

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

_____ Цирульнікова В. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Мельник І. Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм» _____

на тему: «Розробка бізнес-плану створення нового туристичного підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 10

_____ Пічкур Олександр Олегович _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник _____ Антоненко Ірина Ярославівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
 Факультет ___ готельного-ресторанного та туристичного бізнесу _____
 Кафедра ___ туристичного та готельного бізнесу _____
 Освітній ступінь _____ бакалавр _____
 Спеціальність _____ 242 «Туризм» _____
 (код і назва)
 Освітньо-професійна програма _____ Туризм _____
 (назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
В. о. завідувача кафедри _____
 Мельник І.Л.
 “ ___ ” _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Пічкура Олександра Олеговича _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка бізнес-плану створення нового туристичного підприємства»
 керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, проф., докт. економ. наук
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від “12” травня 2021 року № 256-к
к
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вивчення теоретичних аспектів, визначення та дослідження класифікаційних ознак та видів предмету дослідження, особливості його використання у сфері індустрії туризму
Характеристика сучасного стану досліджуваної проблеми
Пропозиції та рекомендації щодо оптимізації предмету дослідження
Впровадження сучасних інформаційних технологій в новоствореній туристичній компанії
5. Перелік графічного матеріалу: рисуноків – 15; таблиць – 27

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Антоненко І.Я., професор кафедри		
II	Антоненко І.Я., професор кафедри		
III	Антоненко І.Я., професор кафедри		
IV	Антоненко І.Я., професор кафедри		

7. Дата видачі завдання 01 березня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання з кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	18.01.2021-26.02.2021	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.03.2021-12.03.2021	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	15.03.2021-31.03.2021	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2021-16.04.2021	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	19.04.2021-30.04.2021	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	03.05.2021-14.05.2021	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	17.05.2021-21.05.2021	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	24.05-26.05.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2021-31.05.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15-18.06.2021	

Здобувач

(підпис)

Пічкур О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Антоненко І.Я.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу
Пічкура Олександра Олеговича
на тему: «Розробка бізнес-плану створення
нового туристичного підприємства»

Кваліфікаційна робота складається із 114 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 15, таблиць – 27.

Об'єктом дослідження є новий туристичний оператор.

Предметом дослідження є розробка бізнес-плану створення нового туристичного підприємства та ефективності його господарчої діяльності в сучасних умовах функціонування ринку туристичних послуг України.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне дослідження перспективних інноваційних підходів та технологій ведення туристичного бізнесу та розробка бізнес-плану створення нового туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

У I розділі розглядаються теоретичні та методологічні основи бізнес-планування, сутність та значення бізнес-планування в системі управління підприємством, структурні елементи бізнес-плану та їх змістовне наповнення.

У II розділі проведено аналіз ринкового середовища та стан підприємницької діяльності в індустрії туризмі України.

У III розділі викладений Бізнес-план створення нового туристичного підприємства в сучасних умовах в Україні.

У IV розділі розглянуті можливості використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення ефективної роботи підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: туристичне підприємство, створення нового підприємства, бізнес-планування, бізнес-ідея, стратегічне планування, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....	9
1.1. Сутність та значення бізнес-планування в системі управління підприємством, зарубіжний досвід та вітчизняна практика.....	9
1.2. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану.....	19
1.3. Структурні елементи бізнес-плану та їх змістовне наповнення	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС ПЛАНУ СТВОРЕННЯ НОВОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА.....	37
2.1. Аналіз туристичного ринку України та визначення профілю діяльності нового туристичного оператора.....	37
2.2. Організаційний план створення нового туристичного оператора	47
2.3. Оцінка фінансових ресурсів, необхідних для відкриття нового туристичного оператора	56
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТУРІВ ТА ПОСЛУГ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІДКРИВАЙ СВІТ».....	61
3.1. Розробка імітаційної моделі бізнес-плану туру.....	61
3.2. Маркетингова комунікаційна політика новоствореного туристичного підприємства «Відкривай світ».....	74
3.3. Оцінка ефективності бізнес-плану нових турів і послуг підприємства «Відкривай світ».....	80
Висновки до розділу 3.	88
РОЗДІЛ 4. Використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення ефективної роботи підприємства «Відкривай світ».....	91
4.1. Основні проблеми туристичних підприємств України в сфері впровадження сучасних інформаційних технологій.....	91
4.2. Аналіз ефективності та переваг застосування глобальних систем резервування на туристичних підприємствах.....	93
4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.....	96
Висновки до розділу 4	101
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	115

ВСТУП

У сучасному світі відпочинок, рекреація, оздоровлення є найвищою соціальною цінністю. Такий соціальний запит обумовив стрімкий розвиток туристичної індустрії, яка всіляко сприяє втіленню інтересів та потреб сучасної людини. Індустрія туризму наприкінці ХХ – на початку ХХІ століть стала однією з провідних галузей розвитку світової економіки. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації станом на кінець 2019 року розвиток туристичної галузі залишався у числі світових лідерів, на сектор туризму припадало 9% світового ВВП, одне з кожних 12 робочих місць і 30% експорту послуг у світі, а для найменш розвинутих країн останній показник сягнув 45%.

Відповідно, туристична галузь останні десятиліття була досить привабливою для підприємців усіх рівнів. Зокрема, в Україні в сфері туристичної діяльності було створено багато підприємств середнього та малого бізнесу.

