АНОТАЦІЯ

*Зангіонова І.С. Планування як основна функція менеджменту в управлінні сервісною організацією. – КЄІ ДВНЗ «КНЄУ ім. В.Гетьмана». – Сімферополь, 2011. – 28с.*

В роботі розглянуті особливості планування діяльності туристичного підприємства. Дана класифікація видів планування, у тому числі стратегічного, поточного, оперативного, також запропоновані шляхи удосконалення планування на туристичному підприємстві.

*Ключові слова: туристичне підприємство, планування, метод планування, види планів, принципи планування, процес планування.*

**Зміст**

Вступ……………………………………………………………………………………….4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ………………………………………………………………………….5

* 1. Поняття та сутність загальної функції менеджменту планування……………...5
	2. Класифікація видів планування…………………………………………………...8
	3. Принципи і методи планування………………………………………………….11

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ……………………………………………………………………16

2.1. Особливості організації діяльності туристичного підприємства………………...16

2.2. Етапи створення туристичного підприємства…………………………………..19

2.3. Удосконалення планування на туристичному підприємстві……………………24

Висновок…………………………………………………………………………………27

Список використаних джерел………………………………………………………….28

Додатки

ВСТУП

Кожна фірма, починаючи свою діяльність, зобов'язана чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі роботи своєї фірми. У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості. При всьому різноманітті форм підприємництва існують ключові положення, які застосовуються практично в усіх сферах комерційної діяльності і для різних фірм, необхідні для того, щоб вчасно підготуватися, обійти потенційні труднощі і небезпеки, тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей. Саме в цьому і полягає актуальність даної теми курсової роботи.

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління. Ретельно проаналізувати суть планування, як однієї з головних функцій менеджменту, а також розкриття всіх аспектів, пов’язаних з плануванням діяльності підприємства є основною метою даної курсової роботи.

Предметом даної курсової роботи є детальне вивчення комплексу управлінських заходів, що використовує підприємство для організації виробництва своєї продукції. Об’єктом виступає функція планування в процесі управління туристичним підприємством.

Основні завдання, що стояли в процесі написання цієї роботи:

1) дослідити суть поняття «планування» як функції управління;

2) ознайомитись із системою планування ( види, принципи, методи);

3) розкрити основні етапи створення туристичного підприємства;

4) визначити основні шляхи удосконалення планування на туристичному підприємстві.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні аспекти процесу планування в менеджменті

* 1. Поняття та сутність загальної функції менеджменту планування

Планування є відправною ланкою в циклі управління. Воно визначає цілі організації і способи їх досягнення, тобто відображає рівень осмисленості діяльності організації.

Планування — вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Об'єктом планування може виступати будь-яка ор­ганізаційна система, що є відкрита для взаємодії з нав­колишнім середовищем [6, с. 13].

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.

На основі розробленої системи планів здійснюється організація робіт, мотивація задіяного для їх виконаний персоналу, контроль результатів та їх оцінка з точки зору досягнення планових показників. Але планування — не одноразова дія, а безперервний процес, зумовлений реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, визначенням нових або уточненням старих цілей, що потребує внесення у плани корективів. Працівники, які беруть участь у процесі планування, не просто виконують належні функції, а діють творчо і здатні до змін характеру дій, якщо того вимагають обставини. Планування як процес управління включає розробку і реалізацію засобів впливу: концепцію, прогноз, програму, план.

Кожне з засобів впливу має свою специфіку й умови використання.

Концепція - ідея, теоретичні і методологічні основи її розробки, обґрунтування, методи й умови реалізації. Будь-яка теоретична економічна проблема до її втілення в економіці проходить стадію формування концепції.

 Прогноз - наукове передбачення можливого стану фірми, корпорації, економіки, суспільства в майбутньому. Прогнози в бізнесі розробляються по складних соціально-економічних проблемах, як правило, на довгостроковий чи середньостроковий період. Найчастіше прогноз використовується в стратегічному управлінні.

