицій щодо поставок устаткування та матеріальних ресурсів на такі цілі;

- вивченні можливостей забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами;

- визначенні перспективи соціального стану трудового колективу; кількості робочих місць (у тому числі тих, що звільнятимуться у сфері матеріального виробництва), оплати праці, витрат прибутку на соціальні цілі;

- вивченні можливостей фінансування заходів плану за рахунок власного прибутку, державних асигнувань, кредитів, іноземних інвестицій тощо;

- визначенні кінцевих результатів роботи підприємства за даним планом: обсягів виробництва та реалізації продукції, собівартості та ціни, чистого прибутку, ефективності виробництва, ступеня ризику.

У процесі поточного планування, на відміну від стратегічного, планування проводиться на короткостроковий період, на базі визначеної виробничої програми, заданого потенціалу та системи управління, охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства, підпорядковує їх досягненню цілей. Традиційно комплекс планів відображає функціональні сфери діяльності (функціональні підсистеми планування), а саме: випуск продукції, її реалізацію; забезпечення виробництва необхідними засобами (обґрунтування виробничою потужністю), матеріальними та трудовими ресурсами; визначення витрат і фінансових результатів. У підсистему поточного планування входить також розробка планів у розрізі виробничих і обслуговуючих підрозділів підприємства, які конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них. У рамках поточного планування

розробляються також окремі проекти здійснення загальних стратегічних та поточних планів, які не передбачають змін у потенціалі підприємства.

Які основні розходження між стратегічним та поточним плануванням?

Основне питання стратегічного планування – чого хоче досягти підприємство в майбутньому? Поточне планування зосереджене на тому, як підприємство повинно досягти такого стану. Тобто різниця між стратегічним і поточним плануванням – це різниця між цілями і засобами.

Інші розходження:

- прийняття рішень на рівні поточного планування, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються поточним плануванням, більше доступна конкретна інформація. При поточному плануванні застосовують кількісні методи аналізу, які базуються на комп'ютерних технологіях;

- виконання поточних рішень краще відслідковується, менш піддається ризику, оскільки такі рішення стосуються в основному внутрішніх проблем;

- поточні рішення легше оцінюються, тому що можуть бути виражені в більш конкретних цифрових результатах;

- для поточного планування характерно також тяжіння до рівнів окремих підрозділів – виробничих, регіональних, функціональних.

Оперативно-календарне планування являється завершальним етапом в плануванні господарської діяльності підприємства. Основне його завдання в конкретизації показників поточного плану з метою організації планомірної та ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів. Воно пов'язує всі елементи підприємства в єдиний виробничий організм, включаючи технічну підготовку, виробництво, матеріально-технічне забезпечення, створення і підтримку необхідних запасів матеріальних ресурсів, збут продукції.

Якщо стратегічне планування розглядається як пошук нових можливостей підприємства, поточне – потрібно вважати процесом створення передумов для реалізації цих нових можливостей, а оперативно-календарне планування – процесом їх реалізації.

Основною функцією зведеного планування є визначення сукупних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та фінансове планування.

Планування інвестицій і проектів розглядають як особливий комплекс, що займає проміжне місце між стратегічним та поточним плануванням, або виокремлюють його за належністю до довгострокового періоду функціонування підприємства, як тільки воно передбачає зміну потенціалу підприємства.

Проект – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Під проектом розуміють

також сукупність організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення визначених дій.

Інвестиційний проект – це комплекс заходів зі створення нового або модернізації діючого виробництва товарів, або надання послуг з метою отримання доходів і досягнення соціального ефекту.

Бізнес-план – це документ, який являє собою результат комплексного дослідження основних сторін діяльності підприємства; опис функціонування новостворюваного чи реконструкції діючого підприємства; робочий інструмент підприємця для організації своєї роботи. Бізнес-план на відміну від плану підприємства відображає розвиток одного конкретного напрямку його роботи на визначеному ринку. Підприємство може одночасно мати кілька бізнес-планів. Ступінь деталізації обґрунтувань у бізнес-плані може бути різною. У малому бізнесі бізнес-план та план підприємства можуть збігатися і за обсягом, і за змістом.

3.3. Зміст поточних планів та організація їх розробки

Основним завданням поточного плану у загальній системі планування на підприємстві є чітке визначення всієї сукупності практичних засобів, необхідних для здійснення намічених стратегічним планом цілей, конкретизованих щодо визначеного планового періоду (року).

За умов централізованого планового управління економікою було уніфіковано склад поточного плану промислового підприємства. Згідно з Типовою методикою розробки техпромфінплану виробничого об'єднання (комбінату), підприємства основними розділами поточного плану були:

1. Виробництво та реалізація продукції.
2. Технічний розвиток і організація виробництва.
3. Показники підвищення економічної ефективності виробництва.
4. Норми і нормативи.
5. Капітальні вкладення і капітальне будівництво.
6. Матеріально-технічне забезпечення.
7. Праця і кадри.
8. Собівартість, прибуток та рентабельність підприємства.
9. Фонди економічного стимулювання.
10. Фінансовий план.
11. Соціальний розвиток колективу.
12. Охорона природи і раціональне використання природних ресурсів.

В сучасних умовах склад поточного плану, назви та змістове наповнення кожного з розділів, перелік показників визначається підприємством самостійно. Хоча незалежно від складу розділів загальний зміст поточного плану є практично єдиним. Основою, на якій розробляються всі розділи плану підприємства і його підрозділів є план виробництва і збуту продукції. Поточне планування передбачає розробку планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на більш короткі періоди (квартал, місяць).

Склад розділів та показників плану залежить від специфіки і галузевої приналежності підприємства, методів управління, традицій, економіки тощо.

В розширеному варіанті поточний план може мати наступні розділи:

1. Економічна ефективність виробництва.
2. Норми і нормативи.
3. Планування виробництва і збуту продукції
4. Матеріально-технічне забезпечення підприємства.
5. Персонал і оплата праці.
6. Планування витрат виробництва.
7. Фінансовий план.
8. Інновації.
9. Інвестиції і капітальне будівництво.
10. Соціальний розвиток колективу.
11. Охорона природи і раціональне використання природних ресурсів.

В першому розділі розраховуються наступні показники підвищення економічної ефективності:

- узагальнюючі показники;
- показники використання праці;
- показники використання необоротних активів, оборотних засобів і капітальних вкладень;
- показники використання матеріальних ресурсів.

В результаті розрахунків економічної ефективності повинні бути знайдені рішення, які б забезпечували більш ефективне використання ресурсів в плановому періоді та підвищували ефективність господарської діяльності підприємства.

В другому розділі “Норми і нормативи” розробляються за наступними основними видами:

- норми витрат живої праці (норми часу по видах виробів та робіт, коефіцієнт виконання норм, співвідношення чисельності різних категорій робочих тощо);
- норми витрат предметів праці (витрати сировини та основних матеріалів, допоміжних матеріалів для технологічних потреб, напівфабрикатів, палива, відходів і втрат і т.д.);
- норми та нормативи використання засобів праці (коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності, питома вага встановленого обладнання, норми зняття продукції з одиниці обладнання, годинна продуктивність, норми трудомісткості ремонту одиниці обладнання в плановому періоді тощо);
- норми і нормативи вдосконалення організації виробництва, включаючи тривалість виробничого циклу, обсяг незавершеного виробництва, норми виробничих запасів сировини, матеріалів, палива;

В третьому розділі “Планування виробництва і збуту продукції” планується наступне:

- виробництво і реалізація продукції в натуральному і вартісному виразі;
- зміна залишків готової нереалізованої продукції;
- баланс виробничих потужностей і їх використання.

Основним завданням даного розділу поточного плану являється визначення оптимального обсягу продукції (послуг), який може бути вироблений та реалізований в плановому періоді, пошук можливостей найбільш повного задоволення попиту на дану продукцію.

В четвертому розділі “Матеріально-технічне забезпечення” розраховується потреба в сировині та матеріалах, паливі та енергії, обладнанні, необхідних для виконання виробничої програми.

В п'ятому розділі “Персонал і оплата праці” встановлюється загальна чисельність і структура персоналу, додаткова потреба в персоналі, джерела забезпечення додаткових потреб, вивільнення персоналу, загальна величина фонду оплати праці, структура фонду оплати праці.

В шостому розділі “Планування витрат виробництва”:

- складаються планові калькуляції собівартості основних видів продукції та кошторис витрат на виробництво продукції по підприємству;
- виявляються непродуктивні витрати та розробляються заходи щодо їх ліквідації;
- створюється база для розрахунку цін на продукцію.

В цьому розділі необхідно встановити раціональну структуру витрат виробництва, співвідношення між постійними та змінними витратами, застосовуючи прогнозний рівень витрат та повний облік резервів.

У сьомому розділі “Фінансовий план”:

- визначається фінансовий результат;
- розраховується рентабельність видів випущеної продукції;
- оцінюється вплив на собівартість, прибуток і рентабельність збільшення витрат на освоєння виробництва нової продукції;
- розробляються заходи щодо удосконалення комерційного розрахунку та госпрозрахункових взаємовідносин між підрозділами підприємства.

Фінансовий план розробляється за схемою, що відповідає положенням (стандартам) бухгалтерського обліку [П(С)БО], складається за видами діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової.

Оперативне фінансове планування включає розробку та виконання таких оперативних планів:

- оперативного фінансового плану (балансу надходжень і видатків коштів);
- платіжного календаря;
- кредитного плану;
- касового плану.

В восьмому розділі “План інновацій” планується технічний розвиток виробництва, організаційні та економічні нововведення, а також управління ними.

Зміст плану інновацій може бути різним, але він повинен передбачити наступне:

- освоєння нових та підвищення якості існуючих видів продукції та послуг;
- застосування прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва;
- удосконалення організації виробництва, праці та управління;
- капітальний ремонт і модернізацію діючого обладнання, введення передової техніки;
- економію матеріалів, палива, енергії;
- проведення науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт.

В дев'ятому розділі “План інвестицій і капітальне будівництво” планування проводять за наступними показниками:

- приріст виробничих потужностей за рахунок заходів щодо технічного переобладнання і побудови нових об'єктів;
- приріст виробничих потужностей за рахунок реконструкції;
- введення в дію виробничих потужностей за рахунок розширення діючих і побудови нових об'єктів;
- введення в дію основних виробничих і невиробничих фондів (включаючи об'єкти охорони природи);
- обсяг капітальних вкладень і будівельно-монтажних робіт;
- обсяги незавершеного будівництва;
- інші напрямки інвестицій.

В десятому розділі “Соціальний розвиток колективу” плануються заходи по вирішенню слідуючих завдань:

- покращення умов і охорони праці, покращення здоров'я працівників;
- покращення соціально-культурних та житлово-побутових умов працюючих;
- удосконалення стилю і методів керівництва колективом.

В одинадцятому розділі “План по охороні природи та раціональне використання природних ресурсів” передбачаються наступні напрямки діяльності:

- охорона і раціональне використання природних ресурсів;
- охорона повітряних басейнів;
- охорона і раціональне використання земель;
- охорона і раціональне використання мінеральних і природних ресурсів.

Загальний порядок розробки поточного плану є таким. Спочатку кожен із розділів плану розробляється окремо як проектний варіант. Далі відбувається взаємне коригування розділів до повного їх узгодження і збалансованості як за матеріально-фінансовими ресурсами, так і за періодами виконання. Це дозволяє створити динамічну систему взаємозв'язку виробничих, технічних, економічних, операційно-технічних

заходів спрямованих на досягнення поставленої мети; передбачити порядок і черговість виконання робіт; встановити терміни і відповідальних виконавців з усього спектру різноманітних операцій, які передбачені планом; визначити джерела і розміри фінансування, а також припустимі витрати щодо кожного заходу, етапу і виду роботи.

Структура планових органів, як основна частина процесу управління підприємством, може базуватись на таких організаційних формах:

- 1) з централізованими функціями планування;
- 2) з децентралізованими функціями планування.

На підприємстві з централізованими функціями планування при вищому керівництві створюється спеціальна служба планування, відділ планування та контролю, який займається розробкою перспективних та поточних планів та слідкує за ходом їх виконання.

При децентралізованій системі планування планова робота здійснюється на трьох рівнях. На рівні вищого керівництва компанії існує центральна служба планування, яке займається розробкою тільки перспективних планів. В кожному виробничому відділі є свій плановий відділ, який складає поточний план відділу. На кожному підприємстві є відділ виробничого планування і контролю, який займається поточним техніко-економічним і оперативно-календарним плануванням. Централізація перспективного планування та децентралізація поточного сприяє підвищенню ініціативи відділів при використанні виробничих можливостей. Основна робота по плануванню виконується в виробничих підрозділах із врахуванням специфіки їх роботи.

Місце центральної служби планування в складі апарату вищого керівництва підприємством може бути також різним. Наприклад, в американських фірмах найбільш часто застосовуються наступні варіанти розміщення центральної служби планування:

- в склад провідних управлінь фірми поряд з такими структурними підрозділами центрального апарату управління, як управління кадрів, правового управління, управління фінансами тощо.
- може бути виведена із складу провідних управлінь і підпорядковуватися тільки директору фірми.

У вітчизняній практиці планування носить децентралізований характер і зосереджено практично по всіх функціональних відділах підприємства. Керівництво роботою по економічному плануванню на підприємстві, направлене на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення та використання резервів виробництва, виконує планово-економічний відділ (ПЕВ). Він же організовує проведення комплексного економічного аналізу діяльності підприємства, приймає участь в розробці заходів щодо підвищення ефективності виробництва.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 4: МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ПАКЕТУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Мета: засвоєння теоретичної та практичної інформації щодо проведення маркетингових досліджень та планування пакету туристичних послуг

4.1. Формування плану збуту з урахуванням досліджень ринку, життєвого циклу послуг і детермінант попиту.

4.2. Планування реклами.

4.3. Планування надання послуг населенню

4.1. Формування плану збуту з урахуванням досліджень ринку, життєвого циклу послуг і детермінант попиту.

Основне завдання плану збуту – розробка та обґрунтування реальної збутової програми, яка охоплює найбільш суттєві аспекти ринку: ціноутворення, заходи щодо сприяння збуту, просування товарів на ринку, систему розподілу та постачання продукції та ін. Постійне дослідження ринку необхідно проводити за допомогою маркетингу.

Маркетинг – це комплекс заходів в сфері досліджень торговельно-збутової діяльності підприємства по вивченню усіх факторів, які впливають на процес виробництва і просування товарів та послуг від виробника до споживача.

За допомогою маркетингу керівництво підприємства одержує необхідну інформацію про те, які вироби і чому хочуть купувати споживачі, про ціни, які споживачі готові заплатити, про те, у яких регіонах попит на дані вироби найбільш високий, де збут продукції підприємства може принести найбільший прибуток. За допомогою маркетингу визначається, у які види виробництва, яку галузь найбільше вигідно вкласти капітал, де заснувати нове підприємство.

Маркетинг також дозволяє зрозуміти, яким чином виробник, підприємство, повинне організувати процес збуту своєї продукції, як треба проводити кампанію по просуванню на ринку нових виробів, будувати стратегію реклами тощо. Маркетинг дозволяє розрахувати різні варіанти ефективності витрат на виробництво та реалізацію виробів і послуг, визначити, які види продукції продані, якому споживачу та у якому регіоні принесуть найбільшу віддачу на кожну гривню, вкладену у виробництво, транспортування, збереження, рекламу та збут.

Маркетинг являє собою комплекс заходів щодо дослідження всіх питань, пов'язаних із процесом реалізації продукції підприємства. Сюди входить:

- вивчення споживача;

- дослідження мотивів його поведінки на ринку;
- аналіз власного ринку підприємства;
- дослідження продукту (робіт, послуг);
- аналіз форм і каналів збуту (реалізації) продукції;
- аналіз обсягу товарообігу підприємства;
- вивчення конкурентів, форм і рівня конкуренції;
- дослідження рекламної діяльності;
- визначення найбільш ефективних способів просування товарів на ринку;
- вивчення «ніші» ринку – області виробничої чи комерційної діяльності, у якій підприємство має найкращі можливості (в порівнянні з потенційними конкурентами) по реалізації своїх порівняльних переваг для збільшення товарообігу.

Служба маркетингу на підприємстві – спеціальний підрозділ, основними завданнями якого є:

- комплексне вивчення ринків і перспектив їх розвитку, виявлення незадоволених потреб у товарах і послугах, пристосування виробництва до вимог споживачів;
- вивчення діяльності конкурентів, стратегії і тактики їх впливу на покупців (реклами, цінової політики, інших методів конкурентної боротьби), формування попиту і стимулювання збуту, планування і здійснення збутових операцій, забезпечення умов для стійкої реалізації товару; ринкова організація виробництва, науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт.

Керівники служби маркетингу та його співробітники повинні вміти вибирати вигідні ринки, аналізувати ринкову ситуацію, готувати рекомендації щодо випуску нових товарів і давати прогнози ринків, розробляти стратегію, тактику і програму маркетингу, виробляти основні вимоги до товару, його асортименту, визначати цінову і збутову політику підприємства і контролювати їх здійснення.

Природно, що для окремого, конкретно взятого підприємства, у відповідності зі специфікою його діяльності, ступінню значимості кожного з елементів маркетингу по ступеню їхньої значимості для успіху підприємства в конкурентній боротьбі, досягнення високих фінансових результатів постійно змінюється в часі у всіх галузях в залежності від зміни структури виробничих витрат і характеру економічного середовища, у якому діє підприємство.

Робота по організації збуту починається з вивчення ринку та проведення маркетингових досліджень:

- виявляються потреби ринку;
- інформуються потенційні клієнти про їх потреби, а також товари та послуги, що задовольняють їх потреби;
- визначаються ціни на продукцію та прогнозуються власні ціни.

При виявленні потреб ринку необхідно скласти уявлення про загальний попит на ринку.

Попит – це відношення між ціною товару і його кількістю, яку покупці хочуть та в змозі придбати.

Формування попиту – дії підприємства, метою яких є повна інформованість потенційних покупців про товар, його особливості, технічний рівень, економічні параметри, ціни, додаткові послуги, які надаються при придбанні товару, про сервіс, а також про фінансову надійність самої фірми-продавця, її репутацію. Основний інструмент формування попиту – реклама. Особлива важливість формування попиту при виході підприємства на ринок, де воно раніше не виступало і його товар невідомий покупцям, а також при виході на ринок з новим товаром, про споживчі властивості якого покупці не мають інформації.

Закон попиту стверджує, що чим нижча ціна товару (за інших рівних умов), тим більша його кількість, яку покупці хочуть та можуть придбати і навпаки.

При вивченні попиту на продукцію визначаються:

- загальна місткість ринку протягом планового періоду – Q:

$$Q = n \cdot q \cdot r$$

де,

n – кількість продукції;

q – середня кількість покупок одного покупця;

r – середня ціна товару.

- місткість територіального ринку, де розміщене підприємство;

- результати ринкового тестування, яке проводиться з метою вивчення можливостей реалізації нового товару;

- результати аналізу даних про реалізацію продукції в минулих роках.

Постійне дослідження ринку необхідно проводити маркетинговим службам усіх підприємств. Обсяги збуту продукції широкого вжитку плануються на основі договорів, що укладаються між виробником і споживачами, та інших замовлень. Планування збуту продукції промислового призначення, життєвий цикл яких більш тривалий, має свої особливості через те, що менше значення має чутливість до ринку.

План збуту такої продукції розробляється на основі державного замовлення і контракту, портфеля інших замовлень, договорів, які укладаються між виробниками і споживачами. При плануванні збуту цієї продукції необхідно враховувати, у які роки (періоди) життєвого циклу товару буде вироблятися та реалізовуватись така продукція.

Життєвий цикл товару – це концепція, що визначає послідовність періодів існування товару, період часу, протягом якого товар продається на ринку. Життєздатність товару включає декілька стадій: розробка, впровадження, зростання попиту, зрілість (насичення), спад. На кожній стадії товар по-різному рекламується, продається, має різну ціну. Крім того, необхідно враховувати, у які роки (періоди) життєвого циклу буде вироблятися та реалізовуватись така продукція.

Етап 0 – етап розробки формування зразка нового товару, складання розрахунків витрат (на створення, виробництво і реалізацію товару) і передбачуваних доходів від його реалізації;

Етап 1 – етап виведення на ринок або впровадження, поява товару на ринку у вигляді дослідної (пробної) партії. Обсяг продажу невеликий, прибуток на одиницю продукції невисокий. З метою залучення покупців збільшуються витрати на рекламу та сервісне обслуговування;

Етап 2 – етап росту або зростання попиту, визнання товару покупцями, швидке збільшення попиту на нього, зростання обсягу реалізації, одержання відносно великого прибутку, стабілізація витрат на рекламу. На цій стадії товар приносить основну частину доходів за весь період життєвого циклу;

Етап 3 – етап зрілості, період задоволення попиту на даний товар.

