

УДК 338.984

**ПЛАНУВАННЯ ОСНОВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТУРБІЗНЕСУ В УМОВАХ
МІНЛИВОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА**

к.держ.упр. Кравцов С.С., Рибалко А.І.
Донецький інститут туристичного бізнесу, Донецьк

**ПЛАНИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ТУРБИЗНЕСА
В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЧЕВОЙ МАКРОСРЕДЫ**

**PLANNING OF MAIN ECONOMIC INDICATORS OF ENTERPRISES OF
TOURBUSINESS IN A CHANGING MACRO-ENVIRONMENT**

В даній статті доведено необхідність планування діяльності туристичних підприємств, які працюють в умовах мінливого середовища. Запропоновано використання методів планування, які враховують технологічні особливості здійснення підприємницької діяльності в туризмі.

Ключові слова: планування, показники діяльності, туроператор, турагент, мінливе середовище.

В данной статье обоснована необходимость планирования деятельности туристических предприятий, работающих в условиях меняющейся среды. Предложено использование методов планирования, учитывающих технологические особенности осуществления предпринимательской деятельности в туризме.

Ключевые слова: планирование, показатели деятельности, туроператор, турагент, изменчивая среда.

In this paper, the necessity of planning of tourism enterprises that operate in a changing environment. The use of planning methods that take into account technological features of doing business in tourism.

Keywords: planning, performance, tour operator, travel agent, changing environment.

Наразі в Україні спостерігається підвищення інтересу до здійснення туристичної діяльності. Це підтверджується зростанням кількості суб'єктів туристичної діяльності. Середньорічний приріст операторів туристичної

діяльності становить не менше 10-15%. За даними Державної служби туризму і курорту, станом на 2011 рік в Україні налічувалося 2426 ліцензій на провадження турсервісної діяльності. Зростанню числа операторів сприяє відміна з 2010 р. ліцензування турагентської діяльності в Україні, а також і той факт, що для відкриття невеликого агентства достатньо 25-30 тисяч доларів [1]. Проте серед створених туристичних підприємств спостерігається значна тенденція до припинення діяльності протягом перших трьох років існування внаслідок низького попиту на пропонований туристичний продукт. Серед чинників цього слід зазначити відсутність навиків у керівників суб'єктів туристичної діяльності розробляти якісні плани, спрямовані на розробку, обґрунтування та реалізацію заходів в умовах мінливого макросередовища.

Особливості планування в туризмі знайшли відображення в роботах таких вчених як Дядечко Д.П., Юрьєв А.П. та інших [2-6]. Окрема увага зазначеними авторами приділяється показникам діяльності туристичного підприємства: доходу, витратам та прибутку. Проте більшість з них намагаються використовувати складні економіко-математичні моделі, які не використовуються керівниками туристичних підприємств.

Виходячи з цього метою дослідження є запропонування методів планування основних економічних показників діяльності, які є найбільш прийнятними для підприємств турбізнесу в умовах мінливого середовища. Задля вирішення поставленої мети вирішено такі задачі:

досліджено особливості здійснення основних суб'єктів туристичної діяльності – турсервісів і турагентів;

запропонувано способи планування показників доходу і витрат в умовах мінливого середовища.

Об'єктом дослідження виступає процес планування на підприємствах туристичного бізнесу, а предметом – методи планування основних економічних показників діяльності суб'єктів підприємницької діяльності в туризмі.

Треба зазначити, що планові показники є елементом стабільності в умовах мінливого макросередовища туристичного підприємства. Причому планування повинне бути не тільки оперативним, але і середньостроковим. Хоча поняття середньостроковий в кризові часи дещо змінюється. Якщо в період стабільності середньостроковим вважався 1-3-річний план, то зараз – тільки на 1 рік. Коливання заробітної плати в Україні, політичні кризи в країнах, які є центрами тяжіння вітчизняних туристичних потоків (Туреччина, Туніс), зміна візового режиму (Хорватія) призводить до необхідності щорічного оновлення асортименту турпродукту і тому унеможлиблює ефективне планування показників діяльності на довгострокову перспективу.

План стає не стільки набором фінансових показників, скільки вказівкою до дії в залежності від реалізації різних факторів ризику. Цілі

при цьому повинні бути "розумно нечіткими", тобто задавати напрямок розвитку і позначити пріоритети компанії, залишаючи при цьому свободу в плані конкретного трактування. Це дозволить при плануванні зберегти єдиний напрямок руху, залишивши можливість вибору шляхів, за якими компанія буде розвиватися. Причому, саме в умовах мінливого середовища зростає значимість координуючої функції плану, що забезпечує узгодженість дій всіх підрозділів компанії. План повинен дозволити приймати оперативні рішення у відповідь на поточні зміни зовнішнього середовища. Надмірний же тиск жорстких бюджетів може знизити ефективність рішень менеджменту, обмеживши їх гнучкість в реагуванні на мінливі ринкові умови.

На основі досвіду можна виділити три основні підходи до планування показників діяльності турпідприємства в умовах мінливого середовища:

- від «прожиткового мінімуму»;
- від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища;
- від цільових показників.