 Програма - закінчений комплекс завдань, заходів, робіт, об’єднаних загальною метою, що має конкретний кінцевий результат, що вимагає залучення значних ресурсів, здійснюваний сукупністю взаємодіючих органів, організацій, обличчя різних функціональних сфер економіки.

План— документ, який містить систему показників та ком­плекс різних заходів щодо вирішення соціально-економічних завдань.

Планування — це вид управлінської діяльності (функція управління), пов'язаний зі складанням планів підприємства та його окремих підрозділів. Плани містять перелік того, що має бути зроблене, визначають послідовність, ресурси і час вико­нання робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Численні дослідження зв'язку між плануванням та резуль­тативністю діяльності підприємства показали, що планування на підприємстві, зазвичай, означає вищі доходи, більші при­бутки та загальне поліпшення фінансово-економічного стану підприємства. Основні причини необхідності планування мож­на сформулювати таким чином:

* планування забезпечує координацію зусиль і є орієнти­ром як для управлінського персоналу, так і для рядових пра­цівників. Коли весь персонал розуміє, куди рухається підприєм­ство і що вони мають зробити для досягнення цілей, можна значно ефективніше координувати і стимулювати діяльність колективів підрозділів з досягнення цілей;
* планування спонукає керівників і весь персонал передба­чати зміни, реагувати на них належним чином, враховувати наслідки змін;
* планування зменшує дублювання управлінських функцій і робіт, допомагає заздалегідь встановити необхідність в ресур­сах і окреслити джерела їх отримання за плановими періодами;

— розроблені в процесі планування цілі стають базою для здійснення функції ефективного контролю. За наявності істот­них відхилень досягнутих результатів від планових можна вда­тися до коригування діяльності окремих ланок підприємства і досягти кращих кінцевих результатів [3, с. 575 – 577].

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання:
1) де організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація)?
2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися?

Планування – є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління [1, с. 241].

Таким чином, 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 змоделювати перехід з теперішнього стану в майбутній прогнозований стан. За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрямки зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілі для всіх членів організації [3, с. 576].

* 1. Класифікація видів планування

Усі різновиди планів підприємства можуть бути системати­зовані за багатьма класифікаційними ознаками. Наприклад, за типами цілей, змістом планів, рівнем управління, терміном дії, сферами застосування, стадіями розробки, ступенем точності тощо.

За типами цілей планування може бути стратегічним, так­тичним і оперативним.

Стратегічне планування включає вибір і обґрунтування за­собів, завдань і цілей для досягнення раніше встановлених або традиційних для підприємства ідеалів. Такими стратегічними ідеалами можуть бути економічне зростання, розвиток людсь­кого потенціалу, періодичне оновлення продукції, розширен­ня ринків збуту. Таке планування найчастіше буває довгостро­ковим [3, с. 577].

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 [15].

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

Для складання стратегічного плану проводяться до­слідження туристичного ринку. Щоб ефективно конку­рувати в сьогоднішньому світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором і аналізом величезної кіль­кості інформації про галузь, ринок, конкуренцію та 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, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і пе­реорієнтацію.

Для стратегічного планування характерні такі поло­ження:

1. Невеликий плановий відділ (менше 6 осіб) корпо­рації доповнюється плануванням на нижчих рівнях.
2. Вік функції планування навіть у найбільших кор­пораціях нараховується менше десяти років.
3. Стратегічні плани розробляються на нарадах ви­щого керівництва корпорації, що проводяться щоріч­но.
4. Річній стратегічний план об'єднується з річним фі­нансовим планом.
5. У більшості організацій вважають, що функція планування може бути вдосконалена.

Складання середньострокових та короткострокових планів належить до тактичного планування діяльності підприємства. Тактичні плани відрізняються від стратегічних метою розробки, змістом, терміном, охопленням сфер впливу. Тактичні плани деталізують стратегічні, однак сфера їхньої спрямованості більш вузька. [6, с. 62 – 63].