Знижуються темпи зростання попиту, стабілізуються витрати на рекламу. Для підтримки попиту на товар на ринку збільшують витрати на рекламу, підвищують якість товару, поліпшують сервіс, знижують ціни;

Етап 4 – етап насичення, на цьому етапі вже неможливо знайти нові групи споживачів товару, у цьому разі необхідно знизити ціну на товар, щоб утримати покупців, прибуток зменшується;

Етап 5 – етап занепаду, період різкого зниження обсягу реалізації товару. Підприємство або посилює рекламу, змінює методи збуту, знижує ціну, або знімає товар з виробництва.

Крім того, існує також зв'язок між ціною товару і його кількістю, яку продавці хочуть і можуть продати – це є закон пропозиції. Він стверджує, що (за інших рівних умов) чим вища ціна товару, тим більше бажання продавця зробити цей товар доступним (виробити його, запропонувати на продаж).

Які ж фактори (детермінанти) впливають на величину попиту на товар?

Найістотніша детермінанта – ціна товару. Цінова еластичність попиту – ступінь зміни обсягу збуту продукції в залежності від динаміки цін на неї. Еластичність попиту різна для різних товарів і залежить від їх новизни, особливостей виробництва і споживання, рівня конкуренції або, навпаки, монополізації ринку, включаючи доступ на ринки.

Існують ще ряд факторів, які впливають на величину попиту: якість товару, упаковка, реклама товару, ціна взаємозамінних товарів, доходи покупців; діяльність продавців, торгових агентів, сервісне обслуговування, канали поширення тощо.

Особливу увагу слід звернути на такий параметр як якість товару. Підвищення якості продукції – довгий процес, який потребує удосконалення технології виробництва, закупки нового обладнання та ін. Тому підприємство, яке виробляє продукцію вищої якості, одержує перевагу у часі, яка використовується для розширення своєї частки на ринку і збільшення обсягу збуту.

Упаковка товару зберігає його, полегшує транспортування і використання, представляє товар у більш привабливому вигляді. Тому упаковка сприймається як складова частина якості товару.

Сервісне обслуговування – це додаткові послуги споживачам, наприклад, завантаження товару, оформлення кредиту, консультації та інше. Деякі підприємства надають особливі сервісні послуги з метою залучення більшої кількості споживачів, що впливає на збільшення збуту продукції.

Вибір каналів розподілу товару має важливе значення для його збуту, форми таких каналів залежать від властивостей товарів, розміру партій, порядку реалізації, зберігання і обслуговування.

Місцезнаходження підприємства – важливе у роздрібній торгівлі, магазини зосереджують частіше на житлових масивах, у місцях, які зв'язують місце роботи і проживання покупців. Це дозволяє реалізувати більшу кількість товарів.

Використання товарного асортименту як параметра впливу на збут – це включення в асортимент торгового підприємства товарів, не характерних для його спеціалізації. Це веде до збільшення кількості покупців, покупок і, як результат, до збільшення обсягу збуту.

Додаткові параметри впливу на збут також мають велике значення для збільшення обсягів збуту продукції. Діяльність продавців і торгових агентів – це робота, яка проводиться з покупцями у місцях проживання споживачів, при обслуговуванні по телефону, на замовлення тощо. Така діяльність збільшує кількість покупців і обсяг збуту товару.

Закінчується робота по плануванню збуту складанням портфеля замовлень. В ринковій економіці портфель замовлень формує відділ маркетингу підприємства самостійно. Як правило, портфель замовлень складається із трьох розділів:

- 1) поточних замовлень, що забезпечують ритмічну роботу підприємства в даний період;
- 2) середньострокових замовлень на 1-2 роки;
- 3) перспективних замовлень, біля двох років.

Найважливішим фактором, що визначає рівень і рентабельність продажів, є відповідність асортименту і номенклатури продукції запитам споживачів. Під номенклатурою розуміють укрупнений перелік продукції, що випускається підприємством за видами, типами, гатунками, фасонами, малюнками. Наприклад, у номенклатурі автомобільного заводу можуть виділятися наступні види продукції: автомобілі легкові і вантажні тягачі; автобуси; піднімальні крани; мотоблоки; запасні частини. У той же час асортимент кожного виду виробу представлений різними марками машин, виділеними відповідно до їхнього призначення, потужності, вантажопідйомності й інших параметрів продукції.

Асортимент продукції – склад і співвідношення окремих видів виробів у продукції підприємства, галузі виробництва або в будь-якій групі товарів.

Асортимент товарів – набір різних товарів, їх видів і різновидів, об'єднаних за будь-якою ознакою. Розрізняють виробничий і торговий асортимент.

Виробничий асортимент – набір товарів, який виробляється промисловістю і сільським господарством, відображає спеціалізацію промислового і сільськогосподарського виробництва і формується в залежності від цієї ознаки.

Торговий асортимент – набір товарів, які пропонуються для продажу населенню в роздрібній торгівлі.

Асортиментна позиція – це конкретна модель, марка чи розмір продукції, що продає підприємство. Набір взаємозалежних товарів, називається асортиментною групою. Номенклатура чи товарний асортимент включає всі асортиментні групи, пропоновані підприємством до продажу.

При плануванні номенклатура чи товарний асортимент можуть характеризуватися: різноманітністю (виходячи з кількості пропонованих асортиментних груп чи номенклатурних позицій); глибиною (виходячи з кількості позицій у кожній асортиментній групі); порівнянністю (виходячи зі співвідношень між асортиментними групами з погляду спільності кінцевого споживання, каналів розподілу, груп споживачів та діапазону цін).

Різнманітний асортимент при плануванні дозволяє орієнтуватися на різні вимоги споживачів і стимулювати покупки в одному місці. Одночасно він вимагає вкладення ресурсів у різні категорії продукції, що пов'язано із деякими складностями.

Глибокий асортимент може задовольняти потреби різних купівельних сегментів ринку в одному товарі, максимізувати використання місця в торгівельних точках, перешкоджати появі конкурентів, пропонувати діапазон цін і стимулювати підтримку дилерів. Однак він також збільшує витрати на підтримку запасів, модифікацію і реалізацію товарів. Крім того, у процесі планування і виготовлення продукції можуть виникнути труднощі у диференціації між схожими асортиментними позиціями.

Порівнянність асортименту впливає на процедури планування і керування. Звичайно порівняний асортимент планувати легше, ніж непорівняний. Він дозволяє підприємству спеціалізуватись в сфері виробництва й обслуговування споживачів, створити міцний імідж підприємства та забезпечувати стабільні відносини в каналах збуту. Однак надмірна спеціалізація і концентрація може зробити підприємство вразливим перед загрозою з боку зовнішнього середовища, коливань у збуті, уповільнення росту потенціалу в силу того, що опір робиться на обмежений асортимент товарів.

При плануванні, номенклатуру й асортимент прийнято вимірювати кількістю найменувань типорозмірів продукції і співвідношенням питомих ваг окремих видів виробів (робіт) у виробничій програмі підприємства.

Номенклатура й асортимент піддаються постійним змінам, причому асортимент змінюється в більшій мірі, ніж номенклатура.

Кожне підприємство, як правило, поставляє на ринок кілька товарів чи послуг. Окремі товари відіграють різну роль на ринку і мають неоднакове значення з погляду інтересів підприємства. Тому, вибираючи стратегію підприємства, необхідно диференціювати ці продукти. У маркетинговому

стратегічному плануванні така диференціація здійснюється шляхом визначення, так званих, стратегічних господарських одиниць (полів, підрозділів).

4.2. Планування реклами.

У здійсненні розробки плану збуту вирішальне значення має його стимулювання, яке може привабити покупців і підтримувати привабливість до товару чи фірми високою споживчою цінністю і репутацією для споживачів товарів та послуг. У цьому особливу роль відіграє комунікаційна політика підприємства, і зокрема, планування реклами.

Комунікаційна політика – це комплекс заходів щодо забезпечення інформованості споживачів та посередників, інших контактних аудиторій про фірми або її товари з метою просування товарів. До комунікаційної політики входить реклама, засоби стимулювання збуту, персональний продаж, робота із засобами масової інформації, організація участі в ярмарках та виставках, фірмовий стиль, упаковка тощо.

Цілями комунікаційної політики можуть бути:

- збільшення обсягів продажу;
- зменшення товарних запасів;
- виведення на ринки нового товару;
- створення певного іміджу фірми або його удосконалення та ін.

Основними інструментами комунікаційної політики є:

- реклама;
- стимулювання збуту;
- персональний продаж;
- пропаганда.

Реклама (фр. *reclame*, від лат. *reclame* – вигукую, кричу) – має декілька значень:

- повідомлення про конкретний товар, послугу;
- вид комунікативного зв'язку між виробником і споживачем;
- комерційна (що обслуговує сферу ринкового обміну) пропаганда споживчих властивостей товару (послуг) з метою стимулювання його продажу, яка містить вибірккову інформацію про товар і яка формує певне уявлення покупця про товар.

З економічної точки зору реклама – це оплачена форма не персональної презентації та просування товарів і послуг із чітко визначеним джерелом фінансування.

Для реалізації маркетингових цілей застосовують такі види реклами:

Інформаційна реклама застосовується переважно з метою створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок (інформація про товари, форму, образ підприємства).

Переконуюча реклама проводиться на етапі збільшення випуску продукції з метою переконання споживачів у перевазі певної марки товару. Часто набуває форми порівняльної реклами (переконує у необхідності здійснення покупки, викладає переваги товару).

Нагадувальна реклама використовується на етапі зрілості для того, щоб змусити споживача згадати про товар (нагадує про товар, місце його продажу).

Підкріплююча реклама після купівлі запевнює покупців товару у правильності вибору.

Престижна реклама створює певний імідж підприємства.

Засобами поширення реклами підприємства є:

- преса (газети, журнали, книги, довідники);
- друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, проспекти, візитні картки і т. і.);
- зовнішня реклама (великогабаритні плакати, електрифіковані і світлові панно з нерухомими, що біжать чи запрограмованими написами, просторові конструкції тощо);
- реклама на транспорті (усередині і зовні транспортних засобів, на зупинках, залізничних і автовокзалах, аеро – і морських портах);
- екранна реклама (кіно- і телереклама, слайди);
- радіореклама.

У таблиці наводиться перелік рекламних засобів і показано, за допомогою якого з них слід рекламувати той чи інший товар.

Таблиця 4.1.

Пріоритетні напрями використання основних засобів реклами

Засоби реклами	Пріоритет можливого використання реклами для окремих груп товарів, продукції, послуг
1. Друкована реклама	Практично для всіх видів товарів, промислової продукції та послуг, для товарів масового попиту
2. Реклама у пресі	Практично для усіх видів товарів, промислової продукції та послуг: громадсько-політичні видання застосовують переважно для реклами товарів та послуг широкого вжитку; спеціалізовані видання – для реклами промислової продукції та послуг
3. Реклама на радіо	Для товарів та послуг масового попиту. Ефективна як додатковий захід під час проведення ярмарок та виставок
4. Реклама на телебаченні	Для товарів масового попиту з великими обсягами реалізації, інколи – для промислової продукції (послуг широкої сфери вжитку)
5. Кіно та відеореклама	Практично для усіх видів товарів, промислової продукції. Для товарів масового попиту – короткі рекламні ролики на телебаченні; для реклами промислової продукції та послуг – рекламно-технічні та рекламно-престижні фільми
6. Виставки та ярмарки	Для всіх видів товарів та продукції (товари масового попиту рекламують переважно на загальногалузевих ярмарках, виставках та виставках-продажах)
7. Рекламні сувеніри	Дорогі сувенірні вироби для реклами промислової продукції (послуг); недорогі

	сувенірні вироби із символікою випускаються у великій кількості для реклами товарів масового попиту
8. Пряма поштова реклама	Переважно для промислової продукції (послуг) із відносно вузькою цільовою аудиторією
9. Зовнішня реклама	Для товарів масового попиту, для товарних знаків промислових підприємств, що випускають як товари масового попиту, так і продукцію промислового призначення
10. Комп'ютери-зована реклама	Для промислової продукції (послуг), для товарів масового попиту при гуртовій торгівлі

Планування рекламної кампанії передбачає наступні послідовні етапи:

- визначення цілей та об'єктів рекламної кампанії;
- визначення цільової аудиторії реклами;
- вибір засобів реклами;
- підготовка рекламного звернення;
- розробка графіків виходу реклами;
- складання бюджету просування товару;
- попередня оцінка ефективності реклами.

Складання кошторису на рекламні витрати пов'язане з вибором методу їх визначення. Найбільш поширеними є п'ять методів:

Метод визначення бюджету просування з орієнтацією на збут. Бюджет визначається як відсоток від обсягу збуту минулого року або середнього показника за минулі роки, або очікуваного збуту у плановому періоді. Вважається, що 80% фірм використовують збут як орієнтир для визначення бюджету просування. Причини цього полягають у конкретній базі розрахунку, простоті орієнтирів, адже метод покладається на результати діяльності фірми у минулому і прогнози збуту у майбутньому, що впливають із виявлених тенденцій.

У плані рекламної діяльності підприємства вказуються основні види реклами, конкретні рекламні засоби, які будуть застосовуватись у плановому періоді, їх накладання або кількість необхідного часу мовлення, кількість охоплених споживачів, вартість рекламних послуг, терміни подачі рекламних матеріалів.

Ефективність реклами оцінюється з огляду на комунікаційну та збутову діяльність. Перший показник – це витрати на рекламу в розрахунку на одного покупця, а другий – витрати на рекламу в розрахунку на одиницю обсягу збуту продукції. У процесі аналізу рекламної діяльності за звітний період визначаються фактичні відхилення від планових показників. Зменшення відносних витрат свідчить про ефективну рекламну діяльність підприємства.

Але в будь-якому випадку цінність реклами визначається кінцевими показниками господарської діяльності підприємства, насамперед приростом збуту продукції, товарообігу, одержанням прибутку, хоча є і такі види реклами, що розраховані на довгострокове замовлення і спрямовані тільки на підтримку марки, престижу фірми перед споживачами. Дослідження

реклами вказує керівництву підприємства також на необхідність посилення рекламної кампанії, пошук нових засобів впливу на споживача, підвищення його інтересу до продукції підприємства, і як наслідок на збільшення її збуту.

Для того, щоб рекламна кампанія підприємства була дійсно ефективною в умовах ринку, при плануванні необхідно дотримуватися наступних рекомендацій, які підтверджені досвідом багатьох прибуткових фірм США і країн Західної Європи:

Чітко усвідомлювати відношення того, для кого призначена продукція підприємства на ринку, кому повинна бути адресована реклама. Всі акценти в рекламній кампанії повинні бути розставлені таким чином, щоб максимально продемонструвати споживачу, які саме вигоди він зможе одержати від її використання, проілюструвати її неповторні й унікальні риси, поліпшені характеристики і т.п.;

Робити усе можливе, щоб товарний знак, марка підприємства були помітні на ринку, щоб їх не могли переплутати. З цього починається підвищення престижу марки. Інакше буде важко розраховувати на постійне залучення уваги споживачів до виробів, які б засоби реклами і просування виробів на ринку не використовували. Потрібно також знайти будь-який виразний, що запам'ятовується символ чи товарний знак, марку для підприємства;

Реклама продукції не повинна бути занадто настирливою;

У рекламі, як ні в якій іншій сфері бізнесу, потрібні нововведення, винахідливість. Необхідно прагнути дати початок новим тенденціям. Ризик тут, звичайно, більший, ніж при використанні традиційних підходів, проте і віддача вища;

Спіратися в рекламі потрібно не на емоції, а на факти. Один з підходів може бути такий. Потрібно зрозуміти, з якими проблемами стикаються споживачі, і продемонструвати їм за допомогою реклами, як вони зможуть їх задовольнити, якщо придбають продукцію Вашого підприємства. Доцільно заручитися в рекламній кампанії офіційно зареєстрованою думкою експертів про виріб (фахівців із професійних асоціацій, визнаних авторитетів у тій чи іншій сфері, представників спілок по захисту прав споживачів) і послатися на неї в рекламі;

Формулювати помітні заголовки і підзаголовки в рекламних проспектах продукції. Використовувати в рекламі просту мову, загальнодоступні терміни і вираження. Дослідження рекламних оголошень, проведені в універмагах США, показали, що споживачі найкраще запам'ятовують рекламні заголовки і звертання, що складаються з 8-10 слів. На більш довгі повідомлення споживачі звертають куди менше уваги. Але зовсім інакша справа з рекламними проспектами. Дослідження показують, що в рекламі товарів виробничого призначення проспекти, що містять більш 350 слів, значно ефективніші. У той же час варто уникати великих рекламних повідомлень по телебаченню.

Використовувати в рекламі ілюстрації і наглядні приклади. Фотографії в рекламі завжди краще, ніж малюнки. Вони залучають більше уваги, створюють в очах споживачів привабливий образ товару, люди їм більше вірять;

Використовувати купони й інші форми преміювання споживачів у рекламних проспектах і каталогах. Купони повинні бути оздоблені малюнком, які пояснюють покупцям їхнє призначення й умови використання. На купонах обов'язково повинен стояти торговий знак чи марка, символ підприємства;

Створювати навколо підприємства і виробів атмосферу широкої гласності. Інформація про підприємство повинна бути як можна більш доступною споживачам;

Не знімати рекламу не переконавшись в тому, що вона цілком вичерпала свій потенціал. При цьому потрібно пам'ятати, що повторні звернення завжди дають більший результат, чим разові.

4.3. Планування надання послуг населенню

План збуту туристичної продукції – це обсяг послуг, який визначається попитом у процесі дослідження ринку й буде реалізований у плановому році.

У будь-якому плані збуту, як правило, вказується кількість продукції кожного виду, а також робіт і послуг, які будуть реалізовані в запланованому періоді.

При нерівномірному чи нестабільному виробництві, наприклад, при сезонних коливаннях виробництва, план збуту, як правило, складається на кожен місяць. В річний план збуту продукції підприємства включають наступні види товарів і робіт: обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку, розмір напівфабрикатів і комплектуючих виробів, власного виробництва, величина експортних поставок товарів, нормативи запасів готової продукції, обсяги робіт і послуг виробничого характеру у ринкових цінах.

План обсягу продажів може мати наступну структуру:

Розділ 1. Дослідження кон'юнктури ринку.

- аналіз продаж за попередній період;
- сегментація ринку;
- вибір цільового ринку;
- прогноз розвитку ринку.

Розділ 2. Планування асортименту.

- формування структури асортименту;
- планування освоєння нових виробів.

Розділ 3. Оцінка конкурентноздатності.

Розділ 4. Планування ціни.

Розділ 5. Прогнозування великими групами.

В процесі аналізу продаж розраховуються і аналізуються наступні показники:

- абсолютний приріст обсягу продаж в натуральному і вартісному виразі;
- зміна номенклатури (асортименту) продукції;
- індивідуальний індекс фізичного обсягу реалізованої продукції, як відношення кількості даного виду продукції, реалізованої в звітному році до кількості продукції, реалізованої в базовому періоді;
- коефіцієнт відповідності асортименту продукції структурі потреб в ній;
- загальний вартісний індекс продажів;
- залишок нереалізованої продукції;
- відмова покупців від раніше укладених договорів;
- повернення продукції споживачами в зв'язку з низькою якістю;
- рентабельність продажу;
- рентабельність обороту, як питома вага прибутку в доході підприємства від реалізації продукції, на товарному ринку по відпускних цінах підприємства.

При плануванні ціни на продукцію в процесі обґрунтування обсягу продажу можуть застосовуватись наступні альтернативні основні методи ціноутворення:

- на основі витрат;
- з орієнтацією на рівень конкуренції;
- параметричні (ті, що залежать від характеристики товару та його якості).

План збуту продукції визначається, виходячи з обсягу товарної продукції з урахуванням зміни нереалізованих залишків на початок і кінець розрахункового періоду.

До залишку нереалізованої продукції включають:

- запаси готової продукції на складі постачальника;
- товари, відвантажені споживачам, але не оплачені ним.

План обсягу збуту продукції визначається у діючих цінах на час складання плану. Фактичний обсяг реалізованої продукції визначається:

- за фактично діючими цінами протягом звітного періоду, це необхідно для розрахунку валового прибутку від реалізації продукції;
- за плановими цінами – для оцінки виконання плану збуту продукції.

ТЕМА 5: ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТА РІВНЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Мета: засвоєння теоретичної та практичної інформації щодо планування чисельності працівників та рівня заробітної плати

5.1. Загальні принципи управління трудовими ресурсами на підприємстві готельного, курортного, туристичного сервісу.

5.2. Планування чисельності та рівня кваліфікації робітників підприємств готельного, курортного, туристичного сервісу.

5.3. Планування продуктивності праці.

5.4. Планування витрат на оплату праці.

5.1. Загальні принципи управління трудовими ресурсами на підприємстві готельного, курортного, туристичного сервісу.

Трудові ресурси підприємства відіграють чи не найголовнішу роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань щодо поставлених результатів господарювання. Рівень забезпеченості підприємства робочою силою і її раціональне використання значною мірою визначає, ступінь використання техніки та технології, предметів праці організаційно-технічний рівень виробництва. Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість, якість тощо. То ж дослідження управління трудовими ресурсами підприємства є важливим для досягнення цілей і ефективної роботи підприємства.

