Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Інститут філології та масових комунікацій

Кафедра туризму

# **Реферат**

# **на тему: Планування діяльності підприємств туристичної індустрії.**

Виконав студент III курсу

Групи ТУ-17-1

Смовж Андрій

Київ-2020

Зміст

* Вступ
* Розділ 1. Теоретичні основи діяльності туристичного планування
  + 1.1 Особливості планування у сфері туризму
  + 1.2 Сутність планування у сфері туризму
  + 1.3 Види планів. Методи та способи планування
* Розділ 2. Система планування діяльності туристичного підприємства.
* 2.1 Актуальні проблеми планування діяльності туристичної фірми
* Висновки
* Перелік використаної літератури

**Вступ.**

Туризм є однією з найприбутковіших та найдинамічніших галузей світової економіки. Він, крім того, стимулює розвиток народного господарства країни, дозволяє збільшувати валютні надходження за рахунок розвитку виїзного туризму, ефективного використання природного, історико-культурного потенціалу. Світова тенденція до зростання сфери туристичних послуг свідчить про те, що туризм доцільно проголосити пріоритетною галуззю в Україні. роте туризм може мати і негативні соціальні та культурні наслідки. В даний час ринок українського туризму розвивається вкрай нерівномірно. Об'єм виїзного туризму переважає над виїзним, обсяг туристичного ринку не відповідає своїм потенційним можливостям. Рівень використання внутрішніх рекреаційних ресурсів України дуже низький. Виправити ситуацію на ринку туристичних послуг допоможе процес планомірного розвитку всієї туристичної галузі країни та кожного регіону зокрема. Вітчизняна практика планування дискредитувала себе своїми командно-адміністративними засобами. Планування забезпечувало існування тогочасного уряду і не сприяло розвиткові нормальних економічних відносин на ринку. В період зміни умов господарювання повністю відкидали процес планування, як можливість виходу господарства країни з соціально-економічної кризи. Всі економічні перетворення носили хаотичний характер і не піддавались ні найменшому прогнозуванню. Проте, не можна ототожнювати планування в загальному з тим викривленим видом нормативного планування, яке застосовувалось раніше. Сьогодні потрібно переглянути наукові та практичні підходи до планування в умовах ринкової економіки. Не можна відкидати планування як ідеологічний підхід минулого та ототожнювати планування з насаджуванням нашій державі, під виглядом планування, неефективного шляху розвитку. В умовах скрутного матеріального становища планування є важливим чинником економії ресурсів та дає змогу ефективно використовувати інвестиційні надходження. Більшість настроєних на успіх менеджерів присвячують себе концепції внутрішньо-фірмового планування. Вони стараються зробити все можливе, плануючи життєвий шлях підприємства. Саме тому тема роботи є актуальною і потребує вивчення. Метою роботи є розробка шляхів вирішення актуальних проблем планування діяльності туристичних підприємств в Україні. Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність планування діяльності на підприємстві;

- проаналізувати види планів, методи та способи планування;

- виявити особливості планування у сфері туризму;

- дати характеристику підприємства, провести аналіз господарчої діяльності.

- проаналізувати систему планування на підприємстві;

- виявити актуальні проблеми планування діяльності туристичних підприємств;

- зробити огляд напрямків вдосконалення планування діяльності туристичних підприємств;

- оцінити перспективи розвитку сфери туризму в Україні

- розробити рекомендації для вдосконалення планування діяльності туристичного підприємства.

**Розділ 1. Теоретичні основи діяльності туристичного планування**

**1.1 Особливості планування у сфері туризму**

Туристичні фірми здійснюють планування і організацію виробництва послуг в особливий, притаманний лише для сфери гостинності та туризму, спосіб. Особливості їхньої діяльності визначаються специфікою потреб як місцевого населення, так і подорожуючих, географічним середовищем, територіальним розміщенням виробництва і реалізації продуктів гостинності та туризму (велике місто, морське узбережжя, гори, сільська місцевість тощо), а також засобами виробництва (рекреаційні комплекси, транспортні магістралі, культурно-розважальні установи і т. п.). Для туристів та інших подорожуючих об'єктом споживання під час подорожі є корисність товарів та послуг, які здатні задовольнити їхні потреби у даний момент. І не лише корисність послуг чи благ, зокрема, дарів природи (море, сонце, гори і т. д.), пізнавальна цінність пам'яток культури та мистецтва, комфортність проживання у номері готелю, але і функціональна якість надання послуг гостинності становлять для туристів споживну вартість комплексного і туристичного продукту. За цих обставин розумне та виважене планування діяльності підприємства є об'єктивно необхідним. Питання методології і практики планування піднімалися практично у всіх працях провідних вчених по розміщенню продуктивних сил. Однак, якщо раніше розглядалися питання раціонального поєднання галузевих і територіальних інтересів в плануванні, то тепер більша увага акцентується на зміцненні методологічних і організаційних основ процесу планування діяльності туристичного підприємства.

Значним є внесок у теорію планування, у розробку сучасних концепцій регулювання соціально-економічного розвитку організації вітчизняних вчених-економістів: Бірінберга Б.М., Беседіна В.Ф., Гуревічова М.М., Долішнього М.І., Жмаєва Г.О., Крижанівського Б.М., Мельник А.Ф., Михасюка І.Р., Павленка В.Ф., Панасюка Б.Я., Пили В.І., Поповкіна В.А., Чумаченка М.Г., Чухна А.А.

Самостійне планування підприємством сфери послуг гостинності та туризму своєї діяльності потребує постійного моніторингу стану ринку, готовності до ринкових коливань з метою забезпечення реалізації стратегії саморозвитку й економічного виживання в умовах конкуренції. Кожен продукт на ринку споживчих товарів і послуг «живе» певний час і згодом витісняється іншим, більш досконалим. Це явище визначається поняттям «життєвий цикл продукту», що являє собою проміжок часу з моменту виходу продукту на ринок до моменту припинення його реалізації на даному ринку. Життєвий цикл визначається зміною показників платоспроможного попиту, обсягів продажу та прибутку й включає такі стадії, як впровадження на ринок, зростання, зрілість і спад. Для підприємств туризму надзвичайно важливим є визначення стадій зрілості та спаду пропонованих ними продуктів, оскільки пропозиція на ринку морально застарілого продукту є економічно невигідною та збитковою. Необхідно також правильно обрати час виходу на ринок нового чи модернізованого продукту. Так, якщо попит на продукт починає спадати, слід виходити на ринок з новим або аналогічним модернізованим продуктом. Сучасні туристичні фірми, в основному, займаються поточним та оперативним плануванням. Але для того, щоб успішно працювати на ринку тривалий час, необхідне стратегічне планування, яке включає в себе розробку довгострокових планів розвитку фірми на основі проведеного комплексного аналізу, наукове прогнозування ринкової ситуації і перспектив розвитку галузі в різних туристичних регіонах. 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 вверх, 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 вишукують 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 підприємців. 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. Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму. Розробляючи комплексну програму дій по вирішенню пріоритетних для підприємства завдань, визначаючи його місію та головну мету, стратегія формулює цілі та способи досягнення цих завдань так, щоб вказати підприємству певний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічного планування є вибір цілей. Основну мету підприємства називають місією. Виходячи із загальної місії, підприємства формулюють решту його стратегічних цілей, які мають бути конкретними та вимірюваними, збалансованими, зорієнтованими в часі та досяжними, ресурсно забезпеченими і такими, що підтримують одна одну. Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Першим важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища - це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну і негативну дію зовнішніх чинників - політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо.

Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Мова йде про мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції. Методи вибору генеральної стратегії можна розділити на дві групи: перша - за монопрофільної діяльності або вузької номенклатури туристичних послуг, що пропонуються споживачам; друга - за диверсифікованого виробництва. Аналіз показує, що туристичні організації, фірми, компанії, які успішно конкурують у сфері туризму, керуються трьома стратегічними методами, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні.

- Розвиток виробництва існуючого туристичного продукту по сформованих напрямках.

Розширення географії поїздок, формування і продаж послуг за рахунок нових районів туристичного призначення.

Впровадження зустрічних сфер туристичної діяльності, в тому числі через створення нових підприємств.

Базова стратегія як генеральний напрямок є стрижнем стратегічного плану підприємства. Згідно з циклом розвитку, можна обрати одну з таких базових стратегій:

- стратегію зростання, що відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;

стратегію стабілізації - у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку;

стратегію виживання - суто оборонну стратегію, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

Деталізація стратегічного плану фірми може проводитись або для всієї фірми в цілому, або по окремих підрозділах фірми, окремих напрямках роботи. Великі туристичні підприємства проводять деталізацію стратегії по напрямках своєї діяльності: туропсраторської, турагентської, супутньої. Малим фірмам достатньо розробити генеральну стратегію по основному виду діяльності. Окрім наочності, побудова дерева цілей дозволяє керівництву підприємства проаналізувати всі складові комерційного успіху, побачити їх вплив на реалізацію цілей і кінцевий результат роботи. Дерево цілей допомагає кожному працівнику фірми побачити своє місце у вирішенні поставлених завдань перед підприємством і усвідомити відповідальність за свою ділянку роботи. В кінцевому результаті все це приводить до значного зростання ефективності роботи фірми, покращення якості послуг і економічних показників. Один із важливих етапів створення туристичної фірми - її бізнес-план (бізнес-програма) майбутньої діяльності. Він є основою фінансового менеджменту як для нового підприємства, так і для діючої фірми.

Бізнес-план підприємства - це письмовий документ, в якому викладена суть, напрямки і способи реалізації підприємницької ідеї, схарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві важливі функції: зовнішню (ознайомлення заінтересованих ділових людей із сутністю та ефективністю реалізації нової підприємницької ідеї) і внутрішню (відпрацювання системи управління впровадження підприємницького проекту). Розробка бізнес-плану нового підприємства провадиться поетапним (ітеративним) методом, а кінцевою метою є обґрунтування необхідності створення цього підприємства або реалізація його інвестиційної програми. Перша складова бізнес-плану для нового підприємства - вибір основного виду статутної діяльності. Якщо це туристична діяльність, то при цьому необхідно розв'язати ще дві проблеми:

Вибрати супутні види діяльності, тобто диверсифікувати основу свого бізнесу для зниження фінансових ризиків через те, що туристичний бізнес дуже чутливий до низки об'єктивних або форсмажорних факторів: політичних, економічних тощо. Навіть при найбільш сприятливих умовах для туристичного підприємства, ситуація може стати прямо протилежною, незалежною від підприємця.

Бажано вибрати такі види основної та додаткової діяльності, які були б пріоритетними на тривалий період, мали б податкові пільги, тобто закласти з самого початку в бізнес-план стабілізуючі фінансові фактори та фактори профілактики від банкрутства. Наступний етапом бізнес-плану - вибір дислокації бізнесу (його географії). Якщо майбутня основна діяльність пов'язана з формуванням (виробництвом) та реалізацією внутрішніх турів, то необхідно визначити регіон прийому-відправки туристів. Якщо фірма буде займатись також міжнародним туризмом, то необхідно вибрати ті країни і регіони, куди буде реалізовуватись туристичний продукт, вироблений підприємством. А це пов'язано з маркетингом ринку туристичних послуг у вибраних країнах, вивченням специфіки їх макро- і мікроекономіки, податкової політики, нормативно-правової бази, інфраструктури, туристично-рекреаційних ресурсів та ін.

Черговим етапом бізнес-плану є дослідження ринку туристичних послуг. Мета цього етапу

- довести конкурентоспроможність вибраних регіонів (країн);

вибрати в цих регіонах свій сегмент туристичного бізнесу. Доведення конкурентоспроможності регіону необхідне не

тільки самому підприємцю, але і його майбутнім інвесторам. Тут необхідна виняткова об'єктивність аналізу і облік всіх потенційно можливих факторів, бо саме на цьому етапі починається формування прогнозу майбутніх джерел доходу.

Визначивши регіон ринку збуту туристичних послуг, необхідно провести розрахунок максимально можливої ємності цього ринку на перспективу по роках, місяцях, сезонах, днях тижня.

Потім приступають до аналізу конкурентного середовища. При цьому вивчається статистика чисельності туристичних фірм, зареєстрованих у даному регіоні, їх обсяги реалізації туристичних послуг, цінові фактори, наявність монополістів, відмінностей власного туристичного продукту від аналогічного продукту конкурентів. Якщо обсяг ринку і рівень конкуренції дозволяє "вписатись" у туристичний бізнес в цьому регіоні, то приймається рішення по сегментації ринку послуг і розробці наступних етапів бізнес-плану. Один із важливих елементів виживання туристичного підприємства в умовах конкуренції - ціновий фактор, але для нового підприємства маневрування ціною послуг можливе в певних межах, за винятком виробництва нового позаконкурентного туристичного продукту. Важливою складовою бізнес-плану є маркетинг-план, який включає наступні складові: технологію реалізації туристичного продукту, способи стимулювання продажів, ціноутворення, стратегію рекламної компанії, формування громадської думки про фірму тощо.

Наступний етапом бізнес-планування - план виробництва туристичних послуг і контроль якості туристичного продукту. Тут необхідно розглянути питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, наявність страхування та договірної документації, формування пакету документів на одержання ліцензії, розробки системи забезпечення і контролю якості наданих послуг та ін.

Один із відповідальних етапів бізнес-плану - планування роботи персоналу, що поєднує в собі такі аспекти, як розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розкладу, розробка кваліфікаційних вимог до персоналу, посадових інструкцій та форм оплати праці тощо.

Доцільно включати в бізнес-план також розділи "Юридичне планування " та "Управління ризиками", в яких вказується форма власності, правовий статус підприємства, схема підлеглості, загроза банкрутства, санкції і штрафи контролюючих органів та ін.