Тактичне планування – це прийняття рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси організації для досягнення стратегічних цілей.

Тактичне планування, яке у практичній роботі ототожнюють з поточним плануванням, полягає в обґрунтуванні завдань і засобів, необхідних для досягнення раніше встановлених або традиційних цілей [3, с. 578].

Тактичне планування складається з вибору засобів і завдань, необхідних для досягнення цілей, встановле­них або заданих керівництвом, або традиційних. На­приклад, ціль дістати максимальний прибуток у 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 у минулому, до якого вони хочуть повернутися (їх завдання), і відповід­ні засоби [6, с. 62].

Оперативне (оперативно-календарне) планування становить вибір засобів вирішення завдань, котрі поставлені або встановлені вищим керівництвом, а також є традиційними для підпри­ємства. Таке планування буває, зазвичай, короткостроковим [6, с. 61].

Особливість оперативного планування полягає в тому, що розробка планових завдань для виробничих підрозділів поєднується з організацією їх виконання.

Оперативне планування складається з календарного планування і диспетчеризації.

1) Календарне планування, - це деталізація поточного плану підприємства й донесення завдань до кожного цеху, відділу, ділянки, бригади, робітника. Плани й графіки при цьому складаються на місяць, декаду, добу, зміну, а іноді й щогодини.

2) Диспетчеризація забезпечує:

- суцільний контроль за ходом виробничого процесу й оперативне усунення неполадок і відхилень, які виникають;

- організацію доставки на робочі місця сировини, матеріалів, заготівель та інструментів; вивезення готової продукції, відходів виробництва; контроль справності устаткування; подачу енергії, палива, стисненого повітря та організацію контролю якості.

Задачі оперативного планування:

- забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в заплановані строки) за ритмічної роботи всіх підрозділів підприємства;

- установлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;

- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва [3, с. 575 – 577].

Оперативне планування складається з вибору засобів вирішення завдань, які поставлені, дані або встановлені керівництвом, або традиційні, наприклад, планування випуску продукції за номенклатурою, встановленою ке­рівництвом. Таке планування, як правило, короткотер­мінове [6, с. 62].

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.

Отже, класифікувати планування можна за різними ознаками, але головною ознакою є класифікація за типами цілей: стратегічне, тактичне та оперативне планування. За допомогою цих видів визначаються цілі, завдання, вибір засобів для досягнення поставлених цілей та вибір засобів вирішення завдань. Також планування повинно ґрунтуватися на певних принципах та методах [1, с. 242].

* 1. Принципи і методи планування

Принципи планування — це основні правила (теоретичні посилання), які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розробки оптимального плану.

Принципи є вихідним відправним моментом у процесі реалізації наукового підходу до планування. Вони покликані сприяти підвищенню ефективності планування і тим самим служать цілям правильної організації планового процесу [10, с. 125].

Принципи планування визначають зміст усієї планової діяль­ності на підприємстві. Правильне і комплексне їх дотримання створює вагомі передумови ефективної роботи підприємства і зменшує можливість отримання негативних результатів пла­нування [3, с. 579].

До принципів планування можна віднести:

• Принцип цільової спрямованості

Він вимагає, щоб перед тим як приступити до процесу планування, були чітко сформульовані цілі, яких необхідно досягнути, і визначена черговість їхнього виконання, тобто повинен здійснюватися вибір цілей, а потім вже обґрунтування можливостей їхньої реалізації [5, с. 243].

• Принцип участі

Він виходить з постулату про те, що найважливішим продуктом планування є не сам план як такий, а процес планування. Таке твердження ґрунтується на тому, що участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню працівниками рівня їх кваліфікації, забезпечує більш повне розуміння економічних наслідків тих чи інших рішень, формує нові навички і знання. Розширюючи можливості окремих працівників, планування підвищує тим самим і можливості організації в цілому у вирішенні більш складних завдань.