Перший підхід передбачає перш за все розрахунок «точки беззбитковості», тобто того обсягу реалізації, який дозволить підприємству покрити свої поточні витрати. Внаслідок того, що на туристичному ринку представлено два основних суб'єкти – турагенти та туроператори, які розрізняються за своїми функціями та характером діяльності, то порядок розрахунку «точки беззбитковості» для кожного з них також має свої особливості. Якщо джерелом доходу туроператора є повна вартість турпродукту, то для турагента – тільки сума комісійної винагороди. Однак слід нагадати про присутність на туристичному ринку турагентів (ТОВ «Краун», ТОВ «Зет-тур»), які мають на балансі підприємства власні заклади розміщення туристів і тому їх дохід формується ще і за рахунок надходження грошових коштів від надання окремих туристичних послуг – розміщення та харчування.

Підчас визначення кількості турпродукту, необхідного для реалізації з метою досягнення «точки беззбитковості» на плановий період визначальним моментом є наявність даних про суму планових витрат: постійних та змінних. Результати аналізу структури постійних витрат туристичних підприємств Донецької області дозволяють виділити такі основні їх елементи:

- фонд оплати праці та відрахування на соціальні заходи;
- витрати на оренду;
- комунальні платежі та витрати на охорону;
- витрати на рекламу;
- витрати на канцелярські речі, на відрядження, послуги кур'єра та інші.

Планувати постійні витрати краще за елементами, оскільки на зміну суми кожної статті витрат впливатиме свій чинник: на розмір заробітної плати – збільшення розміру мінімальної заробітної плати, на розмір орендної плати – тенденції розвитку ринку нерухомості у місті, на суму комунальних виплат – тарифи, що встановлюються заздалегідь постачальниками відповідних послуг.

До змінних витрат туристичного підприємства відносять послуги розміщення, харчування, перевезення та інших, які пов'язані з обслуговуванням туристів протягом подорожі. У «чистого» турагента зазначених витрат таких витрат не має, оскільки він співпрацює не з постачальниками послуг, а туроператором, тобто є простим посередником, і тому його комісійна винагорода містить тільки постійні витрати. Туроператор, у свою чергу, замовляє туристичні послуги задовго до початку сезону і тому може точно спрогнозувати річну суму змінних витрат. Однак це можливе у випадку, якщо керівництво правильно встановило плановий обсяг реалізації турпродукту за кожним туристичним напрямком.

Підхід до планування показників діяльності підприємства, заснований на врахуванні сценаріїв розвитку зовнішнього середовища використовується компаніями, які намагаються максимально використовувати зміни середовища на свою користь. Такі туроператори шукають нові ринки збуту за результатом маркетингових досліджень, а турагенти співпрацюють з цими туроператорами. Дохід планується з урахуванням квоти місць (жорсткої або комбінованої), яка обумовлена договорами з партнерами.

При сценарному прогнозуванні дуже важливо сформулювати якісно різні варіанти розвитку подій. Часто компанії обмежуються складанням песимістичних, реалістичних і оптимістичних сценаріїв, що неправильно, тому що по суті є математичними варіаціями одного і того ж сценарію. Крім цього скласти адекватні кількісні прогнози часто занадто складно, тоді як визначити основні можливі тенденції і напрямки розвитку більш реалістично.

Підхід «від цільових показників» характерний для компаній, вплив середовища на бізнес яких поки що незначний. Це туристичні підприємства, які працюють на своєму сегменті ринку: певному виду туризму, або з обмеженим колом постійних клієнтів. Витрати таких підприємств формуються заздалегідь, або визначаються нормативами (як, наприклад, у випадку зеленого туризму). Планові доходи розраховуються виходячи з чітко визначеної планової кількості туристів. Однак слід зазначити, що частка подібних підприємств на вітчизняному туристичному ринку незначна і контингент є майже незмінним.

Відмінності між трьома описаними підходами добре проявляються в тому, як компанії підходять до балансування ліквідності і прибутковості в

своїх планах. Для першого підходу це «забезпечення ліквідності при мінімально допустимому рівні прибутковості», для третього підходу - «забезпечення заданого рівня прибутковості при допустимому рівні ліквідності».

Таким чином, розрахунок основних показників діяльності туристичних підприємств має враховувати технологічні особливості процесу формування та реалізації туристичного продукту, а також сегмент ринку, на якому працює організація. Визначення показнику доходу та витрат дозволить узгоджувати процес ціноутворення з поточними обсягами реалізованого турпродукту і тим самим підвищити ефективність роботи туристичного підприємства.

1. Дані про туристичні потоки [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Державної служби статистики України – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.
3. Кифяк В.Ф. Організація туризму: Навчальний посібник / В.Ф. Кифяк. - Чернівці: Книги - ХХІ, 2008. – 344 с.
4. Любіцева О.О. ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. - К: Альтпрес, 2002. – 436 с.
5. Мальська М. Н. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. Посіб / М. Н. Мальська, О. Ю. Вордун. — К.: Знання, 2005. — 241 с.
6. Богданов Е. И. Планирование на предприятии туризма: Учеб. пособие для вузов / Е. И. Богданов, О. Н. Кострюкова, В. П. Орловская, П. М. Фенин. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2003. — 288 с.