Найбільш важливим і складним розділом бізнес-плану є "Стратегія фінансування" або "Фінансовий план". Він являє собою основу фінансового менеджменту, від якого залежить стабільна робота підприємства. Фактично цей розділ узагальнює всі попередні розділи бізнес-плану. Основна мета фінансового плану - це забезпечення позитивного грошового залишку від початку до закінчення впровадження проекту. Окрім того, фінансовий план розкриває необхідність в капіталі й ефективність його використання. Фінансовий менеджмент і прогнозування фінансової стабільності підприємства повинні бути прив'язані до вибраних сегментів ринку і регіону конкуренції, а також ув'язані з іншими розділами бізнес-плану. Якщо створюване туристичне підприємство має на меті реалізацію конкретного інвестиційного проекту, то в бізнес-план вводиться додатковий розділ "Інвестиційне планування".

Особливе значення на ринку послуг туризму має ціна продукту. Ціна завжди була і залишається основним фактором, який визначає вибір споживача. Але за останнє десятиріччя на споживчому виборі сильніше стали позначатись такі фактори, як стимулювання збуту, якісні характеристики товарів і послуг, загальна атмосфера реалізації товарів та надання послуг тощо. Тому на підприємствах сфери послуг гостинності та туризму ціноутворення є комплексною проблемою, що вимагає економічного, бухгалтерського й маркетингового підходу. Як свідчить міжнародний досвід, на багатьох підприємствах ціни встановлюються вищим керівництвом. На деяких із них проблемами ціноутворення займаються окремі підрозділи, але й у цьому разі лише вище керівництво визначає загальні напрями політики цін і затверджує рекламні ціни, запропоновані спеціалістами відповідних підрозділів.

Визначення оптимальних цін на послуги є запорукою їхнього подальшого продажу й отримання бажаного прибутку. Висока ціна на послугу може призвести до втрати інтересу до її придбання, але і низька ціна може викликати незадоволення, оскільки низька ціна породжує сумніви щодо якості послуги, рівня кваліфікації чи досвіду підприємця. Отже, ціна пропонованої послуги визначає її якість у свідомості покупця, з одного боку, та її конкурентні позиції на ринку, з другого. Відтак визначення оптимальної ціни продукту є одним з найскладніших завдань, що постає перед будь-яким підприємством, і є передумовою комерційного успіху -- реалізації відповідного обсягу послуг, одержання доходу й прибутку. Ціна виступає важливим фактором подальшого формування попиту споживачів, його стабілізації чи зростання. Слід відзначити, що у сфері послуг спостерігається широке розмаїття принципів і методів ціноутворення, які відбивають специфіку формування та реалізації ринкової вартості різних видів послуг. Деякі види послуг являють собою своєрідну форму виробництва товарів народного споживання, яка відрізняється від масового виробництва урахуванням вимог індивідуального замовника до споживчих якостей продукту. Оскільки виробництво тут носить переважно індивідуальний характер, працемісткість, собівартість та ціни цієї продукції є вищими, ніж при серійному чи масовому виробництві аналогічних товарів.

Ряд послуг пов'язаний з підтриманням та оновленням споживної вартості вже придбаних населенням товарів: ремонт одягу й взуття, технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, послуги пральні тощо. Ці послуги відносяться до виробничих, бо вони матеріалізуються у споживній вартості, а суспільно-необхідні витрати та ціни зіставляються з її збереженням, мірою оновлення та покращення продукту Багато послуг безпосередньо пов'язано із задоволенням першорядних потреб населення та вирішенням завдань соціальної політики держави. У зв'язку з цим диференціація цін і тарифів на послуги в умовах кризових явищ в економіці України набуває особливого значення.

**1.2 Сутність планування у сфері туризму**

Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види й обсяги послуг, що планує надати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування забезпечує туристичному підприємству основу для прийняття оптимальних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш придатних напрямів дій. Планування - це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення. Результатом процесу планування є план, який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення бажаної мети.

План - це система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи. Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам односпрямованості й скоординованості, що дозволяє найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно розв'язувати різноманітні завдання управління. Для ринкових умов господарювання об'єктивними є більш високі вимоги до рівня наукової обґрунтованості різних видів планів.

Основними чинниками зростаючої ролі планування підприємства сфери туризму в умовах сучасного ринкового господарства є:

- рухливість зовнішнього середовища;

- збільшення розмірів підприємства та розширення напрямів його діяльності;

- зростаюче значення часу;

- обмеженість ресурсів;

- комплексність господарських завдань та ін.

Застосування планування створює такі важливі переваги:

- дає можливість передбачити різні майбутні ситуації та заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;

- поліпшує координацію дій в організації;

- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;

- чітко розмежовує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань

- поліпшує контроль в організації та ін.

Процес планування діяльності підприємства має багато складових: виробництво і реалізація послуги, її собівартість, забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність. Саме це і формує об'єкт планування діяльності туристичного підприємства.

Планування охоплює всі види діяльності підприємства. Форми й види планування залежать від конкретних об'єктів планування.

Об'єктами планування на підприємстві є всі напрями його діяльності:

- маркетингова;

- інноваційна;

- комерційна;

- економічна;

- соціальна;

- виробнича;

Та чи інша діяльність підприємства може бути представлена як сукупність окремих функціональних процесів, кожен з яких також є об'єктом планування.

Успішна робота туристичного підприємства значною мірою залежить від забезпеченості його необхідними ресурсами та ефективності їх використання. Здійснення цього можливе на основі планування.

Предметом планування на підприємстві є його ресурси. У процесі планування встановлюються їх необхідність, оптимальна кількість, напрями та термін використання, режим споживання, засоби поповнення.

При плануванні розглядають такі групи ресурсів:

- персонал;

- виробничі фонди;

- інвестиції;

- інформацію;

- час.

Основні напрямки планування персоналу на підприємстві: чисельність та структура; продуктивність праці (виробіток та трудомісткість); оплата праці; норми часу та виробітку; підготовка, перепідготовка кадрів; підвищення кваліфікації; стабільність кадрового складу; ефективність стимулювання.

При плануванні виробничих фондів виокремлюють основні й оборотні фонди. При плануванні основних виробничих фондів визначаються їх оптимальна величина, склад та структура, плануються заходи для підвищення інтенсивного й екстенсивного використання фондів, заходи щодо капітального ремонту та ін.

При плануванні оборотних фондів визначаються норми витрат матеріальних цінностей на виготовлення послуг та їх окремих елементів, ефективність використання матеріальних ресурсів, потреба в оборотних коштах та джерелах їх надходження.

Планування інвестицій передбачає визначення майбутніх обсягів та напрямів інвестування власних коштів. Залежно від характеру цінностей предметом планування є такі види інвестицій:

- реальні - довгострокові вкладення коштів у матеріальне виробництво;

- фінансові - придбання цінних паперів та майнових прав;

- інтелектуальні, що передбачають вкладення коштів у персонал ( підготовку спеціалістів, придбання ліцензій, ноу-хау, наукові розробки).

Наявність інформаційних ресурсів є необхідною умовою ефективної діяльності туристичного підприємства. В умовах швидкої рухливості зовнішнього середовища особливе значення приділяють інформаційним технологіям. У планах передбачаються джерела та засоби отримання інформації, засоби обробки інформації, інформаційні потоки.