• Принцип безперервності

Він передбачає організацію максимально часто повторюваного процесу планування, який би оптимально дозволяв реагувати на зміни умов хазяйнування, що відбуваються (тобто повинна існувати циклічність планування). Це пов'язано з тим, що невизначеність зовнішнього середовища і можливість появи факторів, які раніше не прогнозувалися, чи зміна ступеня їхнього впливу роблять необхідним постійне коригування оцінки очікувань фірми [3, с. 580].

Як бачимо, реалізація принципів цілеспрямованості й безперервності вимагає постійного аналізу мінливої ситуації, контролю (моніторингу) планових показників і визначення нових орієнтирів з урахуванням можливої зміни реалій зовнішнього і внутрішнього середовища. Відмова від неухильного виконання вимог принципу безперервності, тобто ведення планової діяльності «від випадку до випадку» знижує ефективність планової діяльності і підвищує ризик виникнення втрат у вигляді збитків чи недоотриманого доходу [5, с. 245].

• Принцип холізму (системності)

Цей принцип виходить з того, що планування в організації повинно мати системний характер, тобто передбачається, що будь-яка економічна система містить складові елементи (підрозділи), які, будучи частиною цієї системи, повинні мати загальну орієнтацію поводження (діяльності), засновану на виконанні загальних цілей.

• Принцип гнучкості вимагає, щоб у процесі розробки планів забезпечувалася можливість змінювати обсяги виробництва (навіть спрямованість діяльності) у зв'язку зі зміною обставин, тобто повинні бути передбачені механізми, що надавали б планам і самому процесу планування можливість адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

• Принцип точності

Цей принцип вимагає, щоб план складався з таким ступенем точності, що була б сумісна з навислою над фірмою невідомістю. Деталізація і конкретизація планів повинна бути в межах реальних можливостей, що дає інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище в плановому періоді.

• Принцип цілеспрямованості та пріоритетності вимагає, щоб кожен план мав цільовий характер, тобто був спрямова­ний на досягнення визначених цілей, а як пріоритети виділя­лися проблеми, від вирішення яких залежить ефективний розвиток підприємства. Дотримання цього принципу дає змогу зосередити ресурси на головних напрямках підвищення ефективності функціонування підприємства.

• Принцип аль­тернативності,який потребує проведення багатоваріантних планових розробок (альтернатив). Відповідно до цього прин­ципу, за основу має бути покладений найкращий варіант з двох або декількох можливих. Цей принцип виходить із сутності планування і пов'язаний з можливостями розвитку виробни­чо-господарської діяльності підприємства за різними траєк­торіями [3, с. 579 – 580].

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів.

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 [2, с. 22].

Під методом планування розуміють конкретний спосіб (технічний прийом), за допомогою якого здійснюється вироблення та обґрунтування шляхів досягнення планових цілей і розрахунок кількісних значень показників планових документів.

При виборі методів планування необхідно враховувати певні вимоги до них. Методи планування повинні: по-перше, бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; по-друге, найбільш повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітність в засобах та шляхах досягнення основної підприємницької мети — збільшення прибутку; по-третє, відрізнятися в залежності від виду розроблюваного плану. Більшість відомих методів планування можна класифікувати за різними ознаками [10, с. 312].

Результати класифікації методів планування за певними ознаками представлені в таблиці 1.1 (Додаток 1).

На підприємствах України використовують такі методи пла­нування: балансовий, нормативний та математико-статистичний.

Балансовий метод передбачає погодження ресурсів, які має або буде мати підприємство, і потреб у них упродовж пла­нового періоду. Цей метод реалізується через складання систе­ми балансів — матеріально-речових, вартісних і трудових. Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться вишукувати додаткові джерела, які б дозволили покрити дефіцит. Якщо ж ресурсів є в надлишку, то необхідно розв'язувати зворотну проблему — розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку. Баланси становлять двосторонню бюджетну таблицю, у лівій ча­стині якої відображаються джерела ресурсів, а у правій — їх розподіл (таблиця 1.2) [12].