Під трудовими ресурсами підприємства потрібно також розуміти загальну кількість осіб, які працюють на підприємстві і вкладають власну працю, фізичні і розумові здібності, знання й навички в процеси діяльності підприємства та забезпечують виконання поставлених перед ним цілей. На ефективність використання трудових ресурсів підприємства мають вплив різні фактори, серед яких значну роль відіграють організаційні, зокрема організація, нормування й оплата праці, її матеріальне і моральне стимулювання.

Щодо управління трудовими ресурсами – це складова частина управління як матеріальним, так і духовним виробництвом, яка спрямована на забезпечення зайнятості працездатного населення та його оптимальний розподіл між галузями й регіонами країни, на задоволення потреб народного господарства в кваліфікованих кадрах.

Основною метою управління трудовими ресурсами є забезпечення мінімізації витрат підприємства на їх формування та утримання, максимізація результатів використання. Однак сутність управління трудовими ресурсами зводиться до необхідності розглядати працівників як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати та мотивувати для досягнення поставлених задач. Тобто необхідно враховувати не лише мету підприємства (організаційні цілі), а й індивідуальні цілі працівників.

Щодо завдань управління трудовими ресурсами можна виокремити основні:

- формування чисельності та складу працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності й здатні забезпечувати реалізацію завдань щодо розвитку;
- вибір найефективніших форм залучення трудових ресурсів на підприємство;
- створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства і його власників;
- забезпечення високих і сталих темпів зростання продуктивності й ефективності праці;
- пошук та застосування ефективних форм мотивації й матеріального стимулювання персоналу.

Для забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві необхідно обґрунтувати даний процес за певною сукупністю принципів. Тому принципи управління процесом використання трудових ресурсів є правилами поведінки керівників щодо реалізації управлінських функцій. Існують такі принципи управління використання трудових ресурсів:

- загальні (науковості, єдності теорії і практики, комплексності, системності, прогресивності, об'єктивності, стійкості, гнучкості, ефективності, правової регламентації);
- часткові (автономії, демократичності, єдиноначальності, ієрархічності, зворотного зв'язку, колегіальності, оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні, постійного контролю, прогнозування, простоти організації);
- особистісні (лідерства, орієнтації на цінності, відповідальності, розуміння важливості завдання, правильного підбору і розстановки кадрів, розподілу праці, соціальної орієнтації управління, стимулювання).

Ця система принципів найповніше відповідає таким характеристикам процесу управління, як загальність, функціональність (виконання часткових функцій менеджменту) і відповідність (особистісний характер). З огляду на перераховані принципи, завдання і цілі управління трудовими ресурсами, можна виокремити головні етапи їх управління:

- планування ресурсів – розроблення плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;
- набір персоналу – формування резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- відбір – оцінювання кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, окресленого в ході набору;
- профорієнтація й адаптація – вступ найнятих робітників в організацію та її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця одержує заслужену оцінку;

- навчання – розроблення програм для навчання трудовим навичкам, які необхідні для ефективного виконання роботи;
- оцінка якості трудових ресурсів – створення методик оцінювання трудової діяльності і доведення її до робітника;
- визначення заробітного фонду і пільг – розроблення структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження службовців;
- підготування керівних кадрів, управління просуванням по службі – створення програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Отже, усе сказане дає змогу вважати, що необхідно враховувати не лише мету підприємства (організаційні цілі), а й індивідуальні цілі працівників. Для цього потрібно орієнтуватися і на принципи управлінської діяльності трудовими ресурсами, адже саме від цього залежить ефективність діяльності трудових ресурсів, що відіграє чи не найголовнішу роль у виробництві продукції підприємством, його діяльності і конкурентоспроможності на ринку.

5.2. Планування чисельності та рівня кваліфікації робітників підприємств готельного, курортного, туристичного сервісу.

На основі окреслених цілей та напрямів діяльності підприємство планує потребу в трудових ресурсах. Планування трудових ресурсів на діючому підприємстві починається з оцінки їхньої наявності та складу.

Планування чисельності працівників залежить від специфіки діяльності підприємств і факторів впливу зовнішнього середовища (кон'юнктура ринку, сезонність попиту, державні програми, юридичні аспекти регулювання трудових відносин тощо).

При плануванні чисельності працівників будь-якого підприємства слід виходити з руху кадрів, який описується балансовою формулою

$$Чп + Чпр = Чзв + Чк$$

де Чп, Чпр, Чзв, Чк - чисельність працівників відповідно на початок періоду, прийнятих, звільнених і на кінець періоду.

Загальними етапами планування кадрів підприємства будь-якої сфери діяльності є такі:

- 1) визначення очікуваної чисельності працівників на початок планового періоду;
- 2) розрахунок потреби в працівниках для виконання планового обсягу робіт;
- 3) обґрунтування (прогнозування) вибуття працівників у плановому періоді;
- 4) розрахунок поповнення працівників, необхідного для забезпечення планових обсягів діяльності.

Очікувана чисельність працівників на початок планового періоду визначається виходячи з наявної чисельності на момент аналізу з урахуванням можливих змін до початку планового періоду.

Найскладнішим етапом планування кадрів є визначення якісного й кількісного складу персоналу як єдиного цілого.

Якісний склад персоналу визначається потребою в категоріях, професіях, спеціальностях різного рівня кваліфікації. З урахуванням якісних характеристик чисельність персоналу планується на основі таких передумов:

- штатного розпису підприємства, де наводиться перелік посад;
- вимог до посад і робочих місць, закріплених посадовими інструкціями або характеристиками робочих місць;
- документації, яка регламентує процеси діяльності з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Розрахунки потреби в кадрах за професіями, спеціальностями і т. п. передбачають визначення кількості персоналу за кожним критерієм якості.

Метод такого планування називається нормативним. Розрахунки ведуться окремо по кожній категорії працівників за видом діяльності. Загальна потреба в персоналі визначається підсумовуванням кількісної потреби в кожній категорії працівників.

У сфері обслуговування туристів чисельність основних працівників (обслуговуючого персоналу) визначається на основі розроблених кожним підприємством своїх нормативів. Установлені нормативи використовуються при розрахунку явочної чисельності працівників, що забезпечує безперервність роботи підприємства. Для кожної групи обслуговуючого персоналу, наприклад у готелях, встановлюється зона (норма) обслуговування.

За наявності таких норм явочна чисельність працівників (Чяв) при однозмінній роботі розраховується за формулою

$$\text{Чяв} = \text{Ном} / \text{Нп}$$

де Ном - кількість обслуговуваних місць (зона обслуговування) підприємства;

Нп - норма обслуговування місць одним працівником.

При незмінному режимі роботи підприємства явочна чисельність працівників, які обслуговують робочі місця, може розраховуватися за даними одного тижня:

$$\text{Чяв} = \frac{\text{Нрм} \times \text{Кзм} \times \text{тзм} \times \text{Дтиж}}{\text{ттиж}}$$

де Нрм - кількість робочих місць на підприємстві;

Кзм - кількість робочих змін;

тзм - тривалість зміни в годинах;

Дтиж - кількість робочих днів за тиждень;

ттиж - тривалість робочого тижня одного явочного працівника в годинах.

При безперервному режимі роботи, наприклад у готелі, на основі явочної чисельності визначається середньооблікова планова чисельність персоналу, в якій враховується потреба в заміні працівників на час святкових і вихідних днів, відпусток, днів хвороби і навіть прогнозних

прогулів. Тому при розрахунку загальної потреби в працівниках на плановий період враховується коефіцієнт збільшення явочної чисельності працівників на заміну відсутніх. При розрахунках використовується формула

$$\text{Чпlob} = \text{Чяв} \times \text{Кзб}$$

де Чпlob - середньооблікова чисельність працівників на плановий період (рік, сезон);

Кзб - коефіцієнт збільшення явочної чисельності працівників на тимчасову заміну відсутніх.

Коефіцієнт збільшення розраховується як відношення кількості номінальних робочих днів (годин) у плановому періоді (Дном) до кількості планових днів (годин) роботи (Дпл)

$$\text{Кзб} = \frac{\text{Дном}}{\text{Дпл}}$$

Кількість номінальних днів (годин) роботи одного працівника за період визначається за формулою

$$\text{Дном} = \text{Дк} - \text{Двих} - \text{Дсв},$$

де Дк, Двих, Дсв - відповідно календарні, вихідні та святкові дні в плановому періоді.

При розрахунках кількості планових робочих днів (Дпл) номінальна кількість робочих днів коригується на дні відпусток (Двідп), середню кількість неробочих днів через хвороби (Дхв) та прогули Дпрог

$$\text{Дпл} = \text{Дном} - \text{Двідп} - \text{Дхв} - \text{Дпрог}$$

Після розрахунків чисельності основних працівників на плановий період визначається середньооблікова чисельність адміністративно-управлінського персоналу. При плануванні чисельності цього персоналу використовується метод прямих розрахунків. Найчастіше враховується доцільність кожного працівника апарату управління, рідше застосовуються коефіцієнти співвідношення кількості адміністративно-управлінського персоналу до чисельності основних працівників.

При плануванні кількості фахівців (Чфах) застосовуються нормативні коефіцієнти насичення кадрів фахівцями. Потреба у фахівцях при цьому розраховується за формулою

$$\text{Чплфах} = \text{Чоб} \times \text{Кн},$$

де Кн - нормативний коефіцієнт насичення персоналу фахівцями.

5.3. Планування продуктивності праці.

Плануванням продуктивності праці (Ппп) називається визначення рівня продуктивності праці і темпів її зростання в планованому періоді, що забезпечують конкурентоспроможність організації.

При переході до ринку принципово змінюється вся система Ппп, цілі і завдання планування. Раніше керівники підприємств-монополістів намагалися закласти в плани якомога більше резервів, завищували чисельність персоналу, фонди заробітної плати. Коли підприємства отримали повну самостійність і відповідальність за планування своєї

діяльності, директиви й керівні вказівки дають вже не міністерства і відомства, а ринок. Планування продуктивності праці в цих умовах із засобів приховування резервів, вибивання завищених фондів і лімітів перетворюється в інструмент пошуку резервів для поліпшення діяльності підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та виживання в жорстких умовах ринку. Змінюються при цьому як методики, нормативна та інформаційна база, так і послідовність розрахунків по Ппп та чисельності персоналу.

В якості нормативної бази при розрахунках необхідно приймати не спущені зверху директивні завдання по зростанню продуктивності праці і ліміти чисельності працюючих, а показники, досягнуті на аналогічних підприємствах-конкурентах. Інакше буде виглядати і порядок розрахунків при Ппп. Якщо раніше спочатку розраховувалися рівень запланованої продуктивності праці і необхідний ріст її для виконання встановлених зверху завдань, то тепер належить всі розрахунки проводити в зворотному порядку - виходити з гранично допустимих в умовах ринку питомих витрат на робочу силу і потім уже визначати рівень продуктивності праці, виявляти резерви, здійснення яких забезпечило б конкурентоспроможність підприємства.

При Ппп на вітчизняних підприємствах застосовувалися два методи розрахунків - метод прямого рахунку і метод планування за факторами. За допомогою методу прямого рахунку можливо розрахувати зменшення чисельності персоналу під впливом конкретних організаційних заходів та відповідне зростання продуктивності праці. В умовах ринку перевагу слід віддати методу планування за факторами, до числа яких слід віднести наступні укрупнені групи:

- зовнішні чинники, які залежать від роботи підприємства;
- зміна обсягів виробництва;
- структурні зрушення у виробництві продукції;
- підвищення технічного рівня виробництва;
- вдосконалення управління, організації виробництва і праці;
- введення в дію нових об'єктів.

Особливу складність при Ппп представляє необхідність врахування зовнішніх факторів, багато з яких в умовах ринку важко передбачувати. Мова йде не тільки про постійні коливання в попиті і пропозиції на ринку товарів, а й можливі зміни податкових правил, розмірів внесків на соцстрахування, до Пенсійного фонду, очікувана інфляція, підвищення тарифних ставок, поява законодавчих актів, що передбачають нові природоохоронні нормативні вимоги і відповідні додаткові витрати і т.п. В цих умовах мистецтво Планування продуктивності праці полягає у видачі по можливості точного прогнозу, щоб керівники підприємства змогли завчасно вжити необхідних заходів для виживання на ринку.

5.4. Планування витрат на оплату праці.

Витрати на оплату праці пов'язані з виплатою заробітної плати всім працівникам підприємства за певний період часу. Ці витрати відносяться на собівартість товарів, робіт, послуг.

При плануванні витрат на оплату праці використовуються різні методи, основними з яких є нормативний і прямих розрахунків.

Застосування методу прямих розрахунків передбачає використання планової чисельності працівників і середньої заробітної плати на плановий період. Середня заробітна плата планується з урахуванням тенденцій її підвищення, передбачуваних державою, та економічних можливостей самого підприємства в плановому періоді.

На основі планової чисельності персоналу та динаміки середньої заробітної плати розраховується плановий фонд заробітної плати (ФЗП) за формулою

$$\text{ФЗП} = \text{Чоб} \times \text{ЗП} \quad (8.29)$$

де Чоб - середньооблікова планова чисельність працівників підприємства;

ЗП - середня заробітна плата одного середньооблікового працівника підприємства в плановому періоді.

Нормативний метод планування фонду заробітної плати інакше називається методом участі в доходах підприємства. При використанні цього методу підприємствами туристичного бізнесу встановлюється норматив витрат на оплату праці у відсотках до обсягу наданих (реалізованих) послуг.

Різні джерела формування доходів туроператорів і турагентів викликають необхідність застосування двох підходів до використання нормативного методу планування фонду заробітної плати цих підприємств.

Для туроператорів норматив фонду заробітної плати в доході виражається у відсотках до виручки від реалізації турпродукту (послуг). Тому в розрахунках планової суми фонду заробітної плати (ФЗПоп) можна використовувати формулу

$$\text{ФЗПоп} = \frac{V_p \times N_{\text{фзп}}}{100\%}$$

де V_p - планова сума виручки від реалізації турпродукту (послуг);

$N_{\text{фзп}}$ - норматив фонду заробітної плати у відсотках до виручки від реалізації.

При обґрунтуванні нормативу фонду заробітної плати у відсотках до доходу туроператора на плановий період можна використовувати формулу

$$N_{\text{опфзп}} = \frac{\text{ФЗПб}}{V_{\text{бр}}} \times \frac{100 + \Delta\text{ФЗПпл}}{100 + \Delta\text{ППл}} \times 100$$

де ФЗПб , $V_{\text{бр}}$ - відповідно фонд заробітної плати і виручка від реалізації турпродукту (послуг) базисного (звітного) періоду;

$\Delta\text{ФЗПпл}$ - приріст фонду заробітної плати туроператора в плановому періоді, %;

$\Delta\text{ППл}$ - приріст продуктивності праці туроператора в плановому періоді, %.

Оскільки доход турагента формується за рахунок агентської винагороди, то для розрахунків нормативу заробітної плати в його доході на плановий період слід використовувати формулу

$$Naгфзп = \frac{ФЗПб}{АВб} = \frac{100 + \Delta ФЗПпл}{100 + \Delta ППл} \times 100$$

де $Naгфзп$ - норматив фонду заробітної плати в доході турагента, %;

$ФЗПб$, $АВб$ - відповідно фонд заробітної плати і агентська винагорода у базисному періоді;

$\Delta ФЗПпл$ - приріст фонду заробітної плати турагента в плановому періоді, %;

$\Delta ППл$ - приріст продуктивності праці турагента в плановому періоді, %.

Розрахований норматив фонду заробітної плати у відсотках до агентського збору можна використовувати при плануванні фонду заробітної плати турагента:

$$ФЗПаг = \frac{АВпл \times Naгфзп}{100}$$

де $ФЗПаг$ - планова сума фонду заробітної плати турагента;

$АВпл$ - планова сума агентської винагороди за просування і реалізацію турпродукту.

До собівартості товарів, робіт, послуг включається не тільки витрати на оплату праці, а й внески на соціальні заходи.

ТЕМА 6: ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ТА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета: засвоєння теоретичної та практичної інформації щодо планування витрат та ресурсного забезпечення операційної діяльності

6.1. Мета та завдання розробки плану собівартості надання послуг.

6.2. Класифікація витрат та групування витрат за економічними елементами.

6.3. Складання зведеного кошторису витрат на виробництво та планової (нормативної) калькуляції.

6.4. Матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства.

6.1. Мета та завдання розробки плану собівартості надання послуг.

Метою планування собівартості є економічно обґрунтоване визначення величини витрат, необхідних у плановому періоді для виробництва кожного виду та всієї промислової продукції підприємства, що відповідає вимогам щодо її якості.

Розрахунки планової собівартості послуг використовуються для визначення потреби в оборотних коштах, планування прибутку, визначення економічної ефективності окремих організаційно-технічних заходів та виробництва в цілому, для внутрішньозаводського планування, а також для формування цін.

Витрати підприємства є одним з результативних показників господарської діяльності.

Метою розробки плану витрат підприємства є визначення планових економічно обґрунтованих витрат щодо:

- валового, товарного і реалізованого обсягу господарської діяльності з виробленої продукції (наданих послуг, виконаних робіт, придбаних товарів);
- здійснення загальногосподарського управління підприємством;
- виконання господарських операцій по збуту продукції;
- сплати податкових платежів;
- здійснення капітальних інвестицій;
- виконання господарських операцій у сфері фінансової діяльності.

У процесі планування здійснюється:

- розрахунок вартості ресурсів, необхідних для кожного виду діяльності, за переліком об'єктів і підприємства в цілому;
- обчислення виробничої собівартості кожного виду продукції, робіт, послуг за структурними підрозділами і підприємства в цілому;
- визначення загальної величини витрат на плановий обсяг господарської діяльності підприємства.

Вихідними даними для планування витрат є:

- планові обсяги виробництва, придбання та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в натуральному та вартісному виразах;
- обсяги капітальних інвестицій щодо забезпечення обсягів господарської діяльності;
- норми витрат матеріальних ресурсів для здійснення господарської діяльності та розрахунок потреби в ресурсах в натуральному виразі;
- ціни на матеріально-технічні ресурси та послуги сторонніх організацій, необхідних для господарської діяльності;
- облікові ціни підприємства на ресурси, необхідні для здійснення господарської діяльності;
- норми затрат праці, розрахунки чисельності та професійного складу працівників, умови оплати їх праці, що визначаються на підприємстві;
- економічні нормативи: норми амортизаційних відрахувань, ставки відрахувань на соціальні заходи та податкові платежі тощо;
- плани організаційно-технічних заходів щодо економії матеріальних цінностей, поліпшення використання трудових ресурсів і необоротних активів.

Розробці плану собівартості на підприємстві передуює всебічний аналіз його виробничо-господарської діяльності за попередній період, виявляються внутрішньовиробничі резерви та розробляються організаційно-технічні заходи підвищення економічної ефективності виробництва.

Результати планових розрахунків виражаються показниками абсолютної величини, відносного рівня та динаміки витрат, що обчислюються для одиниці або до загального обсягу випуску певного виду продукції та продукції, що реалізується.

Під абсолютною величиною витрат на виробництво продукції розуміють її суму на плановий або звітний період.

Відносний рівень витрат являє собою відношення витрат до обсягу продукції. Показником відносного рівня витрат різнорідної продукції є витрати на одну гривню товарної продукції. Розраховується він діленням загальної суми витрат на обсяг продукції у вартісному виразі.

6.2. Класифікація витрат та групування витрат за економічними елементами.

Витрати підприємства є комплексним показником, в якому при плануванні повинна бути відображена велика кількість факторів, що впливають на його рівень. Усі фактори діляться на зовнішні та внутрішні. До основних зовнішніх факторів відноситься зміна:

- цін на ресурси, які підприємство одержує від постачальників;
- розмірів мінімальної заробітної плати та обов'язкових платежів.

Основними внутрішніми факторами є зміна:

- продуктивності праці;
- трудомісткості та матеріаломісткості продукції.

Планові витрати підприємства визначаються, виходячи з планових обсягів господарської діяльності та нормативної потреби у виробничих запасах, трудових ресурсах і необоротних матеріальних та нематеріальних активах.

Під час складання проектів річних планів планові витрати визначаються шляхом розрахунків зміни базового рівня витрат за основними техніко-економічними факторами, вплив яких на рівень витрат спричинений розвитком виробництва, зміною структури продукції, інвестиціями в оновлення основних фондів, впровадженням нових технологій, змінами в організації виробництва тощо.

Результати розрахунків економії витрат, пов'язаних із впливом окремих факторів, узагальнюються в зведеному розрахунку зниження собівартості продукції за техніко-економічними факторами.

Конкретизуємо класифікацію витрат за основними ознаками.

За місцем виникнення витрати на виробництво групуються за виробництвами, цехами, дільницями, технологічними переділами, службами та іншими адміністративно відокремленими структурними підрозділами виробництв.