Планування будь-яких заходів пов'язане з визначенням часу на їх виконання, дати початку та закінчення. Також час як ресурс наявний при прийнятті будь-яких планових рішень. Час може розглядатися як мета та обмеження. Фактор часу наявний у всіх показниках, що характеризують діяльність підприємства. Наявність предмета і об'єкта планування на підприємстві дозволяє сформувати систему показників планування. При формуванні конкретного показника беруть участь процес, підрозділ та комбінація ресурсів.

Характер і зміст планової діяльності на підприємстві визначають принципи планування. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства й зменшує ймовірність негативних результатів планування.

Поряд із загальними принципами управління існують і специфічні принципи планування, а саме:

1) принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства. Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування. Виділяють п'ять основних цілей (або груп цілей) підприємства:

- господарсько-економічні, що забезпечують ефективність виробництва;

- виробничо-технологічні, що відображають функціональне призначення підприємства;

- науково-технічні, що забезпечують науково-технічний прогрес;

- соціальні, що забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників підприємства;

- екологічні, що забезпечують виготовлення екологічно чистої продукції без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2) принцип системності. Він означає, що планування є цілісною системою планів і охоплює всі сфери діяльності підприємства;

3) принцип науковості. Вимагає врахування перспектив науково-технічного прогресу й застосування науково обґрунтованих прогресивних норм використання всіх видів ресурсів;

4) принцип безперервності. Означає паралельне поєднання поточного й перспективного планування;

5) принцип збалансованості плану. Указує на кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємозв'язаними) розділами й показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами;

6) принцип гнучкості. Означає, що плани повинні бути гнучкими, тобто їх можна змінювати відповідно до зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Методи планування - це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

На підприємстві використовується комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів:

- нормативний метод - планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів;

- балансовий метод - цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів;

- факторний метод - на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників;

- матричний метод - шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками;

- економіко-математичного моделювання із застосуванням ЕОМ - розробляється кілька варіантів плану, в якому показники окремих найбільш важливих розділів мають бути оптимізовані;

метод екстраполяції - виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутній період

- метод інтерполяції - підприємство встановлює мету на майбутнє і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники.

Для досягнення 40% частки ринку до п+7 року необхідно:

1) збільшення торгових посередників та торгових точок збуту до …до п+3 року для досягнення 25% частки ринку;

2) збільшення обсягу реклами на … % до п+5 року для досягнення 30% частки ринку;

Залежно від тривалості планового періоду розрізняють перспективне (довгострокове й середньострокове) і поточне (короткострокове) планування. Тривалість планового періоду залежить від ступеня визначеності умов діяльності підприємства, його галузевої належності, загальної економічної ситуації в країні, достовірності первинної інформації, якості її аналітичної обробки тощо.

Довгострокове планування визначає загальну стратегію підприємства, основні напрямки його діяльності. При складанні плану вивчаються варіанти розширення виробництва та зниження витрат. Прогнозуються зміни в номенклатурі продукції й уточнюється політика у функціональних сферах. Результатом цього плану є формулювання довгострокових цілей, складання довгострокових проектів і прийняття довгострокової політики.

Середньострокове планування - це, власне, деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства. Межа між довгостроковим і середньостроковим планами є досить умовною й неоднозначною. Середньострокове планування враховує можливості усіх підрозділів на основі їхньої власної оцінки. Розробляються план підприємства з маркетингу, план виробництва, план з праці й фінансовий план.

Поточне планування полягає у розробленні планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на більш короткі періоди ( рік, півріччя, квартал, місяць) і передбачає планування обсягу виробництва, плану з праці й заробітної плати, планування матеріально-технічного забезпечення, собівартості, прибутку, рентабельності тощо.

Залежно від змісту планових рішень розрізняють:

- стратегічне планування;

- тактичне планування;

- оперативне планування;

- бізнес-планування.

**1.3 Види планів. Методи та способи планування**

Планування діяльності 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. Планування передбачає: обґрунтований вибір цілей, визначення політики, розробку заходів та методів досягнення цілей, забезпечення основи для прийняття наступних рішень.

Розрізняють такі види (форми) планування і відповідно види планів :

З погляду обов'язковості планових завдань виокремлюють директивне та індикативне планування.

Директивне планування -- це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер (силу закону) для об'єктів планування. Директивні плани мають адресний характер і відзначаються надмірною деталізацією.

Індикативне планування є антиподом директивного, тому що індикативний план не має обов'язкового для виконавця характеру. Це найпоширеніша в усьому світі форма державного планування макроекономічного розвитку. Завдання індикативного плану називаються індикаторами, тобто параметрами, що характеризують стан і напрями розвитку економіки, які розроблені органами державного управління під час формування соціально-економічної політики і визначення засобів державного впливу на господарські процеси з метою досягнення зазначених параметрів.

Як індикатори використовують показники, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки, стан фінансів, грошового обігу, ринку цінних паперів, рух цін, зайнятість та якість життя населення, зовнішньоекономічні зв'язки тощо. Основне завдання індикативного плану -- не тільки дати кількісну оцінку цим показникам, а й забезпечити взаємоузгодженість і збалансованість усіх показників розвитку економіки. Тому важливою функцією індикативного плану є виявлення тих параметрів економіки, які можуть бути скориговані державою в разі, коли економічний розвиток здійснюватиметься не за сприятливим сценарієм. Директивність -- головний принцип соціалістичного планування, і саме з нею було пов'язано багато його недоліків. Однак це не означає, що ринкові умови зовсім виключають директивне планування. Воно може бути ефективним засобом розв'язання багатьох народногосподарських завдань, які мають загальнонаціональне значення, наприклад, у галузі охорони довкілля, оборони, соціальної політики, структурної перебудови економіки і т. д.

Більше того -- директивне планування за ринкових умов практикується не тільки державою, але й самим бізнесом. А. Ільїн зазначає, що на мікрорівні при складанні перспективних планів використовують індикативне планування, а в поточних планах -- директивне. Багато зарубіжних дослідників наголошують на необхідності чітко розрізнювати зобов'язання і плани. На відміну від плану (індикатора) зобов'язання (директива) пов'язане з прийняттям рішення щодо конкретних дій.

Отже, в умовах ринкової економіки індикативне і директивне планування мають доповнювати одне одного і бути органічно зв'язаними між собою.

Залежно від тривалості планового періоду розрізняють перспективне і поточне планування. Перспективне планування на підприємстві буває довгострокове (стратегічне) і середньострокове. Довгострокове планування охоплює період більше п'яти років, наприклад 10; 15; 20. Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства, включаючи соціальний, економічний, науково-технічний розвиток.

Середньострокове планування здійснюється на період від двох до п'яти років. На деяких підприємствах середньострокове планування поєднують з поточним. У цьому разі складають так званий перехідний п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану і є по суті короткотерміновим планом. Поточне планування полягає в розробці річних планів на всіх рівнях управління підприємством та з усіх напрямів його діяльності, а також планів на коротші періоди (квартал, місяць).

Така часова градація планів забезпечує найраціональніше вирішення довгострокових, середньострокових і поточних завдань розвитку економіки.