Таблиця 1.2

Бюджетна таблиця

|  |  |
| --- | --- |
| Джерела ресурсів | Розподіл ресурсів |
| 1. Залишок на початок періоду | 1. Поточне споживання |
| 2. Внутрішні надходження | 2. Реалізація на сторону |
| 3. Внутрішня економія | 3. Залишок на кінець періоду |
| 4. Резерви | 4. Резерви |
| Всього | Всього |
| Баланс | Баланс |

В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання та продажу на стороні) і залишку на кінець періоду. Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації [3, с. 581 – 582].

Нормативний метод полягає у тому, що за основу плано­вих завдань на конкретний період і відповідно в основу балансів закладаються норми витрат різноманітних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу та ін.) на одиницю про­дукції [3, с. 582]. 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. Нормативний метод може бути самостійним, а також допоміжним стосовно до балансового методу.

Математико-статистичні методи полягають в оптимізаційних розрахунках на базі різного виду моделей. Найпростіши­ми моделями є статистичні моделі, які відображають залежність двох величин. Статистичні моделі найчастіше використовують у сфері фінансового планування [3, с.581-582]. При знаходженні оптимальних варіантів вибору різних видів сировини, матеріалів, технологій застосовують методи лінійного програмування. Методи лінійного програмування дозволяють на основі вирішення системи рівнянь і нерівностей визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо [11, с. 198].

Таким чином, принципи планування визначають характер та зміст планової діяльності економічної організації. Правильне дотримання принципів планування надає можливість ефективної роботи підприємства та зменшує можливість від’ємних результатів планування.

Методи планування є третьою складовою частиною системи методологічного забезпечення планування. Методи планування – питання організації процесу прийняття рішень по стимулюванню вироблення ідей. Саме за допомогою принципів та методів планування і функціонує підприємство.

РОЗДІЛ 2

Планування в управлінні туристичною організацією

2.1. Особливості організації діяльності туристичного підприємства

Говорячи про туристичне підприємство, маються на увазі ті фірми, основною діяльністю яких є надання туристичних послуг, а всі інші види діяльності – супутні, побічні.

Туристичне підприємство – це підприємницькі структури, що займаються на комерційній основі посередницькими операціями у сфері купівлі-продажу туруслуг. самі туристичні організації не роблять туристичні послуги і виконують часто посередницькі функції, закуповуючи за дорученням споживачів різні послуги у виробників (підприємств транспорту, розміщення і т.д.) [14].

Управління туристичним підприємством починається з визначення місця підприємства на туристичному ринку. На цій підставі приймаються рішення зі створення або модифікації продукту (послуги), методів його (її) просування, структури управління персоналом [4, с. 436].

Процес стратегічного управління туристичною організацією починається з визначення бізнесу та місії підприємства.

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

1. Завдання фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій
2. Зовнішнє середовище відносно фірми, яка визна­чає робочі принципи фірми.
3. Культура організації.

Щоб вибрати відповідну місію (рис. 2.1.), керівниц­тво повинно відповісти на два питання: "Хто наші клі­єнти?" і "Які споживчі вимоги наших клієнтів ми мо­жемо задовольнити?". Клієнтом у цьому випадку 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 та 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.

Рис. 2.1. Визначення місії туристичної фірми

Першим і, можливо, найсуттєвішим, рішенням при плануванні буде вибір цілей організації. Загальнофірмові цілі формулюються і встановлюються на основі загальної місії організації, певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб внести істинний внесок в успіх організації, цілі повинні мати ряд характеристик:

1. 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 [6, с. 66 – 68].

Правильно побудована організаційна структура дозволяє підприємству ефективно функціонувати, ефективно керувати всіма підрозділами підприємства, і в кінцевому рахунку визначає фінансові результати, тому що правильно побудоване управління неминуче веде до зниження витрат, збільшенню ефективності.