Залежно від характеру та призначення виконуваних процесів виробництво поділяється на основне та допоміжне (підсобне).

До основного виробництва належать цехи, дільниці, що беруть безпосередню участь у виготовленні продукції.

Допоміжне (підсобне) виробництво призначене для обслуговування цехів основного виробництва; виконання робіт по ремонту основних засобів, забезпечення інструментом, запасними частинами для ремонту устаткування, різними видами енергії (парою, холодом), тарою, транспортними та іншими послугами. До нього належать ремонтні цехи, експериментальні, енергетичні, паросилове господарство, компресорні, тарні, транспортні та інші підрозділи.

Усі витрати на виробництво включаються до собівартості окремих видів продукції, робіт і послуг (у тому числі окремих виробів, виготовлених за індивідуальними замовленнями), груп однорідних виробів, типових представників виробів, напівфабрикатів.

За єдністю складу витрати поділяються на одноелементні та комплексні. Одноелементні – складаються з одного елементу витрат, комплексні – з кількох економічних елементів.

За видами витрати класифікуються за економічними елементами та за статтями калькуляції.

Під економічними елементами витрат розуміють сукупність економічно однорідних витрат в грошовому виразі за їх видами (це групування дозволяє відповісти на запитання, що витрачено на даний об'єкт).

Статті калькуляції “показують” як формуються ці витрати для визначення собівартості продукції – одні витрати показуються за їх видами (елементами), інші – за комплексними статтями (включають декілька

елементів). При цьому один елемент витрат може бути присутнім у кількох статтях калькуляції.

За способами перенесення вартості на продукцію витрати поділяються на прямі та непрямі.

Прямі – це витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом.

До прямих витрат належать витрати, пов'язані з виробництвом окремого виду продукції (прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці тощо), які можуть бути безпосередньо включені до її собівартості.

Непрямі витрати – витрати, що не можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом.

До непрямих витрат належать витрати, пов'язані з виробництвом кількох видів продукції (загальновиробничі), що включаються до виробничої собівартості за допомогою спеціальних методів. Непрямі витрати утворюють комплексні статті калькуляції (тобто складаються з витрат, що включають кілька елементів), які відрізняються за їх функціональною роллю у виробничому процесі.

За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат витрати поділяються на змінні та постійні.

До змінних належать витрати, абсолютна величина яких зростає із збільшенням обсягу випуску продукції і зменшується із його зниженням.

Змінні витрати включають витрати на сировину та матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, технологічне паливо й енергію, на оплату праці працівникам, зайнятим виробництвом продукції (виконанням робіт, наданням послуг), з відрахуваннями на соціальні заходи, а також інші витрати.

Постійні – це витрати, абсолютна величина яких із збільшенням (зменшенням) обсягу випуску продукції істотно не змінюється.

До постійних належать витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробничою діяльністю цехів, а також витрати на забезпечення господарських потреб виробництва.

За календарними періодами витрати на виробництво поділяються на поточні, довгострокові та одноразові.

Поточні – це постійні, звичайні витрати або витрати, у яких періодичність менша ніж місяць.

Довгострокові витрати – це витрати, пов'язані з виконанням довгострокового договору (контракту), тобто контракту, який не планується завершити раніше, ніж через 9 місяців з моменту здійснення перших витрат або отримання авансу (передоплати).

Одноразові, тобто однократні витрати, або витрати, які здійснюються один раз (з періодичністю більш ніж місяць) і спрямовуються на забезпечення процесу виробництва протягом тривалого часу.

За доцільністю витрачання витрати поділяються на продуктивні та непродуктивні.

Продуктивні – передбачені технологією та організацією виробництва.

Непродуктивні – не обов'язкові, що виникають у результаті певних недоліків організації виробництва, порушення технології тощо.

За визначенням відношення до собівартості продукції розрізняють витрати на продукцію та витрати періоду.

Витрати на продукцію – це витрати, пов'язані з виробництвом. У виробничій сфері до таких витрат належать усі витрати (матеріали, зарплата, амортизація основних засобів тощо), пов'язані з функцією виробництва продукції.

Витрати на виробництво продукції створюють виробничу собівартість продукції (робіт, послуг).

Витрати періоду – це витрати, що не включаються до виробничої собівартості і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені. Це витрати на управління, збут продукції та інші операційні витрати.

Витрати операційної діяльності групуються за такими економічними елементами:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші операційні витрати.

Це групування є єдиним для всієї промисловості.

До складу елемента «Матеріальні витрати» включаються витрати на:

1) сировину й матеріали, які використані як основні та допоміжні матеріали в операційній діяльності підприємства;

2) купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, які використані в операційній діяльності підприємства;

3) придбане у сторонніх підприємств і організацій будь-яке паливо та енергію всіх видів, що спожиті в операційній діяльності підприємства.

Витрати на власне виробництво електричної та інших видів енергії, а також на трансформацію та передачу придбаної енергії до місця її споживання включаються до відповідних елементів витрат;

4) тару й тарні матеріали, що використані в операційній діяльності підприємства;

5) будівельні матеріали, які використані як основні та допоміжні матеріали в операційній діяльності підприємства;

6) запасні частини, які використані для ремонту основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та малоцінних і швидкозношуваних предметів підприємства;

7) інші матеріальні витрати, які відображають вартість виконаних для підприємства робіт і послуг виробничого та невиробничого характеру;

8) витрати на малоцінні й швидкозношувані предмети (МШП), що використовуються протягом не більше одного року або нормального

операційного циклу, якщо він більше одного року, в операційній діяльності підприємства.

При плануванні витрат на сировину і матеріали необхідно враховувати, що при відпуску матеріальних цінностей у виробництво оцінка їх здійснюється за одним з таких методів:

- ідентифікованої собівартості відповідної одиниці матеріальних цінностей;
- середньозваженої собівартості;
- собівартості перших за часом надходження матеріальних цінностей (ФІФО);
- собівартості останніх за часом надходження матеріальних цінностей (ЛІФО);
- нормативних затрат.

Метод оцінки матеріальних цінностей при їх відпуску у виробництво підприємство вибирає самостійно.

При цьому для всіх одиниць бухгалтерського обліку матеріальних цінностей, що мають однакове призначення та однакові умови використання, застосовується тільки один з наведених методів.

Матеріальні цінності, які відпускаються, та послуги, що виконуються для спеціальних замовлень і проектів, а також матеріали, які не замінюють одне одного, оцінюються за методом ідентифікованої собівартості. Цей метод передбачає ведення обліку фактичної собівартості по кожній конкретній одиниці матеріальних цінностей.

Але можливість застосування цього методу на практиці обмежена з причини різноманітності номенклатури і великої кількості однакових матеріальних цінностей.

Оцінка за методом середньозваженої собівартості проводиться по кожній одиниці матеріальних цінностей діленням сумарної вартості залишку таких матеріалів на початок звітного місяця і вартості матеріальних цінностей, які надійшли у звітному місяці, на сумарну кількість матеріалів на початок звітного місяця і одержаних у звітному місяці.

Оцінка за методом собівартості перших за часом надходження матеріальних цінностей (ФІФО) базується на припущенні, що матеріальні цінності використовуються у тій послідовності, у якій вони надходили на підприємство, тобто матеріали, які першими відпускаються у виробництво, оцінюються за собівартістю перших за часом надходження матеріалів.

Оцінка за методом собівартості останніх за часом надходження матеріальних цінностей (ЛІФО) базується на припущенні, що матеріальні цінності використовуються у послідовності, що є протилежною їх надходженню на підприємство, тобто матеріальні цінності, які першими відпускаються у виробництво, оцінюються за собівартістю останніх за часом надходження матеріалів.

Оцінка за методом нормативних затрат полягає у застосуванні норм витрат на одиницю продукції (робіт, послуг), які встановлені

підприємством, з урахуванням нормальних рівнів використання матеріальних цінностей, праці, виробничих потужностей і діючих цін.

Нормальна виробнича потужність – це очікуваний середній обсяг діяльності, що може бути досягнутий за умов звичайної діяльності підприємства протягом кількох років або операційних циклів з урахуванням запланованого обслуговування виробництва.

Можна застосовувати фактичний рівень виробництва, якщо він наближається до нормальної потужності.

Для забезпечення максимального наближення нормативних затрат до фактичних норми витрат і ціни у нормативній базі повинні регулярно перевірятися і переглядатися. Оцінка матеріалів за нормативною собівартістю здійснюється у разі стабільності цін на ці матеріали.

Цей метод найбільш застосовується на підприємствах обробних галузей промисловості (машинобудівної, шинної, меблевої, швейної, шкіряної, харчової), які здійснюють масове і серійне виробництво різноманітної і складної продукції з великою кількістю деталей та вузлів.

Метод нормативних затрат сприяє використанню досягнень науково-технічного прогресу, впровадженню прогресивних норм витрат, здійсненню діючого контролю за рівнем витрат на виробництво, виявленню резервів зниження собівартості продукції, оперативному керівництву виробництвом.

Слід зазначити, що при застосуванні методу нормативних затрат можуть виникнути наднормативні витрати. В такому випадку згідно з нормами П(С)БО 16 їх треба списувати не на виробничу собівартість виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), а на собівартість реалізованої продукції.

Потреба у виробничих запасах визначається за наступними розрахунками:

$$ВЗН = ПОН \times НВН,$$

$$ВЗВ = ПОН \times НВН \times Ц,$$

$$ВЗН = ПОВ \times НВВ / Ц,$$

$$ВЗВ = ПОВ \times НВВ,$$

де ВЗН і ВЗВ – потреба у виробничих запасах відповідно в натуральному і вартісному виразі;

ПОН і ПОВ – планові обсяги господарської діяльності відповідно у натуральному і вартісному виразі;

НВН і НВВ – норми витрат виробничих запасів на виробництво одиниці обсягів господарської діяльності відповідно у натуральному і вартісному виразі;

Ц – ціна за натуральну одиницю виробничих запасів, грн. коп.

До складу елемента «Витрати на оплату праці» включаються:

- заробітна плата за окладами й тарифами;
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених діючим законодавством;
- премії та заохочення;

- матеріальна допомога;
- компенсаційні виплати;
- оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу; інші витрати на оплату праці.

Планування витрат на оплату праці розглянуто в темі 9 “Персонал і оплата праці”.

До складу елемента «Відрахування на соціальні заходи» включається єдиний соціальний внесок.

Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі ЄСВ) - це консолідований страховий внесок на пенсійне страхування, страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням, медичне страхування, страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які причинили втрату працездатності, страхування на випадок безробіття.

Об'єктом нарахування єдиного внеску для підприємств, їхніх філій, а також фізичних осіб, суб'єктів підприємницької діяльності, які використовують працю найманих працівників, є фактичні витрати на оплату праці працівників, включаючи витрати на виплату основної і додаткової заробітної плати та інших видів заохочень і виплат, виходячи з тарифних ставок, у вигляді премій, заохочень, у тім числі в натуральній формі, які визначаються згідно з нормативними правовими актами, прийнятими відповідно до Закону про оплату праці.

Для фізичних осіб - підприємців, які обрали спрощену систему оподаткування, об'єктом нарахування єдиного внеску є суми доходу (прибутку), отриманого від їх діяльності, що підлягає обкладанню податком на доходи фізичних осіб, та на суму доходу, що розподіляється між членами сім'ї фізичних осіб підприємців, які беруть участь у продовженні ними підприємницької діяльності.

Для осіб, які отримують допомогу по тимчасовій непрацездатності об'єктом нарахування єдиного внеску є сума допомоги по тимчасовій непрацездатності.

Розмір єдиного внеску для кожної категорії платників, визначених Законом та пропорції його розподілу за видами загальнообов'язкового державного соціального страхування встановлюються з врахуванням того, що вони повинні забезпечувати застрахованим особам страхові виплати і соціальні послуги, передбачені законодавством про загальнообов'язкове державне соціальне страхування; фінансування заходів, спрямованих на профілактику страхових випадків; створення резерву коштів для забезпечення страхових виплат.

Слід зауважити, що єдиний внесок не входить до системи оподаткування і тому податкове законодавство не регулює порядок нарахування, обчислення і сплати єдиного внеску.

Розмір єдиного внеску на зарплату для роботодавців залежить від класів професійного ризику виробництва, до яких віднесено платників

єдиного внеску, з урахуванням видів їх економічної діяльності. Мінімальна ставка єдиного внеску - 36,76%, а максимальна - 49,7%.

До елемента «Амортизація» включається сума нарахованої амортизації основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів.

Амортизація – систематичний розподіл вартості, що амортизується, необоротних активів протягом строку їх корисного використання (експлуатації).

1) прямолінійним, за яким річна сума амортизації визначається діленням вартості, яка амортизується, на очікуваний період часу використання об'єкта основних засобів.

При використанні цього методу вартість об'єкта основних засобів списується однаковими частками протягом усього періоду його експлуатації. Це найпоширеніший метод нарахування амортизації основних засобів підприємств і організацій.

Перевагами прямолінійного методу є, передусім, простота розрахунку амортизації, а також можливість рівномірного розподілу амортизації в кожному звітному періоді, що зручно для аналітичного обліку продукції, яка випускається і реалізується.

Прямолінійний метод зручно використовувати для нарахування амортизації на такі об'єкти основних засобів, як нерухомість.

Недоліки цього методу полягають в тому, що при його застосуванні не враховується моральний знос об'єкта, а також необхідність збільшення затрат на ремонт в останні роки експлуатації основних засобів в порівнянні з першими;

2) зменшення залишкової вартості, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року (або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації) та річної норми амортизації.

Річна норма амортизації (у відсотках) обчислюється як різниця між одиницею та результатом кореня ступеню кількості років корисного використання об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість.

$$\text{Річна норма амортизації} = 1 - \frac{\text{ліквідаційна вартість}}{\text{первісна вартість}}$$

де n - кількість років корисної експлуатації.

Метод зменшення залишкової вартості засновується на тому, що новий об'єкт основних засобів дає велику віддачу на початку терміну експлуатації і тому економічно обгрунтовано нарахування більшої суми амортизації у першому році використання об'єкта і поступове її зменшення надалі. Цей метод слід використовувати у випадку, коли передбачається наявність ліквідаційної вартості;

3) прискореного зменшення залишкової вартості, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного періоду (або первісної вартості на дату початку нарахування

амортизації) та подвоєної річної норми амортизації. Річна норма визначається діленням 100 на кількість років корисного використання (експлуатації) об'єкта основних засобів;

4) кумулятивним, за яким річна сума амортизації визначається як добуток вартості, що амортизується, та кумулятивного коефіцієнту. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишається до кінця очікуваного строку використання об'єкта основних засобів, на суму чисел років його корисного використання.

Сума чисел років - це сума порядкових номерів тих років, протягом яких функціонує об'єкт (наприклад, число років 5, сума чисел років дорівнює: $1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15$).

Кумулятивний метод амортизації, методи зменшення залишкової вартості та прискореного зменшення залишкової вартості - є методами прискореної амортизації основних засобів і найбільш привабливими для підприємств, оскільки протягом перших років експлуатації об'єктів (коли вони практично нові) накопичується максимальна сума грошових коштів на придбання нових об'єктів за допомогою амортизації, що відноситься на собівартість виробленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг. При цьому в останні роки експлуатації тих же об'єктів, коли збільшуються витрати на їх утримання і ремонт, сума амортизації, яка нараховується, незначна, що балансує витрати виробництва протягом терміну використання таких основних засобів;

5) виробничим, за яким місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) та виробничої ставки амортизації.

Виробнича ставка амортизації обчислюється діленням вартості, що амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виробити з використанням об'єкта основних засобів.

Виробничий метод нарахування амортизації доцільно застосовувати у разі, коли обсяги виконання робіт (виготовлення продукції та надання послуг) можуть бути визначені достатньо точно.

6.3. Складання зведеного кошторису витрат на виробництво та планової (нормативної) калькуляції.

Витрати, пов'язані з виробництвом продукції (робіт, послуг), групуються за статтями калькуляції:

- сировина та матеріали;
- купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств та організацій;
- паливо й енергія на технологічні цілі;
- зворотні відходи (вираховуються);
- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- відрахування на соціальні заходи;
- витрати на утримання та експлуатацію устаткування;

- загальновиробничі витрати;
- втрати від браку;
- інші виробничі витрати;
- попутна продукція (вираховується).

До наведеної вище типової номенклатури статей калькуляції підприємства можуть вносити зміни з урахуванням особливостей техніки, технології та організації виробництва відповідної галузі і питомої ваги окремих видів витрат у собівартості продукції, а також об'єднувати кілька типових статей калькуляції в одну або виділяти з однієї типової статті кілька статей калькуляції.

Витрати на виробництво продукції у вартісному виразі формують її виробничу собівартість. Цей показник є одним з найважливіших економічних показників господарської діяльності підприємства, у якому дістають відображення зростання продуктивності праці, економія ресурсів, технічний прогрес.

Планування витрат виконується в такій послідовності:

- складаються кошториси витрат і калькулюється собівартість продукції та послуг допоміжних цехів;
- складається баланс розподілу продукції і послуг допоміжного виробництва за калькуляційними напрямками і за внутрішньозаводськими підрозділами-споживачами;
- складаються кошториси витрат на утримання та експлуатацію устаткування, загальновиробничих та інших виробничих витрат за цехами основного виробництва з наступним узагальненням їх по підприємству;
- калькулюється виробнича собівартість одиниці продукції за видами, розраховується виробнича собівартість усієї товарної продукції і продукції, що реалізується;
- складається зведений кошторис витрат на виробництво з розрахунками до нього.

До зведеного кошторису витрат на виробництво включаються витрати всіх структурних підрозділів підприємства, що беруть участь у виробництві продукції.

Зведений кошторис витрат на виробництво (з розбивкою за кварталами) складається на основі таких розрахунків:

- витрат на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати і комплектуючі вироби, технологічне паливо й енергію в основному виробництві;
- основної та додаткової заробітної плати робітників, зайнятих виробництвом продукції (виконанням робіт, наданням послуг), з відрахуванням на соціальні заходи;
- кошторисів витрат (калькуляцій виробничої собівартості продукції) цехів допоміжного виробництва;
- кошторису витрат на утримання та експлуатацію устаткування;
- кошторису загальновиробничих витрат;
- кошторису інших виробничих витрат.

У разі потреби складаються й інші розрахунки та кошториси. Форму зведеного кошторису витрат на виробництво наведено у додатку Т.

Розрахунок витрат на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, технологічне паливо й енергію в основному виробництві складається на підставі даних про обсяг виготовлення окремих виробів і технічно обґрунтованих норм витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції або робіт (норм виходу чи видобутку продукції з вихідної сировини), встановлених для планового року з урахуванням передбачених у плані змін у використанні техніки, технології та організації виробництва. Ці норми використовуються як під час складання зведеного кошторису витрат, так і під час розробки планових калькуляцій.

У планових розрахунках можуть використовуватися укрупнені натуральні норми витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції або обсяг робіт в цілому, чи групові норми, розроблені для використання на ряді робочих місць (дільниць, цехів), що мають однакові або подібні виробничі умови, споживають однорідну сировину або матеріали і виробляють однакову продукцію.

На основі натуральних норм витрат і цін на матеріальні ресурси, що споживаються, визначаються норми витрат у вартісному виразі (з урахуванням вартості зворотних відходів).

Витрати електроенергії оцінюються виходячи із середньої вартості відповідних видів енергії, що складається на підприємстві, з діючих тарифів на енергію, придбану в сторонніх підприємств і організацій, та планової собівартості енергії, що виробляється енергоцехами.

Обґрунтування витрат на енергію здійснюється шляхом складання розрахунків виробництва і споживання з кожного виду енергії власного виробництва і визначення потреб у покупній енергії.

На підприємствах з великою номенклатурою виробів у планових розрахунках можуть використовуватися зведені норми витрат сировини, матеріалів, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, палива й енергії на технологічні потреби у вартісному виразі на виріб у цілому. У цьому разі розрахунок витрат на сировину і матеріали здійснюється виходячи з номенклатурного плану виробництва і зведених норм матеріальних витрат у вартісному виразі.

Розрахунок основної та додаткової заробітної плати робітників, зайнятих виробництвом продукції (виконанням робіт, наданням послуг), здійснюється окремо для робітників, які знаходяться на відрядній оплаті праці і робітників, які знаходяться на почасовій оплаті праці.

Сума основної заробітної плати робітників за відрядною оплатою праці визначається виходячи з обсягу виробництва відповідних видів продукції, установленої трудомісткості (норм виробітку), відрядних розцінок і середньої годинної (денної, місячної) тарифної ставки.

Сума основної заробітної плати робітників за почасовою оплатою праці визначається виходячи з їх планової чисельності і середньої тарифної ставки або посадового окладу.

Додаткова заробітна плата планується у розмірах, передбачених Кодексом законів України про працю, іншими актами законодавства України, колективними договорами підприємств з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, Генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Відрахування на соціальні заходи здійснюються відповідно до законів України.