За змістом планових рішень виділяють: стратегічне, тактичне та оперативно-календарне планування.

Стратегічне планування, як правило, орієнтується на довгострокову перспективу і визначає основні напрями розвитку об'єкта господарювання. У результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі й розробляє засоби їх досягнення.

У тактичних планах відображаються заходи, спрямовані на розширення виробництва і підвищення його технічного рівня, оновлення і зростання якості продукції, якомога повніше використання науково-технічних досягнень. У результаті тактичного планування складається план економічного і соціального розвитку підприємства, що є комплексною програмою виробничої, господарської і соціальної його діяльності на певний період.

Оперативно-календарне планування є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності фірми. Основним його завданням є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної планомірної і ритмічної роботи підприємства та його структурних підрозділів.

Таким чином, якщо стратегічне планування розглядати як пошук нових можливостей підприємства на ринках, то тактичне планування -- як процес створення передумов для реалізації цих нових можливостей, а оперативно-календарне -- як процес їх реалізації.

За ступенем охоплення об'єктів планування розрізняють:

-- загальний план підприємства і плани окремих його підрозділів;

-- плани усіх видів діяльності чи цільові плани, що розробляються для якогось одного напряму роботи (виробничий план, фінансовий, план маркетингу).

За черговістю в часі виокремлюють:

-- упорядковане планування, за якого після завершення одного плану розробляють інший;

-- перехідне планування, коли після закінчення певного запланованого строку план продовжується на наступний період (наприклад, п'ятирічний план щорічно продовжується на один рік);

-- позачергове (евентуальне) планування, коли план розробляють за необхідності, наприклад, у разі реконструкції або санації підприємства.

Нині планування дедалі більше ґрунтується на науковому прогнозуванні, яке є не самостійним видом планування, а лише однією з чотирьох його стадій (аналіз досягнутого рівня розвитку економіки; науковий прогноз можливих і ефективних напрямів розвитку економіки і вибір оптимального напряму; розробка планів за всією номенклатурою показників на основі аналізу виконання попереднього плану і прогнозу наступного розвитку; контроль виконання плану), яка передує складанню плану і охоплює довший період, ніж план. Прогнозування доцільно здійснювати на будь-якому рівні складання планів -- довгострокових, середньострокових і поточних, хоч найбільше значення воно має для перспективного планування.

При плануванні діяльності підприємства використовують різні методи, вибираючи які слід ураховувати певні вимоги до них. Методи планування мають відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; ураховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети -- збільшення прибутку (валового доходу).

В умовах жорсткої конкуренції на ринку як ресурсів, так і товарів кожному підприємству важливо визначити вихідну позицію для розробки плану. У багатьох з них планування фактично йде від витрат до випуску (ресурсний метод планування): спочатку визначають, якими ресурсами і за якими цінами може розпоряджатися підприємство (ресурсна стратегія), а потім, спираючись на ці дані, підприємство визначає свою продуктово-ринкову стратегію. Цей метод може використовуватись також при монопольному становищі підприємства або за слабо розвиненої конкуренції. З посиленням конкуренції вихідною позицією для розробки плану стають уже потреби ринку, попит на продукцію (продуктово-ринкова стратегія). Фактично ж ці групи стратегій -- ресурсні й продуктові -- розробляються у взаємозв'язку.

Залежно від рівня структуризації планових проблем і ринкової позиції підприємства застосовують різні принципи визначення кінцевого та проміжних значень планових показників. При вирішенні неструктурованих і слабоструктурованих проблем використовують експертні (оцінні) чи евристичні методи. Вони ґрунтуються на використанні непрямої і неповної інформації, досвіду спеціалістів-експертів, інтуїції. Конкретними формами їх використання є:

а) масова оцінка -- з'ясування думки окремих груп населення під час соціальних досліджень щодо суті певної проблеми планування;

б) організація систематичної роботи експертів (експертні комісії законодавчих і виконавчих органів влади, наукові ради при Міністерстві економіки України і т. д.). Особи, що залучаються як експерти, є висококваліфікованими спеціалістами у відповідних галузях знань, що володіють великим професійним і практичним досвідом;

в) організація роботи експертів на основі спеціальної системи їхньої діяльності. Широко відомі такі методи організації роботи експертів, як: «Мозкова атака», «Дельфі», «Паттері» та ін.

Під час розв'язання добре структурованих проблем, що мають більш-менш чіткі кількісні характеристики, використовують методи екстраполяції та інтерполяції. Перший застосовують у разі визначення проміжних та кінцевих (на кінець планового періоду) планових показників на основі їх динаміки в минулому, припускаючи, що темпи і пропорції, досягнені на момент розробки плану, будуть збережені в майбутньому. Цей метод ефективний у випадках більш-менш стабільної технології і умов виробництва, при монопольному становищі підприємства та за відсутності загрози з боку конкурентів.

Метод інтерполяції є принципово протилежним. Згідно з ним підприємство встановлює мету для досягнення в майбутньому і виходячи з неї визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Тобто на противагу наступальному рухові при екстраполяції інтерполятивний метод передбачає зворотний рух -- від установленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин. Цей метод використовують, зокрема, під час програмування врожайності сільськогосподарських культур. За способом розрахунку планових показників розрізняють такі методи:

дослідно-статистичний (середніх показників) -- передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки (середніх величин) при встановленні планових показників;

факторний (чинниковий) -- більш обґрунтований, оскільки за цим методом планові значення показників визначають на основі розрахунків впливу найважливіших факторів (чинників), що обумовлюють зміни цих показників. Використовується передусім при плануванні технологічних та економічних показників ефективності виробництва;

нормативний -- планові показники розраховують, застосовуючи прогресивні норми використання ресурсів з урахуванням їх змін у результаті освоєння організаційно-технічних заходів у плановому періоді. Обов'язковою умовою використання цього методу є створення на підприємстві відповідної нормативної бази.

Суть балансового методу полягає в тому, що план розвитку підприємства, галузі обґрунтовується шляхом попереднього складання балансів (матеріальних, трудових, фінансових), що включають у себе потреби господарства в ресурсах і джерелах задоволення цих потреб. Основною позитивною якістю балансового методу є те, що його застосування сприяє усуненню і, головне, запобіганню диспропорцій та встановленню ефективних пропорцій. Подальшим розвитком балансового методу планування є матричний метод, що передбачає побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками.

Типовим недоліком планів є їхня одноваріантність. З огляду на це дедалі більшого поширення на підприємствах набуває розрахунково-конструктивний метод (метод варіантів). Складовими етапами його є: вивчення об'єктивної реальності; розробка найдоцільніших варіантів рішень поставленого завдання з урахуванням досягнень науки і практики; технічна, технологічна, екологічна та економічна оцінка одержаних варіантів з виявленням найбільш раціонального і широким його обговоренням; розробка заходів, спрямованих на освоєння проекту. Варіантний метод планування досить трудомісткий. Тому для скорочення витрат праці й коштів застосовують графіко-аналітичні прийоми.