Структура організації і керування туристичної фірми визначається задачами і стратегією компанії, але, як правило, має керівника, що здійснює загальне керівництво і розробляє загальну стратегію фірми, а також відділи посередницьких операцій, маркетингу і реклами, бухгалтерію (Рис.2.2.).

 Генеральний директор

 Відділ посередницьких операцій Відділ маркетингу і реклами Бухгалтерський відділ

Рис. 2.2. Організаційна структура тур. організації

Відділ по організації посередницьких операцій міжнародного туризму веде роботу з планування і здійснення туристичних поїздок на підставі дилерських договорів із туроператорами. На початку кожного сезону на підставі даних про попит і стан ринку, наданих відділом маркетингу, складається план набору груп з різних напрямків, запит пересилається туроператору на надання окремих турів на визначений період. Вся робота по забезпеченню договору: формування груп, добір керівників і гідів-перекладачів, надання необхідної інформації, списків груп при візовому оформленні і страхуванні здійснюється також цим відділом [13].

Контроль за роботою фірми здійснюється за допомогою бухгалтерського відділу, куди надходить інформація про наявність і рух коштів і здійсненні різних господарських операцій.

Маркетингова і рекламна стратегія, а також розробка туристичного продукту здійснюється відділом маркетингу [11, с. 224 – 225].

Отже, для управління туристичним підприємством необхідно спочатку визначити місію та цілі діяльності підприємства. Щоб туристичне підприємство ефективно функціонувало, необхідно правильно побудувати організаційну структуру, яка позволить ефективно керувати підрозділами туристичного підприємства, а отже і приносити прибуток підприємству. Саме з цього і складається організація туристичного підприємства. Для створення туристичної організації необхідно здійснити етапи планування діяльності.

2.2. Етапи створення діяльності туристичного підприємства

Планування роботи організацій передбачає побудову трьох підсистем планування (рис. 2.3.):

Процес

планування організації

Маркетинговий план

Фінансовий

 план

Виробничий план

Рис. 2.3. 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 докупи всі факти, що мають якесь відношення до функціонування фірми. Зокрема, це інформація про ринок товарів чи послуг певного підприємства, товар та його конкурентоздатність на цьому ринку, споживчий сегмент та інші фак­ти. Маркетинг-план згуртовує весь персонал підприєм­ства працювати воєдино, 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. Одним із центральних елементів маркетингової діяль­ності туристичних фірм є проведення рекламних кам­паній.

Для того, щоб реально використовувати маркетинг як надійний інструмент досягнення успіху на ринку, керівникам і спеціалістам туристичних підприємств не­обхідно оволодіти його методологією і вмінням творчо застосовувати її відповідно до конкретних ситуацій. Ці специфічні особливості туристичного продукту вплива­ють на маркетинг у туризмі.

Можна виділити три основні завдання плану марке­тингу, що збігаються з загальнофірмовим планом:

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

Розроблення маркетингової стратегії починається з ви­вчення туристичного ринку, а саме тих сприятливих чи несприятливих факторів, що його формують [6, с. 76 – 79].

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.

Виробничий план може виступати в якості середньо-термінового та короткотермінового плану. Основне зав­дання виробничого плану полягає у розподілі наявних та потенційних ресурсів для досягнення маркетингових цілей.

Цілі фірми для виробничого плану проявляють себе в об'ємі продажів на 1—5 років. Річні прогнози прода­жів розбивають на квартальні та місячні прогнози, які відрізняються від попередніх більшою точністю.

Для складення виробничого плану необхідно з'ясу­вати такі питання:

1. Короткотермінова або тактична ціль;
2. Виробнича структура фірми;
3. Схема виробничого процесу;
4. Баланс наявності оборотних фондів;
5. Баланс наявності основних виробничих фондів;
6. Ступінь використання засобів НТП;
7. Сума капітальних вкладів;
8. Виробнича потужність підприємства [6, с. 128 – 129].

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

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

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.