Кошториси витрат (калькуляції собівартості продукції) цехів допоміжного виробництва складаються на основі даних про планові обсяги їх продукції, норм матеріальних та трудових витрат, які знаходять відображення у кошторисах витрат. Для цього загальна сума витрат допоміжних цехів розподіляється на основі окремого розрахунку використання їх продукції (робіт, послуг) за відповідними напрямками.

Кожна стаття кошторису обґрунтовується плановими розрахунками – вихідними даними для яких є:

- планований склад устаткування і транспортних засобів, що визначаються виходячи з норм їх використання і планового обсягу виробництва;

- нормативи витрат рухової енергії за окремими видами устаткування і середні ціни (собівартість) окремих видів енергії;

- норми витрат купівельних матеріалів для експлуатації устаткування, включаючи запасні частини, мастильні та обтиральні матеріали;

- норми амортизаційних відрахувань;

- нормативи обслуговування устаткування і транспортних засобів допоміжними робітниками;

- розрахунки розподілу продукції (робіт, послуг) допоміжних цехів;

- розрахунки потреби в малоцінних і швидкозношуваних предметах та інструментах.

Одночасно із складанням кошторису витрат на утримання та експлуатацію устаткування уточнюються кошторисні (нормативні) ставки цих витрат на одну машино-годину й одиницю продукції.

Для розрахунку кошторису загальновиробничих витрат вихідними даними є:

- структура організації управління цехами, їх штатні розписи;

- норми витрат палива й енергії для опалення, освітлення та інших загальновиробничих потреб;

- норми амортизаційних відрахувань;

- розрахунок витрат на охорону праці;

- розрахунки розподілу продукції і послуг допоміжних цехів;

- розрахунок витрат на утримання пожежної і сторожової охорони;

- розрахунок витрат на професійну підготовку та перепідготовку, за профілем підприємства, кадрів, що перебувають у трудових відносинах з підприємством;

- норми податків, зборів та інших обов'язкових платежів, передбачених законодавством.

Номенклатура статей загальновиробничих витрат наведена у додатку О.

Загальна сума витрат у зведеному кошторисі включає не тільки витрати на виробництво товарної продукції, а й витрати, пов'язані з приростом залишків незавершеного виробництва, в тому числі напівфабрикатів власного виробництва, витрат майбутніх періодів.

Для визначення виробничої собівартості валової продукції необхідно:

1) із загальної суми витрат на виробництво виключити витрати на роботи (послуги), що не включаються до складу валової продукції.

Виключається також вартість купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, якщо вони оплачуються за рахунок замовника понад ціну за виріб і не підлягають обробці на підприємстві. Перелік робіт, що не включаються до складу валової продукції, підлягає уточненню на підприємстві;

2) врахувати зміну залишків витрат майбутніх періодів. У разі збільшення залишку цих витрат сума приросту віднімається від суми витрат на виробництво, у разі зменшення - додається до неї;

3) врахувати зміну залишків резервів наступних витрат. Приріст залишків резервів наступних витрат додається до підсумку витрат на виробництво, зменшення - віднімається.

Сума, одержана після внесення зазначених вище змін, і являє собою виробничу собівартість валової продукції.

Собівартість товарної продукції, обчислена виходячи із загальної суми витрат на виробництво, дорівнює собівартості, підрахованій виходячи з планових калькуляцій окремих видів продукції і їх товарного випуску.

Планова (нормативна) калькуляція являє собою розрахунок планової (нормативної) собівартості одиниці продукції, здійснений за статтями витрат. Планова калькуляція складається на рік з розподілом за кварталами. Для окремих галузей промисловості із сезонним характером виробництва встановлюється інша періодичність складання калькуляції.

Планова (нормативна) калькуляція складається на всі види продукції, що виготовляються у плановому році. Планова калькуляція собівартості вперше виготовлених у плановому році виробів і виробів, що виготовляються на нових потужностях, складається виходячи з проектних показників, за даними конструкторсько – технологічної документації на базі діючих на початок звітного періоду норм і є основою для обліку виробничих витрат, здійснення оперативного контролю за витратами виробництва і виконанням завдань щодо зниження собівартості.

Основою складання планової (нормативної) калькуляції на підприємстві є технічно обґрунтовані норми витрат матеріалів і трудових витрат, стандарти та технічні умови, встановлені для цієї продукції. Ці

норми визначаються на основі діючих (або очікуваних) на початок планового періоду нормативів з урахуванням економічної ефективності розроблених заходів для подальшого удосконалення виробництва.

Під час складання планової (нормативної) калькуляції визначається величина прямих і непрямих витрат на виробництво одиниці продукції в планованому періоді.

При цьому більша частина витрат включається до собівартості одиниці продукції у вигляді прямих витрат.

Непрямі витрати включаються до собівартості окремих видів продукції за такими методами (базами розподілу):

- методом розрахунку кошторисних ставок.

За цим методом розподіляються витрати на утримання та експлуатацію устаткування;

- методом пропорційного віднесення непрямих витрат до суми основної заробітної плати робітників, зайнятих у виробництві продукції (виконанні робіт, наданні послуг);

- методом пропорційного віднесення непрямих витрат до обсягу діяльності;

- методом пропорційного віднесення непрямих витрат до прямих витрат.

Підприємства здійснюють розподіл непрямих витрат одним із зазначених методів, а за наявності в структурних підрозділах підприємства (цехах) окремих дільниць із замкнутим виробництвом або дільниць із різним рівнем організації та автоматизації кількома методами відповідно до конкретних структурних підрозділів.

Суми змінних та постійних загальновиробничих витрат включаються до планової собівартості і розподіляються між окремими видами продукції пропорційно до вибраної бази розподілу за розрахованими коефіцієнтами.

Витрати на обслуговування виробництва, а також інші види витрат, на які норми не розроблені, можна включати до нормативної калькуляції згідно з кошторисами цих витрат.

Планові калькуляції складаються на всі об'єкти діяльності підприємства.

Плановий зведений кошторис витрат по підприємству можливо визначити за плановим рівнем витрат за елементами в розрахунку на плановий обсяг господарської діяльності

Враховуючи високий рівень невизначеності ринкової кон'юнктури, на рік доцільно складати тільки прогнозний укрупнений розрахунок (за структурними підрозділами підприємства (центрами витрат і відповідальності), а реальні практично діючі розрахунки варто робити послідовно по кварталах з урахуванням результатів роботи підприємства в минулому періоді.

Планові розрахунки витрат використовують для визначення потреби в оборотних активах, планування фінансових результатів діяльності

підприємства, визначення економічної ефективності господарських операцій, комерційних угод, інвестиційних проектів, а також для формування цінової політики підприємства.

В сучасних економічних умовах ціна реалізації продукції включає: виробничу собівартість, визнані адміністративні витрати, витрати на збут, прибуток і податок на додану вартість.

$$Ц=BC+AB+BЗ+П+ПДВ,$$

де Ц – ціна;

BC- виробнича собівартість продукції (робіт, послуг);

AB - визнані адміністративні витрати;

BЗ - витрати на збут продукції;

П - сума прибутку;

ПДВ - сума податку на додану вартість.

6.4. Матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства.

Матеріально-технічне забезпечення — це вид комерційної діяльності щодо забезпечення матеріально-технічними ресурсами процесу виробництва, здійснюваної, як правило, до початку виробництва. Основна мета МТЗ — доведення матеріальних ресурсів до конкретних виробничих підприємств — у заздалегідь визначене договором місце споживання.

Функції МТЗ класифікують на основні й допоміжні.

До основних відносять:

- визначення потреби в матеріальних ресурсах (сировині, матеріалах, паливі, енергії, обладнанні);
- закупівлю матеріальних ресурсів;
- оренду матеріальних ресурсів, що супроводжується зміною форми власності;
- доставку матеріальних ресурсів;
- складування матеріальних ресурсів;
- розподіл матеріальних ресурсів;
- доведення матеріальних ресурсів необхідної кількості та якості до робочих місць;
- визначення потреби заводу в матеріальних ресурсах для виконання різнотермінових інноваційних планів;
- укладання договорів з постачальниками, складання специфікацій;
- контроль графіків постачання й виконання договірних обов'язків;
- організацію оперативного обліку руху матеріалів, централізованої доставки матеріалів у цехи й на ділянки;
- аналіз витрат і рівня використання матеріалів, реалізацію відходів тощо.

ТЕМА 7: ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Мета: засвоєння теоретичної та практичної інформації щодо фінансового планування на підприємствах готельно-туристичної індустрії

7.1. Зміст і завдання фінансового плану.

7.2. Планування потреби у фінансових ресурсах.

7.3. Планування прибутковості підприємств готельного, курортного, туристичного сервісу.

7.4. Планування поточних витрат і основних фінансових звітів на туристичних підприємствах.

7.5. Особливості фінансових відносин туризму.

7.6. Планування ключових фінансових показників.

7.7. Планування продуктивності, мотивації та оплати праці.

7.8. Планування податків на підприємстві

7.1. Зміст і завдання фінансового плану.

При функціонуванні підприємства відбувається безперервний кругообіг коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їх розподілу й використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами (сплата податків), персоналом підприємства тощо. Усі ці грошові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства, в основу якої покладено належне забезпечення фінансування суб'єкта підприємницької діяльності.

Фінансування – це залучення необхідних коштів для покриття потреби підприємства в основному і оборотному капіталі.

Відповідно до джерел коштів фінансування поділяється на внутрішнє та зовнішнє. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності самого підприємства: прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від продажу чи здавання в оренду майна. Зовнішнє фінансування використовує кошти, не пов'язані з діяльністю підприємства: внески власників у статутний капітал (безпосередньо або у формі купівлі акцій), кредит, зобов'язання боржників, державні субсидії тощо.

Розрізняють також фінансування за рахунок власних і залучених коштів. До залучених коштів належать ті, які треба повертати, тобто:

- банківські кредити;
- позики інших підприємств;
- кошти від випуску векселів та інших боргових зобов'язань;
- кошти від емісії та реалізації цінних паперів, які належать підприємству;
- іноземні інвестиції.

Решта коштів виступає як власний капітал. При цьому кожне підприємство повинне забезпечувати оптимальне співвідношення власного й залученого капіталу.

Однією із форм фінансування є кредит, тобто платне надання підприємству грошових коштів або інших цінностей у борг на певний час. Залучення кредитів розширює фінансові можливості підприємства, але одночасно створює ризик, пов'язаний із необхідністю повернення боргів у майбутньому і сплати відсотків за користування позиченими коштами.

Для об'єктивної оцінки поточних і майбутніх фінансових потреб на підприємстві складається фінансовий план, тобто план формування, розподілу і використання фінансових ресурсів.

Основна мета складання фінансового плану полягає у взаємоузгодженні доходів і витрат у плановому періоді. При перевищенні доходів над витратами сума перевищення направляється до резервного фонду. Якщо витрати перевищують доходи, визначається сума дефіциту фінансових ресурсів, яку можна одержати за рахунок кредитів, позик, випуску цінних паперів тощо.

Фінансові плани за тривалістю дії поділяються на:

- довгострокові ((перспективні) на період 3-5 років із розбивкою по роках);
- поточні (на рік із розбивкою по кварталах);
- оперативні (на квартал із розбивкою по місяцях).

Розробка фінансового плану розпочинається з розрахунку показників дохідної, а потім витратної частини.

Фінансовий план служить необхідною умовою для раціональної організації роботи на всіх ділянках фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансове планування – це визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності підприємства, а також джерел їх надходження.

Принципи фінансового планування:

- наукова обґрунтованість, яка передбачає проведення розрахунків фінансових показників на основі певних методик з врахуванням кращого досвіду; використання засобів обчислювальної техніки, економіко-математичних методів, які передбачають багатоваріантність розрахунків і вибір найоптимальнішого з них;
- єдність фінансових планів полягає в єдності фінансової політики, єдиному підході до розподілу фінансових ресурсів, єдиній методології розрахунку фінансових показників та ін.;
- безперервність, яка означає взаємозв'язок довгострокових (перспективних), поточних і оперативних фінансових планів;
- стабільність, тобто незмінність показників фінансових планів.

Основні завдання фінансового планування:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;

- визначення напрямків ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок поліпшення використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів.

У процесі розробки довгострокового та поточного фінансових планів виконуються такі роботи:

- аналізується фінансово-господарська діяльність підприємства за минулі періоди;
- розраховуються основні показники господарської діяльності у поточному році та на перспективу: визначаються обсяги реалізації продукції або послуг, витрати на їх виробництво або надання, прибуток від реалізації основної продукції та іншої діяльності підприємства, розраховуються амортизаційні відрахування та ін.;
- визначаються напрямки вкладання інвестицій і джерела їх фінансування;
- розробляється оперативний план.

При складанні фінансового плану повинен бути розроблений баланс доходів і видатків підприємства по всіх видах діяльності: операційній, інвестиційній та фінансовій.

Згідно П(С)БО 3 до операційної діяльності належить основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю (додаток 3).

Основна діяльність – операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу.

У процесі планування визначається: дохід від реалізації продукції та інший операційний дохід (наприклад, реалізація оборотних активів, операційна оренда активів, відшкодування раніше списаних активів тощо).

Витрати, пов'язані з основною діяльністю, розраховуються за функціями:

- виробництво – визначається виробнича собівартість продукції;
- управління – розраховуються необхідні адміністративні витрати;
- витрати на збут продукції – витрати підприємства, пов'язані з реалізацією продукції.

Інвестиційна діяльність – придбання та реалізація тих необоротних активів, а також фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

Фінансова діяльність – діяльність, яка призводить до змін розміру та складу власного та позикового капіталу підприємства.

У процесі планування доходу та витрат, пов'язаних із інвестиційною та фінансовою діяльністю, встановлюють:

- дохід від участі в капіталі (відображається дохід, отриманий від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться методом участі в капіталі);

- інші фінансові доходи (показуються дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій, (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі));
- інші доходи (показується дохід від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів і майнових комплексів; дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, які виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства);
- фінансові витрати (показуються витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням позикового капіталу);
- втрати від участі в капіталі (відображається збиток, спричинений інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких провадиться методом участі в капіталі);
- інші витрати (відображається собівартість реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів; втрати від неопераційних курсових різниць; втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів; інші витрати, які виникають у процесі звичайної діяльності, (крім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства).

Згідно з класифікацією доходів і витрат за видами діяльності у процесі планування проводиться співставлення доходів і витрат для визначення чистого прибутку (збитку) у плановому періоді. Для цього визначається фінансовий результат від операційної, звичайної та надзвичайної діяльності.

Звичайна діяльність – будь-яка основна діяльність підприємства, а також операції, що її забезпечують або виникають унаслідок її проведення.

Надзвичайна діяльність – операції або події, які відрізняються від звичайних і не відбуваються часто або регулярно (стихійне лихо, аварії, пожежі та ін.)

Таким чином, у процесі фінансового планування здійснюється ув'язка кожного виду витрат та відрахувань із джерелом фінансування.

Важливе значення для виробничо-господарської діяльності має оперативне фінансове планування, яке включає розробку та виконання таких оперативних планів:

- оперативного фінансового плану (балансу надходжень і видатків коштів);
- платіжного календаря;
- кредитного плану;
- касового плану.

При оперативному фінансовому плануванні проводиться порівняння майбутніх грошових надходжень у кожному місяці з сумами, призначеними до сплати і, таким чином, виявляється надлишок надходжень або їх дефіцит, а також контролюється виконання поточного фінансового плану.

На підприємстві доцільно складати баланс грошових надходжень.

Баланс надходжень коштів показує, коли в підприємства виникають тимчасово вільні кошти, а коли воно має додаткову потребу в них.

Оперативне фінансове планування полягає в складанні та використанні платіжного календаря. Його складають на квартал із розбивкою по місяцях або на місяць із розбивкою по декадах. У платіжному календарі відображається весь грошовий обіг підприємства, основна частина якого проходить через розрахунковий, валютний, позиковий та інші рахунки підприємства в банку. У платіжному календарі відображено рух грошових коштів відповідно до їх надходження та використання.

У платіжному календарі фіксуються всі види грошових платежів та надходжень підприємства незалежно від їх джерел та напрямків використання, тобто показаний увесь грошовий обіг за певний проміжок планового періоду.

Платіжний календар дає можливість фінансовим службам підприємства забезпечити оперативне фінансування, виконання розрахункових та платіжних зобов'язань, фіксувати поточні зміни платоспроможності підприємства.

Платіжний календар конкретизує поточний фінансовий план, уточнює його показники, дає змогу використати наявні резерви для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, дає точніше уявлення про стан платежів та розрахунків у періоді, що аналізується. За допомогою платіжного календаря постійно контролюється платоспроможність підприємства.

Своєчасне забезпечення готівкою характеризує стан фінансових відносин між підприємством і трудовим колективом. До каси підприємства гроші надходять з розрахункового рахунку і призначаються для виплати заробітної плати працівникам та інших виплат. Розрахунки надходжень і виплат проводяться при складанні касового плану.

Касовий план – це план обороту готівки підприємства, необхідний для контролю за їх надходженням і витрачанням. Він складається за типовою формою на квартал і у встановлені строки передається в кредитну установу, з якою підприємство складає договір про розрахунково-касове обслуговування.

В умовах самостійності підприємств у плануванні своєї діяльності окремо кредитний і касовий плани можуть не складатися, тоді їх позиції включаються в платіжний календар.

7.2. Планування потреби у фінансових ресурсах.

У процесі фінансового планування визначаються майбутні фінансові потреби: коли і які саме кошти будуть потрібні підприємству у плановому періоді.

Розрізняють потреби в основному та оборотному капіталі.

Під капіталом розуміють суму коштів, необхідну для започаткування та здійснення виробництва (діяльності). Власник капіталу, купуючи на ринку товари – робочу силу й засоби виробництва, – поєднує їх у процесі праці й після реалізації створеної продукції (наданих послуг) одержує більшу вартість, ніж була ним авансована.

Авансований капітал – це грошова сума, яка вкладається власником у певне підприємство з метою одержання прибутку. Він витрачається на придбання засобів виробництва і найм робочої сили. Ці дві різноспрямовані частини авансованих грошових коштів прийнято називати відповідно постійним і змінним капіталом.

У свою чергу, постійний капітал поділяється на основний та оборотний.

Основний капітал – це частина постійного капіталу, яка складається з вартості засобів праці та обертається протягом кількох періодів виробництва.

Оборотний капітал – це та частина постійного капіталу, яка витрачається на придбання на ринку предметів праці та оплату праці робочої сили.

Потреба в основному капіталі визначається при створенні, розширенні підприємства, а також у разі додаткових капіталовкладень. Розрахунок потреби в капіталі виконується після того, як визначена ефективність запланованих інвестицій. Потреба визначається шляхом складання вартості придбаних об'єктів основного капіталу.

У процесі фінансового планування необхідно також визначити джерела фінансування капітальних вкладень, до яких в сучасних умовах належать:

- власні фінансові ресурси;
- залучені фінансові ресурси;
- кошти, отримані від продажу цінних паперів, внески членів трудових колективів;
- кошти державного бюджету та місцевих бюджетів;
- кошти іноземних інвесторів.

До власних фінансових ресурсів включають внески засновників підприємства, амортизаційні відрахування, прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства, резерви, які формуються в процесі господарської діяльності.

При умові недостатності власних фінансових ресурсів на капітальні вкладення використовуються залучені кошти. Але це відбувається в тому випадку, коли підприємству вигідно залучати фінансові ресурси, про що свідчать попередні розрахунки спеціалістів.

Зростання капіталу на підприємстві відбувається в процесі кругообігу оборотного капіталу, який проходить різні стадії і набирає різних форм. Оборотний капітал бере участь у створенні нової вартості не прямо, а через оборотні фонди.

У виробничій сфері оборотний капітал (оборотні кошти) авансується в оборотні виробничі фонди і фонди обігу.

До оборотних виробничих фондів належать: сировина, основні й допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, тара, запасні частини для ремонтів, малоцінні і швидкозношувані предмети, незавершене виробництво, напівфабрикати власного виробництва, витрати майбутніх періодів.

Фонди обігу – це залишки готової продукції на складі підприємств, відвантажені, але не оплачені покупцями товари, залишки коштів підприємств на поточному рахунку в банку, касі, у розрахунках, у дебіторській заборгованості, а також вкладені в короткострокові цінні папери.

Таким чином, оборотний капітал (оборотні кошти) – це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації продукції та отримання прибутку.

Склад оборотних коштів – це сукупність окремих елементів оборотних виробничих фондів і фондів обігу.

Структура оборотних коштів – це питома вага вартості окремих статей оборотних виробничих фондів і фондів обігу в загальній сумі оборотних коштів.

Оборотні кошти підприємств класифікуються за трьома ознаками:

- залежно від участі їх у кругообігу коштів;
- за методами планування, принципами організації та регулювання;
- за джерелами формування.