Перший передбачає використання для проектних розрахунків математичних рівнянь прямої, гіперболи, параболи та ін., а другий -- спеціальних формул для розв'язання окремих питань.

Істотному підвищенню ефективності планування сприяє використання економіко-математичних методів і ПК. Це дає можливість здійснити моделювання складних економічних процесів, передбачити найбільш імовірні напрями розвитку економічної системи залежно від тих чи інших параметрів і цільових функцій, значно прискорити розрахунки і підвищити їх точність і, що дуже важливо, забезпечити визначення оптимального варіанта плану з усіх можливих.

Необхідно розрізняти поняття «оптимальний план» і «ефективний план» (у літературі їх часто вживають як синоніми). Ефективний варіант плану -- це варіант, який за існуючих умов макро- і мікросередовища забезпечує максимальну економічну вигоду для підприємства. Оптимальний варіант плану -- це варіант, що його розраховано за допомогою економіко-математичних методів на екстремум (максимум чи мінімум) функції за певним критерієм оптимальності (максимум прибутку, мінімум витрат) і відповідно до поставлених у задачі умов і обмежень. І якщо вони коректні, то оптимальний план буде найефективнішим. Але в разі некоректності поставлених умов і обмежень такий варіант плану може бути оптимальним з погляду математичних критеріїв, однак неефективним, оскільки не забезпечує високої результативності використання ресурсів і прибутковості господарства.

В останні роки на зміну традиційному методу планування із застосуванням найпростіших обчислювальних засобів приходять і набувають поширення механізовані й автоматизовані методи з використанням ПК та складних електронно-обчислювальних машин (комплексів). Форма подання розрахованих показників планів (таблиці, малюнки, схеми, сітьові графіки тощо) відбиває культуру і наочність того чи іншого методу планування діяльності підприємства.

Усі розглянуті методи планування лежать в основі так званого формального планування. Але воно є тільки однією з форм прийняття управлінських рішень. Окрім формального планування практично кожен менеджер використовує так зване «інтуїтивне передбачення», тобто планування, що ґрунтується на досвіді керівника, а також на сукупності таких індивідуальних якостей, як інстинкт, винахідливість, творчі здібності, особливе чуття («нюх») та ін., що асоціюються з обдарованим підприємцем.

Інтуїтивне планування може успішно поєднуватись із формальним, а в окремих випадках навіть буває ефективнішим. Пояснюється це тим, що формальне планування -- це узагальнення типових ринкових явищ, які повторюються. Тим часом багато ринкових ситуацій є поєднанням неповторних, унікальних обставин, і тут формальне планування не завжди допомагає. Більш ефективним виявляється інтуїтивне. Ще однією причиною використання інтуїтивного планування є те, що менеджеру, як і кожній людині, притаманний страх, що не повністю піддається контролю свідомості. Характерним прикладом ірраціональної поведінки у фінансовій сфері є дії в разі біржових панік або, навпаки, спекулятивних бумів, що охоплюють різні біржі світу і пов'язані з масовими зрушеннями в психологічному стані учасників біржової діяльності.

У системі планування останнім часом дедалі більшу роль відіграє прогнозування.

Економічне прогнозування (від грец. prognosis -- передбачення) являє собою наукове обґрунтування можливих змін або якісного стану економіки в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення цього стану. Прогнозування є не самостійним видом планування, а лише однією з чотирьох його стадій (аналіз досягнутого рівня економіки; науковий прогноз можливих і ефективних напрямів розвитку економіки і вибір оптимального напряму; розробка плану; виконання плану, його контроль і коригування), яка передує складанню плану і охоплює більший період, ніж план. Прогнозування має здійснюватись на будь-якому рівні і стосуватись усіх видів планів -- довго- середньо- і короткострокових, проте особливо велике значення воно має для перспективного планування.

Спільними рисами прогнозування і планування є те, що, по-перше, вони є видами передбачення, оскільки мають справу з одержанням інформації про майбутнє. По-друге, в основі наукового прогнозування, як і планування, лежить наукове передбачення.

Однак між ними є істотні відмінності:

у прогнозах ураховують імовірно можливі досягнення науково-технічного прогресу, очікувані й прогнозовані, а також наукові відкриття, що ґрунтуються на наукових пошуках. У планах же враховуються вже наявні науково-технічні відкриття і досягнення передового досвіду, що перевірені на практиці;

у планів значно вищий, порівняно з прогнозами, ступінь обов'язковості їх виконання підприємством чи його підрозділами;

на відміну від планів прогнози не містять конкретних завдань (це передбачення розвитку науки і техніки впродовж певного часу, економічних і суспільних передумов для цього та обумовлених ними наслідків).

Завданнями прогнозування є: аналіз соціально-економічних і науково-технічних процесів; виявлення закономірностей, чинників і тенденцій, які визначають подальший соціально-економічний розвиток; вивчення та оцінка можливостей для досягнення поставленої мети і на цій основі прийняття оптимального рішення, в якому потреби суспільства чи підприємства узгоджуються з реальними можливостями їх забезпечення. Результати прогнозів ураховуються при розробці на перспективу питань економічної і соціальної політики та при складанні планів. Роль прогнозування полягає не в розв'язанні конкретних проблем, тобто поєднанні знань з діями, що є функцією планування, а лише у виявленні найважливіших проблем, з якими зіткнеться суспільство у перспективі, імовірнісних методів, строків і результатів їх вирішення різними способами, оцінці ефективності того чи іншого варіанта. Його роль також у тому, щоб значно скоротити ділянку невизначеності, окреслити межі реалістичних завдань і цілей плану. За періодом часу відповідно до класифікації планів прогнози поділяють на довгострокові (більш ніж на 10 років), середньострокові (на 5--10 років) і короткострокові (до 5 років).

Спочатку прогнозування в рамках фірми виникло як передбачення економічних параметрів діяльності бізнесу (як зовнішніх стосовно фірми, так і внутрішніх). Згодом фірми освоїли технологічне і соціально-політичне прогнозування свого середовища.

Якість прогнозів значною мірою залежить від методів прогнозування, якими називають сукупність прийомів та оцінок, що дають змогу на підставі аналізу минулих (ретроспективних) внутрішніх і зовнішніх зв'язків, притаманних об'єктові, а також їхніх змін з певною ймовірністю зробити висновок щодо майбутнього розвитку об'єкта. Сьогодні кількість відомих методів і прийомів, що їх використовують для прогнозування, перевищує 150.

За принципом інформаційного обґрунтування їх можна класифікувати таким чином:

І. Фактографічні методи, що базуються на фактичному інформаційному матеріалі про об'єкт прогнозування і його минулий розвиток:

1) статистичні методи:

-- екстраполяції та інтерполяції;

-- кореляційно-регресійний аналіз;

-- факторні моделі;

2) аналогії:

-- математичні;

-- історичні;

3) випереджальні методи прогнозування, що ґрунтуються на певних принципах спеціальної обробки науково-технічної інформації і реалізують у прогнозі її властивість випереджати розвиток науково-технічного прогресу (методи аналізу динаміки патентування, публікаційні методи прогнозування).