Фінансові плани складаються на основі основних фінансових до­кументів, таких як: річна балансова відомість, щомі­сячний рух готівки, прогноз об'ємів продажів, оцінка прибутків і витрат, прогноз ключових фінансових по­казників [6, с. 142 – 143].

Таким чином, для створення туристичного підприємства необхідно здійснити ряд дій, тобто пройти його основні етапи. Для планування процесу роботи підприємства необхідно розробити маркетинговий, виробничий та фінансовий плани, що допоможе ефективно функціонувати туристичному підприємстві.

2.3. Удосконалення планування на туристичному підприємстві

З метою оцінки реальності поставлених завдань та виявлення шляхів досягнення поставлених цілей виникає необхідність у розробці детального прогнозу та плану діяльності підприємства.

Необхідною умовою здійснення ефективного планування на підприємстві є проведення попереднього прогнозування, зокрема довгострокового прогнозування основних тенденцій в економіці та основних напрямів розвитку галузі, прогнозування основних результатів фундаментальних науково-дослідних робіт, прогнозування потреби у продукції підприємства, прогнозування доступності ресурсів, прогнозування розвитку діяльності підприємства. Таким чином, ефективне прогнозування зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування розвитку його діяльності [16].

Прогнозування розвитку (стану) підприємства – це наукове обґрунтування можливих кількісних та якісних змін його стану (рівня розвитку в цілому, окремих напрямків діяльності) в майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного стану **[**4, с. 303**]**.

Дані, отримані у ході прогнозування розвитку діяльності підприємства узагальнюються у його планах. План підприємства за своїм змістом становить сукупність взаємопов'язаних заходів щодо підвищення прибутку за рахунок збільшення ефективності використання всіх вживаних ресурсів і реалізації продукції. Успішність, ефективність системи планування визначається значною мірою рівнем її організації, яка спрямована на планомірне поєднання основних елементів системи планування **[**5, с. 61**]**.

У великих за обсягами діяльності туристичних організаціях, що займаються складними формами стратегічного планування, формою подання стратегії є сукупність взаємопов'язаних планових документів, в яких відображено прийняті стратегічні рішення. Головним результатом планової роботи є не сама система планів, а визначення цілей, стратегій, програм, проектів, розподіл ресурсів, що допомагають організації уточнити найбільш прийнятні шляхи дій і бути готовою до майбутніх змін **[**9, с. 240**]**.

У сучасних ринкових умовах господарювання робочим інструментом планування є бізнес-план, що відображає процес функціонування підприємства та основні показники його діяльності, а також показує можливі шляхи досягнення стратегічних цілей розвитку діяльності підприємства. Якісно розроблений бізнес-план є передумовою ефективного стратегічного управління, сприяє розвитку діяльності підприємства та покращенню основних показників його діяльності, а також необхідний для розроблення стратегічних планів розвитку підприємства [12].

Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити напрямок поведінки підприємства на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання **[**6, с. 52**]**.

Таким чином з метою вдосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління, формування стратегії розвитком підприємства (у динаміці з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) має охоплювати такі основні складові:

1. Усвідомлення місії підприємства, яка є глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного розвитку підприємства. Оцінка загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі.

2. Визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства і спрямована, насамперед, на виявлення рівня його конкурентоспроможності.

3. Вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу.

4. Формування системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства.

5. Прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації.

6. Розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного управління розвитком підприємства, впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанта стратегічної альтернативи:

• розроблення заходів забезпечувальних (функціональних) стратегій, які визначають стратегічні цілі та основи управління окремими видами та напрямками діяльності підприємства;

• формування політики підприємства за окремими напрямками діяльності, які відображають загальну стратегію розвитку;

• розроблення системи тактичних планів;

• розроблення системи заходів, спрямованих на зростання масштабів і прибутковості діяльності за рахунок переходу до нових форм бізнесу [8, с. 15].