Відповідно до першої ознаки оборотні кошти поділяються на оборотні кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди, та оборотні кошти, авансовані у фонди обігу.

Залежно від методів планування оборотні кошти поділяються на нормовані та ненормовані.

До нормованих оборотних коштів належать оборотні кошти у виробничих запасах, незавершеному виробництві та витратах майбутніх періодів, у залишках готової продукції на складах підприємств.

Ненормовані оборотні фонди включають фонди обігу за винятком готової продукції на складі.

За джерелами формування оборотні кошти поділяються на:

- власні та прирівняні до власних;
- залучені;
- інші.

Потреба в оборотних коштах є одним із об'єктів фінансового планування.

На практиці використовуються два методи визначення потреби в оборотних коштах: прямий і економічний.

Метод прямого розрахунку забезпечує розробку обґрунтованих норм і нормативів на кожному підприємстві з урахуванням багатьох факторів, які пов'язані з особливостями постачання, виробництва та реалізації продукції.

Планування оборотних коштів здійснюється відповідно до кошторисів витрат на виробництво і невиробничі потреби та бізнес-плану, який охоплює й пов'язує виробничі й фінансові показники, створюючи саме цим умови для успішної комерційної діяльності та розвитку підприємництва.

Визначення потреби в оборотних коштах здійснюється через їх нормування.

У разі зниження розміру оборотних коштів можливі перебої в постачанні й виробничому процесі, зменшення обсягу виробництва та прибутку, виникнення прострочених платежів і заборгованості, інші негативні явища в господарській діяльності.

Надлишок оборотних коштів призводить до нагромадження надмірних запасів сировини, матеріалів; послаблення режиму економії; створення умов для використання оборотних коштів не за призначенням.

Для забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції на підприємстві створюються виробничі запаси. У складі виробничих запасів найбільшу питому вагу мають сировина, матеріали й покупні напівфабрикати.

Одноденне витрачання сировини, матеріалів і покупних напівфабрикатів визначається за кошторисом витрат на виробництво.

Норма оборотних коштів стосовно виробничих запасів (сировини, матеріалів і покупних напівфабрикатів) включає такі елементи: транспортний запас; підготовчий запас; технологічний запас; поточний (складський) запас; гарантійний (страховий) запас.

Транспортний запас створюється на період часу знаходження матеріалів в дорозі з моменту одержання їх у постачальника до фактичного прибуття вантажу на підприємство.

Підготовчий запас – час на розвантаження, сортування, складування та прийняття матеріалів на склад підприємства.

Технологічний запас – час на підготовчі операції з виробничими запасами до можливого їх використання в технологічному процесі.

Поточний (складський) запас – створюється для забезпечення процесу виробництва необхідними матеріальними ресурсами на період часу між окремими поставками виробничих запасів від постачальників. Середній інтервал між поставками визначається шляхом ділення кількості днів у місяці (30) на число визначених договором поставок. Наприклад, якщо умовами договорів між постачальниками і підприємством передбачено надходження матеріалів 3 рази на місяць, то їх поточний запас має дорівнювати 10 дням (30/3). Норма виробничих запасів в частині поточного запасу визначається, як правило, в розмірі 50 % середнього інтервалу між поставками ресурсів від постачальників (дата чергового одержання матеріалів, останній день інтервалу співпадає з мінімальним (нормативним) їх запасом).

Гарантійний (страховий) запас створюється для забезпечення безперервності виробництва при виникненні непередбачених перебоїв з постачанням підприємства виробничими запасами від постачальників. Гарантійний (страховий) запас визначається в межах до 50 % поточного запасу.

На підставі норм, обчислених за складовими елементами, визначається норматив оборотних коштів для окремих видів, груп і в цілому щодо сировини, основних матеріалів і покупних напівфабрикатів. На підприємствах загальна потреба в оборотних коштах визначається з допомогою такого розрахунку.

Норматив оборотних коштів для готової продукції (НГП) визначається як добуток норми оборотних коштів у днях (N) і одноденного випуску товарної продукції в плановому році за виробничою собівартістю (ТП):

Визначення потреби в оборотних коштах прямим методом передбачає виконання розрахунків для кожного елемента оборотних коштів. Вони здійснюються на тривалий період.

Обчислений методом прямого розрахунку норматив щорічно коригується підприємством з урахуванням змін виробничої програми і швидкості обертання оборотних коштів. Для корекції використовується економічний метод розрахунку.

Особливість визначення потреби в оборотних коштах економічним методом полягає в тому, що обчислений методом прямого розрахунку норматив на поточний рік ділять на дві частини. До першої частини відносять нормативи оборотних коштів за статтями, розмір яких прямо залежить від обсягу витрат на виробництво: сировина, основні матеріали, покупні напівфабрикати, допоміжні матеріали, тара, незавершене виробництво та готова продукція (виробничий норматив). До другої частини включають ті статті нормованих оборотних коштів, розмір яких прямо не залежить від зміни витрат на виробництво: запасні частини для ремонтів устаткування, малоцінні і швидкозношувані предмети, витрати майбутніх періодів (невиробничий норматив).

Для визначення нормативу оборотних коштів на плановий рік виробничий норматив збільшується відповідно до темпів зростання виробничої програми в плановому періоді.

Невиробничий норматив оборотних коштів збільшується на 50 % від зростання виробничої програми.

Отримана загальна сума нормативів зменшується на суму коштів, що вивільняються в результаті планового (прогнозованого) прискорення обертання оборотних коштів.

Для визначення мінімальної суми грошових коштів, які потрібні підприємству для виробничо-господарської діяльності у плановому році, застосовується метод оборотності грошей.

Важливою ділянкою роботи підприємства є визначення джерел формування оборотних коштів. Такими джерелами можуть бути власні та залучені кошти. Мінімальна потреба підприємства в оборотних коштах покривається за рахунок таких власних джерел: статутний капітал (фонд), прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, надходження від емісії цінних паперів тощо.

Підприємства, що вводяться в дію, формують оборотні кошти за рахунок внесків членів-засновників, внесків іноземних учасників (для

спільних підприємств), надходження від емісії цінних паперів. Ці кошти включаються до статутного фонду підприємства.

Сума власних оборотних коштів під час складання фінансового плану щорічно уточнюється у зв'язку зі зміною обсягу виробництва, асортименту продукції, умов постачання і збуту. Окрім того, на підприємствах виникають проблеми з несвоєчасним надходженням коштів за відвантаженою продукцією, нагромадженням на складі нереалізованої готової продукції, несвоєчасним і неповним виконанням договірних зобов'язань постачальниками та через інші обставини, що спричиняють потребу в додаткових коштах.

Покрити цю потребу лише власними джерелами стає практично неможливим. Тому в діяльності підприємств виникає потреба періодичного використання різних форм залучення кредитів (банківський, лізинговий, факторинговий).

Раціональне використання різноманітних форм кредитування підприємств прискорює рух грошових і матеріальних ресурсів, забезпечує їх ліквідність та платоспроможність, сприяє підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності.

7.3. Планування прибутковості підприємств готельного, курортного, туристичного сервісу.

Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його прибуток.

Прибуток – це та частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу й комерційну діяльність підприємства.

Залежно від формування та розподілу розраховують декілька видів прибутку:

- валовий;
- від операційної діяльності;
- від звичайної діяльності до оподаткування;
- від звичайної діяльності;
- чистий.

Згідно П(С)БО 3 “Звіт про фінансові результати” прибуток – це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати, а збиток – це перевищення суми витрат над сумою доходу, для отримання якого були здійснені ці витрати.

Валовий прибуток (збиток) розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Прибуток (збиток) від операційної діяльності визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної

діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків).

Прибуток від звичайної діяльності визначається як різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податків з прибутку. Збиток від звичайної діяльності дорівнює збитку від звичайної діяльності до оподаткування та сумі податків на прибуток.

Чистий прибуток (збиток) розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від звичайної діяльності та надзвичайного прибутку, надзвичайного збитку та податків з надзвичайного прибутку

Фінансовий результат, відображений у балансі, називається балансовим прибутком (збитком).

При плануванні чистого прибутку надзвичайні події, доходи та збитки від них не можна визначити, тому що невідомо, які події та коли відбудуться. Тому чистий прибуток плановий – це прибуток від звичайної діяльності.

При плануванні прибутку враховуються зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства. До зовнішніх відносять зміни макроекономічних чинників (зміна законодавства, структури попиту, інфляції та інше).

Існує пасивна й активна стадії складання плану з прибутку. Пасивна стадія планування – це розробка плану з прибутку із урахуванням корективи, що враховують зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Активна стадія полягає у визначенні найбільшої прибутковості підприємства, тобто стадія, що дозволяє збільшити прибуток, визначений у процесі пасивної стадії розробки плану, завдяки пошуку та мобілізації резервів підвищення продуктивності праці, зниження окремих витрат на виробництво та реалізацію продукції, збільшення обсягів продаж, частки прибутку в ціні окремих виробів, якість яких перевищує якість аналогічної продукції конкурентів тощо.

7.4. Планування поточних витрат і основних фінансових звітів на туристичних підприємствах. 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 і використанні грошових фондів і при обороті грошових засобів.

Завданням фінансів туристичної фірми є формування грошових фондів і використання їх на основі ефективного управління грошових потоків в цілях здійснення своєї виробничо-обслуговуючої і фінансової діяльності, виручення прибутку, забезпечення фінансової стійкості.

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

- турагента з тур оператором по розрахунках за придбані туристичні путівки;

- турагента з іншим турагентом при реалізації путівок даного турагента;
- туристичної фірми з органами житлово-комунального господарства по оплаті оренди і комунальних послуг;
- туристичної фірми з органами муніципального управління при виплаті орендної плати за земельну ділянку, частину лісу та ін.
- туристичного підприємства зі своїми працівниками відносно виплати заробітної плати, премій, дивідендів по акціях;
- 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 по операціях страхування;
- туристичної фірми з недержавними пенсійними фондами;
- туристичної фірми з органами державного управління (митниця, СМАП);
- туристичної фірми з фінансовими організаціями, небанківськими кредитними організаціями, при здійсненні трастових, трансферних і залогових операцій, 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 продаж, оцінка прибутків і витрат, прогноз ключових фінансових показників.

Балансова відомість туристичної фірми складається за загальними стандартами. Баланс тур фірми - це звітна 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 і які активно зайняті 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.

Всі активи поділяються на необоротні та оборотні. До необоротних належать: нематеріальні, незавершене будівництво, основні засоби, довгострокові біологічні активи, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість, відстрочені податкові активи та інші.

Нематеріальні активи - це права на володіння і використання об'єктів інтелектуальної власності або обмежених ресурсів, а також інші майнові права: патент, ліцензія.

За використання об'єкта ліцензійної угоди сплачується винагорода:

- роялті - періодичні відрахування у вигляді фінансових ставок до обсягу продажу (собівартості виробництва);
- пашуальна виплата - одноразова виплата за ліцензію.

Серед оборотних активів виділяються: виробничі запаси, поточні біологічні активи, незавершене виробництво, готова продукція, товари, векселі одержані, дебіторська заборгованість, поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти та інші.

До пасивів належать: власний капітал, забезпечення виплат персоналу, довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання (з одержаних авансів, з бюджетом, з позабюджетних платежів, зі страхування, з оплати праці, з учасникаим, із внутрішніх розрахунків)

Відповідно до Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 "Звіт про фінансові результати", виділяються такі основні фінансові показники на підприємстві, без яких неможливо спланувати майбутню діяльність підприємства.

"Дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)" - загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг, тобто без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів та непрямих податків (податку на додану вартість, акцизного збору тощо).

Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо.

Валовий прибуток (збиток) розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

"Адміністративні витрати" відображаються загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства.

"Витрати на збут" відображаються витрати підприємства, пов'язані з реалізацією продукції (товарів) - витрати на утримання підрозділів, що займаються збутом продукції (товарів), рекламу, доставку продукції споживачам тощо.

"Інші операційні витрати" відображаються собівартість реалізованих виробничих запасів; відрахування на створення резерву сумнівних боргів і суми списаної безнадійної дебіторської заборгованості відповідно до пункту 11 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 "Дебіторська заборгованість".

Прибуток (збиток) від операційної діяльності визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

"Дохід від участі в капіталі" відображається дохід, отриманий від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться методом участі в капіталі.

У статті "Інші фінансові доходи" показуються дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі).

"Фінансові витрати" показуються витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченнями (крім фінансових витрат, які включаються до собівартості кваліфікаційних активів відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 31 "Фінансові витрати").

"Втрати від участі в капіталі" відображається збиток, спричинений інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких провадиться методом участі в капіталі.

"Інші витрати" відображаються собівартість реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів; втрати від неопераційних курсових різниць; втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів; інші витрати, які виникають у процесі звичайної діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків).

Прибуток від звичайної діяльності визначається як різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податків з прибутку. Збиток від звичайної діяльності дорівнює збитку від звичайної діяльності до оподаткування та сумі податків на прибуток.

"Надзвичайні доходи" і "Надзвичайні витрати" відображаються відповідно: невідшкодовані втрати від надзвичайних подій (стихійного лиха, пожеж, техногенних аварій тощо), включаючи затрати на запобігання виникненню втрат від стихійного лиха та техногенних аварій, які визначені за вирахуванням суми страхового відшкодування та покриття втрат від надзвичайних ситуацій за рахунок інших джерел; доходи і втрати від інших подій та операцій, які відповідають визначенню надзвичайних подій, наведеному у цьому Положенні (стандарті). Втрати від надзвичайних подій відображаються за вирахуванням суми, на яку зменшується податок на прибуток від звичайної діяльності внаслідок цих втрат. Зміст і вартісна оцінка доходів або витрат від кожної надзвичайної події слід окремо розкривати в примітках до фінансових звітів.

Чистий прибуток (збиток) розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від звичайної діяльності та надзвичайного прибутку, надзвичайного збитку та податків з надзвичайного прибутку.

Аналіз готівки туристичної фірми проводиться в два етапи. На першому етапі прослідковується рух готівки, а на другому складається прогноз бюджету готівки. Типова форма відомості про рух готівки подається в таблиці в додатку. Прогноз бюджету готівки складається з наступних показників:

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

2. Загальне використання готівки включає витрати на: матеріали; оплату праці; амортизацію; енергію технологічну; експлуатацію та ремонт

машин та механізмів; капітальні затрати; платежі в бюджет; дивіденти 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 даної таблиці має мету прорахувати необхідність в додатковому фінансуванні підприємства, тобто в інвестиціях. В таблиці вміщують дев'ять рядків:

1. Обсяг продаж, що переноситься з планового бюджету готівки

2. ПДВ, що визначається згідно законодавства на весь об'єм наданих послуг.

3. Валові прибутки, що визначаються як різниця між об'ємом продаж 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 законодавства.

7. Прибуток чистий визначається як різниця між балансовим прибутком і сумою податку на прибуток.

8. Дивіденти і резервний фонд переноситься з планового балансу готівки.

7.5. 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;
- Активності
- Прибутковості.

СИСТЕМА ФІНАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ

Аспекти діяльності, що відстежуються	Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
Показники оцінки стану основних засобів	<p>частка основних засобів в активах підприємства, %</p> <p>частка активної частини основних засобів, %</p> <p>коефіцієнт зносу основних засобів, %</p> <p>коефіцієнт зносу активної частини основних засобів, %</p> <p>коефіцієнт відновлення, %</p> <p>коефіцієнт вибуття, %</p> <p>співвідношення суми основних засобів основної діяльності до суми основних засобів загалом по підприємству станом на кінець року, %</p> <p>ступінь придатності основних засобів у межах нормативного строку служби, %</p> <p>питома вага повністю зношених основних засобів, %</p>	<p>$\frac{ВОЗ \times 100}{Б}$</p> <p>$\frac{ВАЧОЗ \times 100}{ВОЗ}$</p> <p>$\frac{ЗОЗ \times 100}{ПВОЗ}$</p> <p>$\frac{ЗАЧОЗ \times 100}{ПВАЧОЗ}$</p> <p>$\frac{ПВОЗН}{ПП \times 100}$</p> <p>$\frac{ПВОЗКП}{П \times 100}$</p> <p>$\frac{ОЗОД \times 100}{ОЗ}$</p> <p>$\frac{(ЗОЗ-ОЗПА) \times 100}{ОЗ-ОЗПА}$</p> <p>$\frac{ОЗПА \times 100}{ОЗ}$</p>	<p>показує, оскільки в балансі підприємства становлять основні засоби</p> <p>зростання цього показника в динаміці розцінюється як сприятлива тенденція</p> <p>характеризує стан основних засобів</p> <p>збільшення значення цього показника свідчить про зношення активної частини основних засобів</p> <p>показує, яку частину основних засобів на кінець року становлять нові основні засоби</p> <p>показує, яка частина основних засобів та які з них були на балансі підприємства на початок року, вибули у зв'язку зі зносом або іншими причинами</p> <p>показує, яку частину усіх основних засобів займають основні засоби основної діяльності; зростання показника свідчить про збільшення інвестиції в основну діяльність</p> <p>збільшення значення цього показника свідчить про зношення основних фондів підприємства</p> <p>відображає питому вагу повністю амортизованих основних засобів у загальному обсязі основних засобів підприємства</p>
Показники оцінки фінансового стану підприємства	<p style="text-align: center;">ОЦІНКА ЛІКВІДНОСТІ</p> <p>маневреність власних оборотних засобів</p> <p>коефіцієнт поточної</p>	<p>$\frac{ОА}{ВОА}$</p> <p>$\frac{ОА+}{...}$</p>	<p>для нормального функціонування підприємства цей показник змінюється в межах від 0 до 1</p> <p>значення показника залежить</p>

Аспекти діяльності, що відстежуються	Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
	(загальної) ліквідності	$\frac{ВМП}{ПЗ}$	від галузей та видів діяльності, його зростання розцінюється як сприятлива тенденція, граничне значення - 1,5
	коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{(ОА - З - ВМП)}{ПЗ}$	при аналізі тенденції зміни цього показника необхідно приділяти увагу факторам, які обумовили його зміну
	коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) (Кал)	$\frac{ГК+ПФІ}{ПЗ}$	показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно, найбільш жорсткий критерій ліквідності, граничне значення – 0,1-0,2
	частка оборотних коштів в активах, %	$\frac{ОА \times 100}{Б}$	показує, яку частину в активах підприємства становлять оборотні кошти
	частка власних оборотних коштів в їх загальній сумі, %	$\frac{ВОА \times 100}{ОА}$	показує, яку частину становлять власні оборотні кошти в загальному обсязі оборотних коштів підприємства
	частка власних оборотних коштів у покритті запасів, %	$\frac{ВОА \times 100}{З}$	рекомендована нижня межа цього показника становить 50 відсотків
	частка запасів в оборотних активах, %	$\frac{З \times 100}{ОА}$	показує, яку частину в оборотних активах підприємства становлять запаси
	коефіцієнт покриття запасів	$\frac{НДП}{З}$	якщо значення цього показника менше, ніж 1, то поточний фінансовий стан підприємства розглядається як нестійкий
	коефіцієнт покриття	$\frac{ОА}{ПК}$	нормативне значення повинно перевищувати 1
	коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{ВК}{Б}$	критичне значення – 0,5; збільшення значення цього показника або зростання показника свідчить про припинення фінансової залежності підприємства від позикових коштів
	ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ		
	коефіцієнт концентрації власного капіталу	$\frac{ВК}{Б}$	зростання цього показника свідчить про збільшення фінансової стійкості, стабільності та незалежності підприємства
	коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{Б}{ВК+ЗНВ}$	збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання частки позикових коштів при фінансуванні підприємства
	коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{П+ДМП}{ВК - НА}$	значення цього показника залежить від структури капіталу та галузевої приналежності підприємства. Для того щоб зробити висновок, необхідно порівняти значення цього показника із загальногалузевим розміром
	коефіцієнт концентрації	$\frac{ПК}{ВК}$	показує, яку частину в балансі