ІІ. Експертні методи, що базуються на суб'єктивній інформації, яку надають спеціалісти-експерти в процесі систематизованих процедур виявлення й узагальнення їхньої думки щодо майбутнього стану справ. Для цих методів є характерним передбачення майбутнього на основі як раціональних доказів, так і інтуїтивних знань. Вони, як правило, мають якісний характер. До цих методів належать такі:

1) прямі:

-- експертного опитування;

-- експертного аналізу, коли експерт чи колектив експертів самі ставлять і вирішують питання, що ведуть до поставленої мети;

2) зі зворотним зв'язком:

-- метод «комісій», що може означати організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у межах яких відбувається узгодження думок експертів;

-- метод «мозкових атак», для якого характерні колективна генерація ідей і творче розв'язання проблем. «Мозкова атака» являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей з вибраної теми, що їх спонтанно висловлюють учасники зустрічі. Оптимальна чисельність учасників -- 6--12 чоловік, бажано, щоб це були люди різних професій і спеціалізації;

-- метод Дельфі, що передбачає проведення анкетних опитувань спеціалістів обраної галузі знань. Одержані анкети статистично обробляються, і формується діапазон думок експертів, що віддзеркалює їхню колективну думку щодо конкретної проблеми. У зв'язку з тим, що, як правило, після першого опитування виявляється значний діапазон думок, метод передбачає проведення ще 3--4 опитувань, перед якими кожного з експертів знайомлять з підсумками опитування. ІІІ. Комбіновані методи зі змішаною інформаційною основою, в якій як первинну використовують фактографічну і експертну інформацію:

-- балансові моделі;

-- оптимізаційні моделі.

**Розділ 2. Система планування діяльності туристичного підприємства.**

## 2.1 Актуальні проблеми планування діяльності туристичної фірми.

## Проаналізуємо систему планування на підприємстві.

## На підприємстві існують такі види планів:

## 1). Інвестиційний план.

## Відповідно до проекту розвитку туристичної компанія планує:

· придбати в оренду нежитлове приміщення під офіс:

· зробити закупівлю комп'ютерів і оргтехніки (принтери. Факс, ксерокс. телефонні апарати)

· підключити додаткові телефонні номери;

· найняти кваліфікований персонал;

· встановити партнерський стосунки з фірмами, що займаються перевезенням пасажирів і виставою готельних послуг.

2) Організаційний план

Персонал туристичної компанії .

3).Виробничий план

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |

Таким чином, в незначній практиці планування можна виділити напрями планування: прогресивне, ретроградне і кругове. 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. У цілому у механізм фінансового планування перебуває в процесі становлення, з переважною реалізацією таких видів планування як поточне та оперативне.

Обов'язки складання, моніторингу, коригування, аналізу покладені на бухгалтерію. Загальний контроль за функціонуванням фінансового планування на підприємстві покладені на головного бухгалтера. Адекватним прикладом такого підприємства є успішність підприємством, із задовільним фінансовим станом, позитивною динамікою фінансових результатів та досить гарним рівнем рентабельності. Однак в умовах фінансової кризи стає очевидним, що фінансовому плануванню відводиться досить невелика роль. У процесі поточного та оперативного планування планування проводиться на короткостроковий період, на базі визначеної виробничої програми, заданого потенціалу та системи управління, охоплює переважно сферу планування собівартості та реалізації продукції.

Комплекс планів (кошторисів) відображає функціональні підсистеми планування, а саме:

- випуск продукції, її реалізацію;

- забезпечення виробництва необхідними засобами (обґрунтування виробничих потужностей), матеріальними та трудовими ресурсами;

- визначення витрат (собівартості) і фінансових результатів.

У підсистему поточного планування входить також розробка планів і кошторисів у розрізі виробничих і обслуговуючих підрозділів підприємства (субпідрядників), які конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них.

Для розробки поточних та оперативних планів використовується єдиний доцільний метод - нормативний. Нормативний метод планування ґрунтується на використанні технічно обґрунтованих норм і нормативів, що виражають ступінь економічної ефективності торгівлі енергетичним обладнанням, 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.

На підставі цих норм і поточних цін на трудові та матеріально-технічні ресурси визначаються прямі витрати вартості продукції.

Для визначення планової ціни продукції в фінансовому плануванні складають:

- Локальні кошториси;

- Локальні кошторисі розрахунки;

- Об'єктні кошториси;

- Об'єктні кошторисні розрахунки;

- Кошторисні розрахунки на окремі види витрат;

- Зведені кошторисні розрахунки вартості;

- Зведення витрат.

Ключовим показником у фінансових виступає собівартість, яка визначається витратами в грошовій формі на закупівлю товарів.

Планування та бухгалтерський облік витрат, що включаються до собівартості продукції, згідно з його обліковою політикою за об'єктами витрат. Метою планування собівартості продукції є:

- визначення витрат, необхідних для придбання продукції у встановлені терміни за умови раціонального використання матеріалів, робочої сили та інших виробничих ресурсів;

- дотримання правил технічної експлуатації машин і механізмів, а також дотримання безпечних умов праці;

- організація внутрішньогосподарського розрахунку та управлінського обліку у структурних підрозділах;

- визначення ціни, готової продукції.

Результати планування оформлюють у вигляді бюджету підприємства - плану, складеного на певний період часу в натуральному й грошовому вираженні й визначальній потребі підприємства в ресурсах, необхідних для одержання запланованих доходів.

Однак, слід зазначити, що на аналізованому підприємстві практично відсутня система контролю за виконанням бюджетів. Таким чином, керівництво не відстежує відхиленні фактичних показників від запланованих, а також не аналізує їх причини. Це є актуальною проблемою для даного підприємства, оскільки зводить систему бюджетування до формальної процедури.

Таким чином, організація надання туристичної послуги має здійснюватися з урахуванням результатів планування та проведення контролінгу. Тільки об'єднання та поєднання виробничих та обслуговуючих дій спроможне налагодити процес надання туристичної послуги, адекватно відповідний потребам споживача. Ефективність планування залежить від використання маркетингу та врахування факторів, що формують потреби споживачів. У такому разі важливо використання прийому моделювання для планування результатів діяльності туристичних фірм за обсягами виробництва основних і додаткових послуг

## Висновки

## Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності.

## Туристичні фірми здійснюють планування і організацію виробництва послуг в особливий, притаманний лише для сфери гостинності та туризму, спосіб. Особливості їхньої діяльності визначаються специфікою потреб як місцевого населення, так і подорожуючих, географічним середовищем, територіальним розміщенням виробництва і реалізації продуктів гостинності та туризму.

## 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. У цілому у механізм фінансового планування перебуває в процесі становлення, з переважною реалізацією таких видів планування як поточне та оперативне.

## Однак, слід зазначити, що на аналізованому підприємстві практично відсутня система контролю за виконанням бюджетів. Таким чином, керівництво не відстежує відхиленні фактичних показників від запланованих, а також не аналізує їх причини. Це є актуальною проблемою для даного підприємства, оскільки зводить систему бюджетування до формальної процедури.