ВИСНОВОК

Відомий вчений в сфері управління П. Друккер, підкреслив, що результативність являється наслідком того, що “ робляться потрібні і правильні речі ”. А ефективність являється наслідком того, що “ ці речі створюються правильно ”. Планування в цьому випадку виконує велику роль, вирішуючи питання про те, якими повинні бути цілі організації, що повинна робити організація і як це робити. Саме за допомогою планування керівництво підприємства прагне встановити основні напрями для прийняття рішень, які забезпечать цей процес як єдине ціле.

Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно: сформулювати цілі, до яких прагне організація; визначити шляхи досягнення встановлених цілей; на закладі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Сутність планування, як функції управління підприємством, полягає в обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів, способів і ресурсів всіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємозв’язку. Планування є основною ланкою та організаційним початком всього процесу реалізації цілей підприємства. Суть планування також проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

В ході даної курсової роботи були розкриті всі аспекти, що пов’язані з плануванням діяльності підприємства. Розкрито суть планування, розглянуто планування як функцію управління а також: методи, принципи, види планування, етапи створення туристичного підприємства та шляхи удосконалення планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Элит-2000, 2001. – 442с.
2. Грабовська І.В., Капінос Г.І. Планування діяльності підприємства.-Хмельницький: ТУП, 2002.-142с.
3. Економіка та організація виробництва: Підручник / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. – К.: Знання, 2007. – 678 с.
4. Економікапідприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
5. Ильин А.Г., Планирование на предприятии: учебник. – 2-е изд., перераб. – Мн.: Новое знание, 2001. – 635с.
6. Мазаракі А.А.та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф.Н.М. Ушакової). – К.: Хрещатик, 2000. – 800 с.
7. Мальська М. П., Бордун О. Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посіб. – К.: Знання, 2005. – 241 с.
8. Мізюк Б.М.Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
9. Міщенко А.П.Стратегічне управління: Навч. пос. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.
10. Робінс С.П., Деченцо Д.А. Основи менеджменту: Пер з англ. А. Олійник та ін. – К.: Вид-во Соломії Павлич-ко Основи, 2002. – 671с.
11. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. – К.: «Каравела», 2003. – 432 с.
12. Хомяков В.І. Менеджмент підпри мства. Навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: Кондор, 2005. – 434 с. [електронній ресурс] <http://pidruchniki.com.ua/19570411/menedzhment>.
13. Шваб Л.І. Економіка підприємства. – К.: Каравела, 2005. – 568 с. [електронній ресурс] <http://works.tarefer.ru/55/100124/index.html>.
14. Школа І.М. та ін. Менеджмент туристичної індустрії: Навч. посіб. – Харків: ХНАДУ, 2002. – 307с. [електронній ресурс] <http://www.paragononstate.com/metodi-planuvannya.html>.
15. Шолох Ю.М. Стратегічне планування // Регіональна економіка. – 2007, № 2. – С. 131-138. [електронній ресурс] <http://examen.od.ua/books.html>.
16. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проектів: Конспект лекцій. - К.: МАУП, 2002.-128с. [електронній ресурс] <http://knigki.com/student/10279-knigu.-shhukin-b.m.-analiz.html>.

ДОДАТОК 1

Таблиця 1.1

Класифікація методів планування

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційні ознаки | Методи планування |
| Вихідна позиція для розробки плану | • Ресурсний (за можливостями)• Цільовий (за потребами) |
| Принципи визначення планових показників | • Екстраполяційний• Інтерполяційний |
| Спосіб розрахунку планових показників | • Спробно-статистичний (пересічних показників)• Чинниковий• Нормативний |
| Узгодженість ресурсів та потреб | • . Балансовий• Матричний |
| Варіантність розроблюваних планів | • Одноваріантний (інтуїтивний)• Поліваріантний• Економіко-математичної оптимізації |
| Спосіб,виконання розрахункових операцій | • Ручний• Механізований• Автоматизований |
| Форма подання планових показників | • Табличний• Лінійно-графічний• Логіко-структурний (сітьовий) |