Аспекти діяльності, що відстежуються	Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
	позикового капіталу	Б	підприємства становить позиковий капітал
	коефіцієнт структури довгострокових вкладень	$\frac{ДП}{НА}$	показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується зовнішніми інвесторами. Збільшення значення цього показника в динаміці свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх інвесторів
	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$\frac{ДП}{ДП + ВК}$	зростання цього показника в динаміці – негативна тенденція, яка свідчить про залежність від фінансування ззовні
	коефіцієнт структури позикового капіталу	$\frac{ДП}{ПК}$	показує, яку частину в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви
	коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	$\frac{ПК}{ВК}$	збільшення значення цього показника свідчить про зниження фінансової стійкості, та навпаки
	коефіцієнт забезпечення власними засобами	$\frac{ВК + ЗНВП + ДМП}{НА}$ ОА	зростання цього показника забезпечує для неплатоспроможного підприємства можливість використання позасудових заходів відновлення платоспроможності; граничне значення – 0,1
	показник фінансового лівериджу	$\frac{ВК}{Б - ВК}$	зменшення значення цього показника свідчить про позитивні зрушення на підприємстві
	продуктивність праці, тис. грн. / особу	$\frac{ВР}{СОК}$	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
	фондовіддача, грн./грн.	$\frac{ВР}{СРВК}$	значення показника залежить від галузевих особливостей підприємства
	оборотність коштів у розрахунках, оборотів, ОКРО	$\frac{ВР}{СДЗ}$	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
	час обороту коштів у розрахунках, днів, ЧОКР	$\frac{360 \text{ днів}}{ОКРО}$	зменшення значення показника свідчить про збільшення ОКРО та є сприятливою тенденцією для підприємства
	оборотність запасів, оборотів, ОЗО	$\frac{СР}{Зср}$	зростання цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
	час обороту запасів, днів, ЧОЗ	$\frac{360 \text{ днів}}{ОЗО}$	сприятливою вважається тенденція зниження цього показника
	час обороту кредиторської заборгованості, днів, ЧОКЗ	$\frac{СКЗ \times 360 \text{ днів}}{СР}$	сприятливою вважається тенденція зниження показника
	тривалість операційного циклу, днів, ТОЦ	ЧОКР + ЧОЗ	зменшення значення показника вважається сприятливою тенденцією для підприємства
	тривалість фінансового циклу, днів	ТОЦ – ОКЗД	зменшення значення показника вважається сприятливою тенденцією

Аспекти діяльності, що відстежуються	Основні показники, які характеризують аспекти діяльності, що відстежуються, одиниця виміру	Порядок розрахунку аналітичних показників	Висновки
	коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	$\frac{СДЗ}{ВР}$	для підприємства зменшення значення показника вважається сприятливою тенденцією для підприємства
	оборотність власного капіталу, оборотів	$\frac{ВР}{СРВК}$	збільшення значення цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
	оборотність сукупного капіталу, оборотів	$\frac{ВР}{Б}$	збільшення значення цього показника є сприятливою тенденцією для підприємства
	коефіцієнт стійкості економічного росту	$\frac{ЧП-ДВА}{ВК}$	показує, якими в середньому темпами може розвиватися підприємство в майбутньому
	поточна платоспроможність	ДФІук+ДФІн+ГК-КП	від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства
	коефіцієнт Бівера	$\frac{(ЧП-А)}{ПК}$	у разі якщо цей показник не перевищує 0,2, то це відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва
	ОЦІНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ рентабельність продукції, %	$\frac{ВПЗ \times 100}{СР + АВ + ВЗ}$	
	рентабельність активів, %	$\frac{ПЗЗД}{зп \times 100} \frac{(Б \text{ нач} + Б \text{ кін})}{2}$	збільшення значення показників рентабельності вважається сприятливою тенденцією для підприємства
	рентабельність сукупного капіталу, % рентабельність власного капіталу, % період окупності власного капіталу	$\frac{ЧП \times 100}{Б}$ $\frac{ЧП \times 100}{СРВК}$ $\frac{СРВК}{ЧП}$	сприятливою тенденцією для підприємства вважається зниження значення цього показника

7.6. 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 міняються на протязі всього існування в залежності від рівня продуктивності праці та від попиту на даний вид послуг в регіоні. При визначенні потреби штату підприємства застосовують економічні методи розрахунку. Наприклад, за методом проектування тенденцій переносять минулі тенденції в даній галузі на прогнозний період. За економетричним методом потребу в кадрах визначають виходячи з передбачуваного рівня кінцевого попиту на майбутнє. Можна застосовувати і інші методи, як от - експертний нормативний, екстраполяції та інші. Підбором кадрів займається власник підприємства чи комерційний директор, або менеджер по кадрах, якщо підприємство достатньо велике. Для досконалого відбору розробляються тести і оголошується конкурс в 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. Виріток всього персоналу визначається відношенням прибутку від реалізації послуг туризму до чисельності 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 в натуральному вираженні (одиниці). При зменшенні працеем-кості праці за рахунок технічного прогресу збільшується виробіток чи продуктивність праці.

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

- Носити диференційований характер відносно складності виконуваної роботи. Працівники не повинні прирівнюватись один до одного, бо така шаблонність затормозить здорову конкуренцію
- Зарплата повинна забезпечувати принаймні прожитковий мінімум, а якщо керівництво хоче постійних кадрів, 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 та інші.

Сьогодні 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 по професійно-кваліфікаційних групах 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 входить в посадовий оклад.

7.7. Планування податків на підприємстві

Основна функція податків полягає в тому, що через податки і податкові пільги держава впливає на виробництво, розподіл, обмін і споживання. Податкова система пройшла еволюційний розвиток з моменту виникнення на початках нашої ери і до сьогоднішніх днів. Впродовж всієї історії свого існування податки завжди викликали нарікання та скарги з боку своїх платників і кожна наступна влада старалась видозмінити податки з метою їхньої гармонізації з суспільними поглядами. Проте, не можна сказати, що податкова система вже досягнула сьогодні 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 сьогодні - налагодження взаємодії податків, тобто у формуванні системи податків як комунікаційної системи. При цьому слід дотримуватись вже сформованих взірців податкових систем високорозвинених країн. Загальна тенденція уніфікації податкових систем спостерігається нині у світі, але не виключає при цьому різноманітність податкових систем різних країн.

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

Після здійснення фінансового планування на підприємстві доцільно провести відповідно до законодавства планування по наступних основних податках, зборах, платежах і внесках до бюджету і державних цільових фондів:

1. Податок, на прибуток, підприємства

Вираховується з кінцевого прибутку підприємства. Платниками податку на прибуток є: суб'єкти підприємницької діяльності, бюджетні організації в частині здійснення госпрозрахункової діяльності, комерційні 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

Планування податку на прибуток підприємства:

$$\text{Ппл} = \text{Поп} \times \text{Со}, \text{Поп} = \text{ВД} - (\text{ВВпл} + \text{УМпр} - \text{ПМпр}) - \text{Амігл}, \text{ВДпл} = \text{ЗДт} - \text{ПДВ} - \text{А}, \text{ВВпл} = \text{ВРпл} + \text{ЗПт} + \text{ОППпл},$$

де Ппл - податок на прибуток в плановому періоді, Поп - прибуток з метою оподаткування, Со - ставка оподаткування, ВДпл - валовий дохід в плановому періоді, ВВпл - валові витрати в плановому періоді, УМпр - прогнозний убуток майна, ПМпр - прогнозний приріст майна, АМпл - планові амортизаційні відрахування,

ЗДт - загальні доходи від продажу товарів, продукції, робіт, послуг у плановому році,

ПДВ - податок на додану вартість, А - акциз,

ВРпл - вартість придбаних товарів, виробничих запасів, робіт, послуг у плановому періоді,

ЗПпл - нарахована оплата праці у плановому періоді,

ОППпл - обов'язкові платежі підприємства, пов'язані з оплатою праці в плановому періоді.

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

Для оподаткування операцій у межах туристичної діяльності дуже важливе значення має те, що туристичний продукт і туристична послуга є послугою, а не товаром. Відповідно в податковому та бухгалтерському обліку операції, пов'язані з ними, відображаються як операції з послугами.

Почнемо з туроператора. Будь-яких особливостей для туристичної діяльності Закон про податок на прибуток не містить, тому тут діють загальні правила оподаткування:

- за прямими договорами купівлі-продажу турпродукту або тур-послуг у туроператора виникають валові витрати при їх придбанні за правилом першої події і валові доходи при їх продажу також за правилом першої події;

- при продажу свого турпродукту (турпослуги) через турагентів на підставі укладених з ними агентських угод валові доходи виходячи з усієї вартості реалізації у туроператора виникають за фактом реалізації посередниками турпродукту (турпослуги);

- при продажу чужого турпродукту (турпослуги) в межах агентських договорів, укладених з іншим туроператором або постачальником

турпослуги, у туроператора ні валові доходи, ні валові витрати не відображаються. У податковому обліку туроператора за такими операціями відображається лише сума одержуваної комісійної винагороди за правилом першої події.

Особливості відображення валових доходів і валових витрат туроператора показано в табл. 7.1.

Що стосується турагента, то він має право реалізовувати турпродукт (турпослуги) лише на підставі посередницьких (агентських) договорів.

Таблиця 7.1.

ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Варіанти формування турпродукту	Валові доходи	Валові витрати
Варіант 1: туроператор повністю формує турпродукт (за винятком послуг страхування)	Уся сума коштів, отримана від туристів, за вирахуванням вартості страхового поліса	Витрати туроператора на надання туристичних послуг з урахуванням обмежень, установлених Законом про податок на прибуток
Варіант 2: туроператор формує турпродукт із власних послуг та послуг інших підприємств (що придбаються за договорами про надання послуг)		Витрати туроператора, у тому числі вартість послуг сторонніх організацій
Варіант 3: турпродукт сформовано з власних послуг туроператора, а частина турпослуг передається за агентськими договорами	Сума коштів, отримана від туристів, за вирахуванням вартості агентованих турпослуг. Винагорода за агентськими та іншими договорами	Власні витрати туроператора
Варіант 4: турпродукт повністю сформовано з послуг інших організацій, що передаються за посередницькими договорами (агентськими, доручення, комісії тощо)	Винагорода за агентськими та іншими договорами	Витрати на забезпечення господарської діяльності

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 оподатковуваного обороту, який не включає ПДВ.

ПДВ - це непрямий податок, включений в ціну товару, що являє 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 сплачуються 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 наступним розрахунком:

$$ДВ_0 = \text{ФОПп} + \text{ВСЗп} + \text{ЧПп} + \text{ДПЗ} - \text{ДПК},$$

$$\text{де } ДВ_{\text{оп}} = ДВ_0 + \text{ДПЗ} - \text{ДПК}, \quad ДВ_0 = \text{ФОПп} + \text{ВСЗп} + \text{ЧПп},$$

ДВ_{оп} - додана вартість підприємства, як об'єкт оподаткування; ФОПп - фонд оплати праці в плановому періоді; ВСЗп - відрахування на соціальні заходи; ЧПп - плановий чистий прибуток,

ДПЗ - додаткові господарські операції підприємства, які за діючим законодавством формують податкове зобов'язання, але не створюють доданої вартості;

ДПК - додаткові господарські операції підприємства, які за діючим законодавством формують податковий кредит, але не створюють доданої вартості;

ДВ_с - створена додана вартість на підприємстві.

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

$$\text{ПДВ} = ДВ \times C_0,$$

де ДВ - додана вартість підприємства; C₀ - ставка оподаткування, %

Єдиний податок суб'єктів малого підприємництва

Одним з напрямків стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні є вдосконалення спрощеної системи оподаткування та звітності. Відрозвитку малого підприємництва залежить відродження вітчизняного товаровиробника, активізація внутрішнього ринку товарів і послуг, створення нових робочих місць, що сприятиме зростанню податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів внаслідок розширення кола платоспроможних осіб.

Отже, застосування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності надає суб'єкту малого підприємництва низку переваг:

- спрощення процедури і порядку реєстрації платника податку. Суб'єкти малого підприємництва можуть перейти на сплату Єдиного податку як з початку року, так і з початку будь-якого кварталу;

- значно спрощуються розрахунки, пов'язані з визначенням сум податків;

- замість різноманітних форм податкової звітності за податками та зборами, які заміщуються єдиним податком, заповнюється

Одна форма звітності – розрахунок сплати єдиного податку суб'єктом малого підприємництва – юридичною особою, що подається до податкового органу раз на квартал;

- спрощується ведення поточного бухгалтерського обліку та форм фінансової звітності, що передбачена Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку;

- надається право вибору сплати ПДВ.

Разом з новим 2013 роком в силу вступили нові соціальні стандарти, серед яких майже всіх підприємців як на загальній системі оподаткування так і на єдиному податку цікавить показник мінімальної заробітної плати, від якої залежить сума єдиного соціального внеску, яку необхідно сплачувати протягом року як за себе так і за найманих працівників.

Вкінці 2013 року також дещо змінилися строки сплати ЄСВ для підприємців за себе. Цей пост, так би мовити, буде довідковою інформацією, скільки та коли треба сплачувати єдиного соціального внеску на протязі 2013 року підприємцям на єдиному податку та на загальній системі оподаткування. Показники мінімальної заробітної плати у 2013 році.

Законом України «Про Державний бюджет України на 2013 рік» від 06.12.2012 р. № 5515-VI затверджено наступні розміри мінімальної заробітної плати: 1147 грн. у періоді з 01.01.2013 по 30.11.2013. 1218 грн. у періоді з 01.12.2013 по 31.12.2013. Отже, на відміну від минулого 2012 року, коли показник мінімальної заробітної плати змінювався цілих чотири рази, у 2013 році він зміниться лише один раз. Скільки ЄСВ сплачуватимуть «за себе» платники єдиного податку?

Згідно статті 7 Закону «про ЄСВ» сума єдиного соціального внеску за окремий місяць не може бути меншою за розмір мінімального страхового платежу. Сума мінімального страхового платежу визначається шляхом множення розміру мінімальної заробітної плати на 34,7% (ставка ЄСВ для ФОП на єдиному податку).

Отже, платники єдиного податку мають сплачувати у 2013 році наступні суми ЄСВ: $1147 * 34,7\% = 398,01$ грн. за період з 01.01.2013 по 30.11.2013. $1218 * 34,7\% = 422,65$ грн. 01.12.2013 по 31.12.2013.

Згідно пункту 8 статті 9 Закону «про ЄСВ» підприємці на спрощеній системі оподаткування сплачують єдиний соціальний внесок щоквартально до 20 числа місяця, що настає за звітним кварталом. При цьому сплачувати ЄСВ помісячно підприємцям ніхто не забороняє.

Скільки ЄСВ сплачуватимуть «за себе» підприємці на загальній системі оподаткування?

Сума єдиного соціального внеску, яку підприємці на загальній системі оподаткування повинні сплатити за себе визначається виходячи з суми чистого оподаткованого доходу, який підлягає обкладенню податком на доходи фізичних осіб та зазначається у річній декларації про майновий стан та доходи. При цьому, сума ЄСВ за місяць у якому отримано чистий дохід не може бути менше за розмір мінімального страхового платежу. Тобто, якщо підприємець у окремому місяці отримав чистий дохід, який є меншим від мінімальної заробітної плати, такий підприємець повинен сплатити мінімальний страховий платіж. Пунктом 8 статті 9 Закону «про ЄСВ»

визначені строки сплати ЄСВ для ФОП на загальній системі. Вони складають до 10 лютого року, наступного за звітним.

При цьому згідно пункту 4.5.2 Постанови ПФ від 27.09.2010 №21-5 «Про затвердження Інструкції про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» протягом звітного року підприємці мають сплачувати авансові внески в розмірі 25% річної суми ЄСВ, визначеної від очікуваного чистого доходу, що вказаний у річній декларації про майновий стан та доходи. Внески сплачуються в строк до 15 березня, до 15 травня, до 15 серпня і до 15 листопада.

У зв'язку із збільшенням в Україні розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб у 2013 році підвищується максимальний розмір доходів, на які нараховується єдиний соціальний внесок – 17 прожиткових мінімуми для працездатних осіб:

Січень – листопад 2013 року становить – 19 499 гривень.

3 Грудня 2013 року складе – 20 706 гривень.

Мінімальний розмір внеску для підприємців з січня по листопад = $1147 * 0,347 = 398,01$ гривень, а в грудні = $1218 * 0,347 = 422,65$ гривень.

Максимальний розмір внеску для підприємців - не більше, ніж внесок, нарахований на 17-разовий Прожитковий мінімум - 2013 на працездатну особу, тобто з січня по листопад = $1147 * 0,347 * 17 = 6766,15$ гривень, а в грудні = $1218 * 0,347 = 7184,98$ гривень.

Із зарплати робітників утримуються 3,6% (тобто у разі нарахування мінімальної зарплати утримання складуть з січня по листопад $0,036 * 1147 = 41,29$ гривень, в грудні $0,036 * 1218 = 43,85$ гривень).

Нараховується ЄСВ на зарплату за ставками в залежності від класу ризику.

Максимальна зарплата, на яку в 2013 році нараховується єдиний внесок складає 17 прожиткових мінімумов, тобто з січня по листопад $17 * 1147 = 19499$ гривень, в грудні $17 * 1218 = 20706$ гривень.

Нарахування та утримання із зарплат працівників потрібно сплатити в день отримання авансу або зарплати. Якщо вони все ще не виплачені, то внесок сплачується не пізніше 20 числа наступного місяця. Перевірте, щоб 20 число не співпало з вихідним або святковим днем (дивіться сторінку Робочі дні - 2013). Також, згідно трудового законодавства, якщо строк виплати авансу чи зарплати випадає на вихідний чи святковий день, то зарплату треба виплатити в попередній робочий день.

Підприємці на єдиному податку спачують внесок за кожний квартал до 20 числа наступного місяця, тобто до 20 січня за 4 квартал 2012 р та поквартально за 2013 рік : до 20 квітня, 20 липня, 20 жовтня та 20 січня 2014 р відповідно.

ТЕМА 8: БІЗНЕС-ПЛАН ЯК КІНЦЕВИЙ ПРОДУКТ ПЛАНУВАННЯ

Мета: засвоєння теоретичної та практичної інформації щодо методики складання бізнес-плану

8.1. Суть бізнес-планування.

8.2. Мета складання бізнес-плану та області його застосування.

8.3. Структура бізнес-плану.

8.1. Суть бізнес-планування.

Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Бізнес-планування включає в себе три етапи:

- підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;
- розробка бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передуює визначення цілей власного бізнесу в загалі і бізнес-плану зокрема.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

- 1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Підприємства, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з підприємствами-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє впливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу. Статистика свідчить, що 75% усіх нових починань у бізнесі є невдалими в перші роки.

При виникненні будь-яких труднощів суб'єкт підприємницької діяльності повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, підприємство тим самим звільняється ще від однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

При вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

8.2. Мета складання бізнес-плану та області його застосування.

Розробка бізнес-планів характерна для всіх форм та видів підприємництва, це складова частина підприємницьких угод виробничого, торгово-комерційного і фінансово-кредитного характеру.

Бізнес-план є ефективним засобом донесення нової ідеї до осіб, спроможних фінансувати. Водночас – це основа для оцінки перспективи розвитку та управління новим бізнесом.

Розробка бізнес-плану є досить трудомістким процесом і вимагає значних затрат часу та коштів. Тому одним із факторів, що зумовлює ефективність і результативність бізнес-планування, є його організація.

Підготовкою бізнес-плану можуть займатися менеджери, підприємці, фірми, групи фірм або консалтингові організації. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетологи, економісти, статисти, фінансисти.

Для розробки стратегії розвитку великої фірми складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначається партнер.

Підприємства, що працюють у стабільній ситуації та виробляють товар для сталого ринку, при зростанні обсягів виробництва розробляють бізнес-план, спрямований на удосконалення виробництва та пошук шляхів зниження його витрат. Але всі ці підприємства постійно розглядають заходи щодо модернізації продукції чи послуг, що виробляються чи надаються. Підприємства, які виробляють продукцію в умовах постійного ризику, насамперед систематично працюють над освоєнням нових видів продукції, переходом на виробництво товарів нових поколінь та продовженням їх життєвого циклу. Якщо підприємство, плануючи значне зростання виробництва традиційних продуктів або тих, що освоюються, не має достатніх власних потужностей для їх виробництва, воно може вирішити цю проблему наступними варіантами:

- 1) шляхом залучення капітальних вкладень для створення нових потужностей;

- 2) шляхом пошуку партнерів, яким воно передасть виготовлення визначених вузлів, деталей тощо.

Другий варіант, як правило, забезпечує прискорене розв'язання завдань і потребує менше засобів. У цьому випадку вже на стадії розробки бізнес-плану визначаються вимоги до майбутнього виробництва.

Одне із першочергових завдань бізнес-плану – це пошук інвесторів: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень тощо.

В Україні бізнес-план може застосовуватись також у процесі постприватизаційної діяльності підприємств, особливо в малому та середньому бізнесі. При цьому в основу приватизації може бути закладена ідея конкурсу бізнес-планів покупців підприємств як альтернативних шляхів їх подальшого ефективного функціонування.

Наказом Фонду державного майна України від 26 вересня 1994 р. затверджено Положення про типовий бізнес-план, яке визначає порядок розробки покупцями бізнес-планів і вимоги до них.

Згідно з Положенням бізнес-планом є документ, який містить у собі зобов'язання покупців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог, що встановлюються Фондом державного майна України.

На даному етапі бізнес-план обов'язково розробляється покупцями у таких випадках:

- продаж об'єкта приватизації за некомерційним конкурсом;
- продаж контрольного пакету акцій на неконкурентних засадах іноземним інвесторам;
- при створенні спільного (за участю держави) підприємства з іноземними інвестиціями.

У бізнес-плані повинна міститися інформація, яка характеризує виробничо-господарську діяльність підприємства за останній рік в цілому та за структурними підрозділами, а також стратегічні напрямки розвитку підприємства на 2, 3, 5-річну перспективу. Заходи та пропозиції, викладені покупцем у бізнес-плані, враховуються в разі підписання договору купівлі-продажу.