## Таким чином, всі дослідження, проведені в дипломній роботі, обґрунтовують необхідність впровадження контролінгу як управлінської функції, а також автоматизації бюджетного планування в практику підприємства як універсального інструмента керування. Тому що бюджетування здатне забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність компанії за рахунок підтримки функції лідера в зниженні витрат, у прийнятті оптимальних управлінських рішень, підвищенні якості бізнес-процесів, і досягненні стратегічних цілей виходячи з обмеженого набору коштів і ресурсів.

## Перелік використаної літератури

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-ІУ.

2. Закон України "Про туризм" у редакції від 18.11.2003 № 1282-ІУ.

3. Ліцензійні умови провадження туроператорської та турагентської діяльності, затверджені наказом Держпід-приємництва, Мінкультури від 11.09.2011 № 111/55.

4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособ. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 248 с.

5. Бандурка О.М., Коробов М.Я. Фінансова діяльність підприємства. К:Либідь, 2012. - 312 с.

6. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев, МП „ИТЕМ лтд”, СП „АДЕФ-Украина”, 2014. - 534 с.

7. Бойчик I.М., Xapiв П.С., Хопчан М.I., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - 2-ге вид., випр. i доп. -- К.: Каравела; Л.: Новий Cвiт-2000, 2014. - 298 с.

8. Болховитинова И.С. Планирование на предприятии: Учеб. пособ. / И.С. Болховитинова, С.Н. Каруна, Л.В. Щупак. - Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2015. - 153 с.

9. Бухгалтерський фінансовий облік: Підручник. /За ред. Ф.Ф. Бутинця. - 5-те вид., доп. і перероб. - Житомир: ТОВ. „Рута”, 2015. -726 с.

10. Бухгалтерський облік та фінансова звітність за міжнародними стандартами. Практичний посібник. - К.: Лібра, 2014. -880 с.

11. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2013. - 400 с.

12. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. - К.:Лібра, 2011. -704 с.

13. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. - Х.:ВД «ІНЖЕК», 2013 р. - 240 с.

14. Горицкая Н.Г. Бухгалтерский учет и финансовый анализ: практическое пособие. - К.: ООО Редакция газеты «Бухгалтерия. Налоги. Бизнес», 2011. - 288 с.

15. Гостиничный и туристский бизнес. Под ред. проф. Чудновского А.Д. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд - во «ЭКМОС», 2012. - 352 с.

16. Грачова Р. Як визначити реальний фінансово-майновий стан свого підприємства. // Дебет-Кредит. - 2013. - №34.

17. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие.- Минск: ООО «Новое знание», 2015.

18. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. - 2-ге вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2014. - 528 с.

19. Економіка виробничого підприємництва. Навчальний посібник./ За ред. Й.М. Петровича. 3-тє вид., випр. -- К.: Т-во “Знання”, КОО, 2011. -- 405 с.

20. Ефремова М. В. Основы технологии туристского бизнеса: Учебное пособие. - М.: «Ось - 89», 2013. - 252с.

21. Зінь Е.А. Турченук М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. - К.: Професіонал, 2012. -320 с.

22. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. - 472 с.

23. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. - Минск: Новое знание, 2012. - 635 с.

24. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 256с.

25. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учеб. Пособие. - 2 е изд., перераб. - Мн.: Новые знания, 2015. - 432с.

26. Кардаш В. Я. Маркетингова політика послуг. К:,”Знання”, 2012р.

27. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. - М.: финансы и статистика, 2013. - 308с.

28. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 320с.

29. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М., "Финансы и статистика", 2014, 768 стр.

30. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств. / Навчальний посібник. - К: Видавничий дім «Скарби», 2012. - 336 с.

31. Кожанова Є. П., Отенко І. П. Економічний аналіз: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни- X.: ВД «ІНЖЕК», 2014. -208 с.

32. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учеб. пособ. - М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. - 400 с.

33. Маховикова Г.А. Планирование на предприятии: конспект лекций / Г.А. Маховикова, Е.Л. Кантор, И.И. Дрогомирецкий. - М.: Эксмо, 2011. - 144 с.

34. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия / А.В. Антонец, Н.А. Белов, С.М. Бухало и др.; Под ред. С.М. Бухало. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: Вища школа, 2014. - 472 с.

35. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. - К.: Скарби, 2015. - 336 с.

36. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. - М.: Экономика, 2013. - 284 с

37. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підпри-ємства: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2012. - 256 с.

38. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. -- К.: КНЕУ, 2012. -- 384 с.

39. Планирование на предприятии : практ. пособ. / Под ред. Лапыгина. - М.: Изд-во «Омега-Л», 2013. - 304 с.

40. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. -- К.: КНЕУ, 2013. -- 384 с.

41. Планування та прогнозування в умовах ринку. - Навч. посіб./ За ред. В.Г. Воронкової. - К.: ВД «Професіонал», 2010. - 608 с.

42. Платонова Н.А., Харитонова Т.В. Планирование деятель-ности предприятия: Учеб. пособ. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2015. - 432 с.

43. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пулькина. - М.: ЮНИТИ - ДИАНА, 2013. - 318 с.

44. Сенин В.С. Введение в туризм. - М.: "Ось-89", 2014. - 208 с.

45. Свіницька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2012. - 232 с.

46. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. - М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”; Изд-во “ЭКМОС”, 1998. - 440 с.

47. Тарасюк Г.М., Шваб Л.I. Планування діяльності підпри-ємства: Навч. пociб. - К.: Каравела, 2013. - 432 с.

48. Ткаченко Н.М. Теоретико-методологічні проблеми формування бухгалтерського фінансового обліку. К:”А.С.К.”, 2015. - 348 с.

49. Труды Академии Туризма. Выпуск 3. - СПб.: Издательство «Невский фонд», 2014. - 295с.

50. Туризм и гостиничное хозяйство/ Под ред. А.Д.Чудновского. - М.:ЭКМОС, 2014. - 317 с/

51. Уокер Д. Введение в гостеприимство. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 282 с.

52. Управління якістю послуг: Навчальний посібник / За редакцією В.Д. Нємцова. - К.: ІЗМН, 2013. - 135 с.

53. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. -- 4-е изд., перераб. и доп. -- М.: Дело, 2014. -- 448 с.

54. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник. -- 5-е изд. -- СПб.: Питер, 2011. -- 496 с.

55. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. - К.: Ельга, Ніка-Центр, 2011. - 360 с.

56. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2012. -460 с.

57. Фінансовий аналіз: Навчальний посіб. / Г.В. Митрофанов, Г.О. Кравченко, Н.С. Барабаш та ін.; За ред. проф. Г.В. Митрофанова. - К.: Київ нац. торг.-екон. ун-т.: 2011. - 301 с.

58. Фінансовий менеджмент./За ред. Проф. Г.Г.Кірейцева. - Київ:ЦУЛ, 2013. -496 с.

59. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Трофимовой. - СПб: Питер, 2001. - 384 с

60. Школа ІМ. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посіб. / І.М. Школа [та ін.] / за ред. проф. І.M. Школи. -- Чернівці : ЦТЕІКНТЕУ, 2014. -- 662 с.