Отже, бізнес-план виконує як зовнішні, так і внутрішні функції. При пошуках партнерів, інвесторів і кредиторів добре виконаний та оформлений бізнес-план є найкращою візитною карткою підприємства.

За рахунок чітко визначених кінцевих цілей розробленого бізнес-плану вся справа бізнесу набуває цілеспрямованості, що дозволяє спрямувати енергію та дії підприємств в оптимальне русло. Підготувавши бізнес-план, підприємство отримує інструмент контролю управління, що забезпечує поступове його просування до встановленої мети.

При складанні бізнес-плану відбувається процес самонавчання, а після реалізації передбачених ним дій він служить основою для аналізу фактичних показників. Таким чином, підприємець набуває знань, досвіду та професіоналізму, що неможливо без планування.

В сучасних умовах бізнес-план є робочим інструментом, який описує процес функціонування підприємства, показує, яким чином її керівники мають намір досягти своєї мети. Якісно розроблений бізнес-план допомагає

підприємству зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

8.3. Структура бізнес-плану.

Складові бізнес-плану за стандартами BFM Group Ukraine

1. Титульний лист бізнес-плану (інвестиційного проекту)
2. Меморандум про конфіденційність
3. Коротка анотація (резюме) бізнес-плану
4. Загальні положення
 - 4.1. Відомості про компанію
 - Загальна інформація (дата створення, організаційно-правова форма, місцезнаходження, контактні дані)
 - Інформація про власників та перших осіб компанії
 - Основні види діяльності
 - Характеристика продуктів і послуг
 - Основні поточні фінансові показники
 - SNW-аналіз компанії
 - 4.2. Інформація щодо проекту
 - Сутність проекту
 - Місце розташування проекту
 - Соціальне, економічне, демографічне оточення
 - Перелік та опис продуктів / послуг
 - Основні маркетингові переваги
 - Загальна вартість проекту (розмір капітальних витрат та необхідні обігові кошти)
 - Загальна потреба в залученні позикового фінансування
 - Основні показники ефективності проекту
 - Основні ризики проекту
 - Соціальний, екологічний та економічний ефект проекту
 - Пропозиція інвесторові / кредитору (прийнятна вартість кредиту, розподіл часток, репатріація прибутку)
5. Маркетинговий план
 - 5.1. Галузеве оточення бізнесу
 - PEST-аналіз галузі
 - SWOT-аналіз галузі
 - 5.2. Характеристика продуктів / послуг
 - Аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain)
 - Матриця Boston Consulting Group (життєвий цикл продуктів та ціновий масштаб виробництва)
 - 5.3. Аналіз ринків збуту
 - Оцінка розміру ринку та можливих тенденцій його розвитку
 - Оцінка частки ринку та обсягу продажів
 - Сегментація ринку та визначення ніші продукту бізнесу
 - 5.4. Конкуренція та конкурентні переваги

- Порівняльні характеристики конкурентних продуктів / послуг
 - Порівняльні характеристики фірм-конкурентів
 - Аналіз конкурентної ситуації на ринку
 - Обґрунтування основних складових маркетингової стратегії
- (маркетинг-мікс)
- SWOT-аналіз продуктів / послуг
- 5.5. Організація зовнішньоекономічної діяльності компанії
- Організаційне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків
 - Економічне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків
 - Непрямі форми виходу на зовнішні ринки
- 5.6. Стратегія плану маркетингу
- 5.7. Загальна стратегія маркетингу
- Ціноутворення
 - Тактика реалізації продуктів / послуг
 - Політика після продажного обслуговування і надання гарантій
 - Реклама та просування товару на ринок
- 5.8. План продажу
- Факторний аналіз продажу
 - Тенденції сезонних змін цін
 - Тенденції сезонних змін обсягів продажів
 - Акційні зміни цін
- 5.8. Витрати на маркетинг (обґрунтування)
- Умовно постійні маркетингові витрати
 - Умовно змінні маркетингові витрати
6. Організаційний план та менеджмент
- Організаційно-правова форма компанії
 - Штатний розклад
 - Організаційна структура
 - Біографії управлінського персоналу
 - Основні наявні партнери та пов'язані компанії
 - Інформація про радників, консультантів, менторів, проектних та підрядних організацій, що беруть участь в організації проекту
 - Правові аспекти організації проекту
 - Основні вимоги до персоналу
 - Забезпечення найму, навчання адаптації персоналу
 - Обґрунтування фонду оплати праці (постійна і підрядна частина, система преміювання, інше)
 - Виплати оплати праці (помісячно до кінця розрахунків проекту)
 - Надходження від продажу продуктів / послуг (помісячно до кінця розрахунків проекту)
 - Умови реалізації продуктів / послуг (оплата за фактом, передоплата, відстрочення платежів)
 - Перелік сировини і комплектуючих, що відносяться на кінцеву продукцію

- Умови оплати за сировину і комплектуючі (оплата за фактом, передоплата, відстрочення платежу)
- Формування транспортної та складської логістики
- Логістичні і тимчасові витрати, що відносяться на сировину і комплектуючі
- Логістичні і тимчасові витрати, що відносяться на кінцеву продукцію
- Запаси сировини і періодичність закупівель
- Запаси готової продукції (в % від місячних обсягів продажу)
- Система оподаткування проекту
- Податкові виплати (помісячно до кінця проекту)
- Постійні / адміністративні витрати (помісячно до кінця розрахунків проекту)

7. Інвестиційний план

- Календарний план освоєння всіх етапів проекту до введення в експлуатацію
- Календарний графік виплат по етапах проекту (платежі за обладнання, будівництво, інш.).
- Діаграма Ганта
- Способи і терміни амортизації всіх створюваних капітальних активів проекту
- Відображення амортизаційних відрахувань в оподаткуванні проекту

8. Виробничий план

- Короткий опис виробництва
- Опис виробничих циклів
- Стратегія в забезпеченні сировиною і комплектуючими
- Виробничий план
- Державне та правове регулювання
- Можливості поліпшення і доробки продукту
- Розрахунок прямої собівартості окремо по кожному з продуктів

9. Фінансовий план

- Потреба у фінансуванні (підбір суми кредиту (інвестиції) і графіка фінансування)
- Виплати на погашення позик (виплати кредитного тіла)
- Виплати на обслуговування позик (відсотки по кредитах)
- Інші надходження грошових коштів, що беруть участь в проекті
- Інші виплати з проектного бюджету
- Звіт про прибутки і збитки (помісячно до кінця розрахунків проекту)
- Звіт про рух грошових коштів (помісячно до кінця розрахунків проекту)
- Звіт про баланс проекту (помісячно до кінця розрахунків проекту)
- Точка беззбитковості проекту

- Розрахунок потреби в первинних оборотних коштах
- Операційний важіль (відношення постійних витрат до змінних витрат)
- Фінансовий важіль (відношення власного капіталу до позикового капіталу)

9.1. Фінансові показники (помісячно до кінця розрахунків проекту)

- Коефіцієнт поточної ліквідності (CR),%
- Коефіцієнт термінової ліквідності (QR),%
- Чистий обіговий капітал (NWC)
- Коефіцієнт обіговості запасів (ST)
- Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості (CP)
- Коефіцієнт обіговості робочого капіталу (NCT)
- Коефіцієнт обіговості основних засобів (FAT)
- Коефіцієнт обіговості активів (TAT)
- Сумарні зобов'язання до активів (TD / TA),%
- Сумарні зобов'язання до власного капіталу (TD / EQ),%
- Коефіцієнт покриття відсотків (TIE), раз
- Коефіцієнт рентабельності валового прибутку (GPM),%
- Коефіцієнт рентабельності операційного прибутку (OPM),%
- Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку (NPM),%
- Рентабельність обігових активів (RCA),%
- Рентабельність поза обігових активів (RFA),%
- Рентабельність інвестицій (ROI),%
- Рентабельність власного капіталу (ROE),%

9.2. Оцінка загальної ефективності проекту

- Період окупності (PB)
- Дисконтований період окупності (DPB)
- Чиста поточна вартість (NPV)
- Індекс прибутковості (PI)
- Ставка внутрішньої прибутковості (IRR)
- Модифікована внутрішня норма рентабельності (MIRR)
- Тривалість (D)

10. Оцінка ризиків проекту

10.1. Аналіз чутливості по:

- NPV
- DPB
- PI
- IRR
- PB
- ARR
- MIRR
- D

10.2. Аналіз беззбитковості проекту

10.3. Статистичний аналіз проекту (метод Монте-Карло)

11. Додатки до бізнес-плану

- Фінансові звіти
 - Аудиторські висновки
 - Висновки фахівців з оцінки майна
 - Рекламні брошури фірми
 - Технічні опису продукту бізнесу
 - Резюме ключових керівників
 - Найважливіші угоди і контракти
 - Інформація про виробничий процес
 - Фотографії і малюнки товару
 - Звіти про дослідження ринку
 - Витяги з найважливіших законодавчих актів
12. Інформація про забезпечення проекту

ТЕМА 9: КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Мета: засвоєння теоретичної та практичної інформації щодо оцінки економічної та бюджетної ефективності бізнес проекту

9.1. Чистий прив

едений (дисконтований) дохід (net present value, NPV).

9.2. Індекс дохідності.

9.3. Індекс (коефіцієнт) рентабельності.

9.4. Термін окупності.

9.5. Внутрішня ставка дохідності.

9.6. Оцінка комерційної та бюджетної ефективності проекту.

9.7. Методи аналізу та оцінки ризиків інвестиційних проектів.

9.1. Чистий приведений (дисконтований) дохід (net present value, NPV).

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

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^n (Rt - Zt) \frac{1}{(1+r)^t},$$

де Rt — результат, що досягається на t -му кроці розрахунку, тобто обсяг грошового потоку, приведеного до теперішньої вартості, за весь період експлуатації інвестиційного проекту (чистий прибуток + амортизаційні відрахування); Zt — 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; $Et = (Rt - Zt)$ — ефект, що досягається на t -му кроці.

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^n \frac{Rt}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{Zt}{(1+r)^t},$$

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

де Kt — капіталовкладення в періоді; r — дисконтна ставка.

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

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

Характеризуючи показник чистого приведеного 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 приведеного доходу позитивний, тоді незалежний інвестиційний проект дозволяє збільшити капітал підприємства і його ринкову вартість. Із системи пропонувананих інвестиційних проектів приймається той, чий показник чистого приведеного доходу є найвищий.

9.2. Індекс дохідності.

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

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

де Zt — 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 приведеного 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, здійснюються в декілька етапів, розрахунок індексу дохідності має такий вигляд.

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

де Rt — сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; Zt — 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 буде відхилений

9.3. 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:

$$IR = \frac{ЧП_1}{З_1},$$

де IR — індекс рентабельності за інвестиційним проектом;
 $ЧП_1$ — середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за період експлуатації проекту; $З_1$ — 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.

9.4. Термін окупності.

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 прогнозних індексів, що відповідають індексу загальної інфляції:

$$П_0 = \frac{З_t}{R_t},$$

де $П_0$ — недисконтований період окупності інвестиційних затрат за проектом; $З_t$ — обсяг інвестиційних затрат на реалізацію проекту; R_t — 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:

$$P_{oa} = \frac{Z_1}{\sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t}}$$

де P_{oa} — дисконтований термін окупності одночасових інвестиційних затрат за проектом; Z_1 — сума інвестиційних затрат на реалізацію проекту; R_t — сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; r — дисконтна ставка, виражена десятковим дробом; n — кількість інтервалів (років, місяців) у загальному розрахунковому періоді; t — загальний розрахунковий період експлуатації проекту (років, місяців).

вим дробом; n — кількість інтервалів (років, місяців) у загальному 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 надходження, 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 надходження, ніж з інвестиційних проектів з коротким періодом експлуатації, при аналогічному і навіть більш швидкому періоді окупності останніх.



Рис. 9.1. Графік формування чистого грошового надходження реального інвестиційного проекту протягом повного життєвого циклу.

9.5. Внутрішня ставка дохідності.

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_t — сума чистого грошового надходження за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; n — кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді t .

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.

9.6. 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 надходження Π/Π і відплив $0(<)$ грошових коштів. Як ефект на 1-му кроці виступає потік реальних грошей. Нехай $\phi_i(t)$ — різниця між надходженням і відпливом реальних грошей, що дорівнює:

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

Потоком реальних грошей $\phi(t)$ називається різниця між припливом і відпливом реальних коштів від інвестиційної та операційної діяльності в кожному періоді здійснення проекту (на кожному кроці розрахунку):

$$\phi(t) = [\Pi_1(t) - O_1(t)] + [\Pi_2(t) - O_2(t)] = \phi_1(t) + \phi_2(t),$$

де $\phi(t)$ — 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 надходженням і відпливом реальних грошей від усіх видів діяльності (на кожному кроці розрахунку):

$$b(t) = [\Pi_i(t) - O_i(t)] + \phi_2(t) + \phi_3(t),$$

де $\phi_3(t)$ — потік реальних грошей від фінансової діяльності, що містить у собі такі види припливу і відпливу 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 f -му кроці, перерахованому з урахуванням реінвестицій вільних грошових коштів (наприклад, виплати банківського відсотка за поточними вкладками) додати надходження, які відходять у $\Pi(t)$ 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 відпливів 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 відпливом реальних грошей, але не є витратою.

9.7. Методи аналізу та оцінки ризиків інвестиційних проектів.

Рішення про вклад капіталу, засноване на майбутніх витратах і прибутках, має певну міру невизначеності, яку не можна не брати до уваги. Елементи невизначеності, пов'язані з проектом, повинні бути оцінені так, щоб зробити мінімальним вплив можливих несприятливих подій у майбутньому.

Під ризиком у проектному аналізі розуміють ймовірність визначеного рівня втрат фірмою частини своїх ресурсів або недоотримання доходів, або появу додаткових витрат при реалізації проекту. Найбільш ефективними методами аналізу обставин невизначеності є аналіз чутливості та аналіз міри ризику.

Існує співвідношення між мірою ризику і прибутком, яке зазвичай точно визначає, що інвестиції, при яких очікується великий прибуток, неминуче підлягають високому ступеню ризику.

Мета аналізу ризику — дати потенційним партнерам або учасникам проекту потрібну інформацію для прийняття рішення щодо доцільності участі у проекті та заходів їх захисту від можливих фінансових втрат.

До якісних методів ризику слід віднести експертний аналіз ризиків. Як правило, цей вид оцінки застосовується на початкових етапах роботи над проектом. До основних переваг цього методу належить: можливість оцінки

ризиком до розрахунків показників ефективності, відсутність необхідності у точних первинних даних і сучасному програмному забезпеченні, а також простота розрахунків. Однак, експертний аналіз ризиків, як і будь-яка експертна оцінка, достатньо суб'єктивний і не завжди дає змогу дати незалежну характеристику події, що аналізується.

Метод аналізу чутливості у деякій літературі трапляється під назвою "ранжування параметрів", є використання змін параметрів для визначеності життєздатності проекту в умовах невизначеності. Експерт розраховує можливу зміну кожного фактора або змінної величини, визначає вплив цієї зміни на показник певного рішення і виділяє суттєві фактори або змінні величини для більш поглибленого вивчення. Він визначає кількість і вказує на вплив невизначеності та намагається виразити математичним способом відношення серед змінних величин.

Проведення аналізу чутливості передбачає розрахунок базової моделі на основі припустимих значень вхідних змінних проекту, для якої визначається величина чистої теперішньої вартості. Ця величина є основою порівняння з припустимими можливими змінами, які необхідно проаналізувати.

Основна проблема проведення подібного аналізу полягає у неможливості з однаковою мірою достовірності і подати всі значення змінних, що існують у проекті, оскільки деякі з них ледве підлягають прогнозу, а для інших немає сенсу давати точний прогноз, оскільки вже укладено договір про поставки певного збуту продукції за фіксованою ціною, що дозволяє спрогнозувати ці показники безпомилково.

Таким чином, суть цього методу полягає у вимірюванні чутливості основних показників, що визначають результат проекту (NPV або IRR) до зміни тієї чи іншої величини.

Як показник чутливості проекту до зміни тих чи інших змінних використовують показник еластичності чистої теперішньої вартості (NPV), який обчислюють за формулою

$$\text{Еластичність NPV} = \frac{\text{Відсоткова зміна NPV}}{\text{Відсоткова зміна змінної}}$$

Перевага цього показника в тому, що величина його не залежить від вибору одиниці вимірювання різних змінних. Чим більша еластичність, тим вищою є міра залежності КРУ або внутрішньої норми дохідності (тобто її чутливості) від аналізованої змінної проекту.

Відомо, що існує зворотна залежність між витратами на здійснюваність інвестиційного проекту і показниками ефективності. Це означає, що збільшення витрат на заробітну плату призведе до зменшення чистої теперішньої вартості. Таким чином, чисельник у нашій формулі буде негативний, а знаменник позитивний, що дасть у результаті негативний коефіцієнт еластичності. Навпаки, у випадку зменшення заробітної плати чисельник буде позитивний, а знаменник негативним, що знову дасть нам негативний коефіцієнт. Як правило, негативний знак просто ігнорується.

Мета аналізу сценаріїв — розглянути екстремальні результати та ймовірність розподілу чистої теперішньої вартості проекту. Його створюють за трьома сценаріями: очікуваним (базовий випадок, що був основою проведення аналізу чутливості) та двома додатково розробленими — оптимістичним і песимістичним. Ефектна підготовка оптимістичного сценарію проводиться з погляду найбільш сприятливого оточення проекту. Найгірший, або песимістичний, сценарій показує, наскільки невдалим виявиться проект, якщо умови його реалізації будуть набагато гіршими, ніж передбачається.

За винятком дуже великих проектів, що залучають значні капітальні інвестиції, аналізу сценаріїв буде досить для того, щоб керівництво одержало уяву про характеристики рентабельності проекту. Якщо ця робота виконується ретельно, то такий аналіз здатний достатньо точно показати розподіл екстремальних результатів. Однак через складні взаємозв'язки між перемінними він не дуже вдало показує середину розподілу значень КРУ. Потрібні додаткові сценарії для того, щоб продемонструвати точки між двома екстремальними значеннями. Це підвищить точність прогнозу. На жаль, звичайний і відомий спосіб розробки таких сценаріїв складний і потребує значного часу. Ефективність підвищується у тому разі, коли роботу проводять за допомогою програмного забезпечення та електронних таблиць.

У випадку, коли визначення ймовірності настання нового сценарію реалізації проекту можна прорахувати за допомогою електронних таблиць, проводять аналіз ризику за методом імітаційного програмування, або методом Монте-Карло. За цим методом визначається вид і ймовірність розподілу масштабів реалізації проекту і методом відбору мір значущості невизначених змінних розраховується можливість розвитку кожної моделі.

Алгоритм проведення моделювання Монте-Карло передбачає:

- визначення інтервалів можливої зміни основних ризикованих змінних проекту, всередині яких ці змінні є випадковими величинами;
- оцінку всередині заданих інтервалів видів розподілу ймовірностей;
- встановлення коефіцієнта кореляції між залежними перемінними;
- багаторазовий розрахунок результуючого показника, що дозволяє побачити розподіл частоти для чистої теперішньої вартості проекту;
- визначення ймовірності попадання результуючої величини у той чи інший інтервал та перевищення мінімально допустимого значення.

Метод Монте-Карло можна розглядати як свого роду імітацію майбутнього в лабораторних умовах. Оскільки відповідна програма вибирає значення вхідних змінних з випадкових розподілів ймовірностей, то кожний одержаний результат відображує можливий стан справ у майбутньому. Кожна з цих комбінацій справді може здійснитися, причому з однаковою ймовірністю. Тому й одержувані результати також можливі в майбутньому

й однаково ймовірні. Насправді ж, зазвичай, реалізується лише один із таких результатів, і ми не можемо передбачити, який саме. Якщо багато з цих ймовірних результатів виявляється небажаними, він може запобігти їх появі шляхом відмови від відповідних інвестицій. І навпаки: якщо достатньо велика кількість цих результатів виявиться сприятливою, ми можемо зважитися і піти на ризик заради одержання одного з цих результатів.

Метод моделювання дає можливість:

- досліджувати комбінований вплив ризиків;
- аналізувати наслідки нагромадження ризикованих ситуацій;
- визначати вплив ризиків на фінансовий стан учасників проекту, який може відбуватися у формі затримок в одержанні доходу і збільшенні позички.

На першому етапі прогнозування змінних і чистої теперішньої вартості підбираються ключові змінні ризику, визнаються граничні значення їх можливих змін та від розподілу, характерного для цих змінних, встановлюються межі діапазону (мінімального та максимального значення), які дозволяють описати значення, яке може прийняти змінна, що розглядається. Потім задаються пробні моделі, в яких імітується величезна кількість сценаріїв розвитку події. Далі на основі цих моделей програма видає вірогідність отримання різного рівня чистої теперішньої вартості для проекту, що розглядається.