На жаль, діяльність в сфері туристичної індустрії має певні ризики, зокрема всі позитивні прогнози щодо успішного розвитку туристичної сфери перекреслила світова пандемія коронавірусної хвороби COVID-19. Руйнівні наслідки «заморожування» діяльності відчули на собі усі суб'єкти туристичної індустрії: величезні обсяги збитків туристичних підприємств, різке скорочення туристичних потоків, колосальні масштаби скорочення персоналу сфери туризму та гостинності тощо. Глибока криза в індустрії туризму на тлі глобального світового економічного спаду обумовлює суттєві виклики і, відповідно, потребує здійснення якісно нових інфраструктурних зрушень, зокрема в сфері бізнес-планування діяльності туристичних підприємств.

В таких складних умовах функціонування індустрії туризму постає питання про саму доцільність інвестування в розвиток туристичного бізнесу, зокрема створення нових суб'єктів господарювання різних форм власності.

Необхідні інноваційні підходи до господарювання, які дозволять розпочинати новий бізнес або розширити діюче підприємство з урахуванням потреб ринку, які постійно змінюються.

Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нового продукту, організації та фінансуванні його виробництва. Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес-план, розробка якого дозволяє узгодити інноваційні можливості з потребами ринку на визначений період часу.

Проблеми організації та планування діяльності туристичного підприємства досліджувалися вітчизняними науковцями І.В. Бутирська, М.П. Мальська, О. Ю. Бордун, Т.М. Ореховська, В.Ф. Кифяк, В.В.Ясинський та ін. Цьому питанню присвячені також праці провідних іноземних спеціалістів, що займаються проблемами управління у сфері послуг, а саме Ф. Котлера, Р. Браймера, Д. Уокера, Е. Інскіпа та ін.

Однак більшість досліджень виконані в умовах сталого та прогресуючого світового ринку туристичних послуг і в умовах депресивного ринку дещо втратили свою актуальність, тобто є нагальний запит на додаткові дослідження з згаданої проблематики.

Виходячи з цього, обрана тема роботи має велику актуальність і значимість.

Метою роботи є всебічне дослідження перспективних інноваційних підходів та технологій ведення туристичного бізнесу та розробка бізнес-плану створення нового туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання:**

- аналіз сутності бізнес-планування діяльності підприємства;
- дослідження особливостей бізнес-планування в сучасній туристичній індустрії;

- обґрунтування вибору організаційно-правової форми господарювання нового туристичного підприємства;
- розробка бізнес-плану нового туристичного підприємства;
- дослідження інноваційних підходів господарювання нового туристичного підприємства в сучасних кризових умовах на ринку туристичних послуг України;
- вивчення можливостей використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення ефективної роботи нового туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є новий туристичний оператор.

Предметом дослідження є розробка бізнес-плану створення нового туристичного підприємства та ефективності його господарчої діяльності в сучасних умовах функціонування ринку туристичних послуг України.

В процесі написання роботи було використано такі **наукові методи**: системного аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення для дослідження наукових підходів до визначення сутності поняття «бізнес-планування» та дослідження зовнішнього середовища на ринку туристичних послуг, статистичного аналізу для дослідження організаційної структури туристичного ринку України, табличний, картографічний, метод коефіцієнтного аналізу та експертних оцінок при дослідженні перспективних регіональних рекреаційних можливостей, математичний та порівняльний для економічного обґрунтування бізнес-плану, логічного узагальнення для формулювання висновків.

Інформаційну базу роботи складають наукові літературні джерела (монографії, підручники та навчальні посібники, наукові статті, матеріали та тези міжнародних науково-практичних конференцій), офіційні документи та статистичні джерела, що стосуються розвитку туризму в Україні тощо.

В ході дослідження аналізуються переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємств туристичної галузі, методи ведення туристичного бізнесу, економічні та організаційні ризики ведення

туристичного бізнесу в сучасних умовах.

На підставі аналізу автором вибирається оптимальна модель створення нового підприємства, надаються рекомендації щодо методів ведення господарчої діяльності, нових підходів у маркетинговій стратегії підприємства, формуванні інноваційних туристичних продуктів.

Практичне застосування результатів дослідження полягає у можливості використання матеріалів роботи при створенні підприємства сфери туризму та гостинності в умовах падіння попиту на туристичні послуги, а також просування на ринок туристичних послуг України інноваційних туристичних продуктів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи – робота складається зі вступу, чотирьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел з 53 найменувань, становить 110 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність та значення бізнес-планування в системі управління підприємством, зарубіжний досвід та вітчизняна практика

На сьогодні нестабільність факторів навколишнього середовища вимагає від підприємств детального прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування загроз і можливостей подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей. Сучасність вимагає від менеджменту кожної організації уміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування, яке можна розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробити систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам.

Проблематика бізнес-планування досить широко висвітлена зарубіжними фахівцями (К. Барроу, Д. Бористайн, Р. Браун, П. Пруетт, Б. Форд, В. Попов, С. Ляпунов, А. Волосський [1-4] й ін.) та вітчизняними дослідниками (С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, Г. М. Тарасюк, М. П. Мальська, С. М. Соболев, О. Г. Дерев'янку [5-7] та ін.).

На сьогодні відома низка трактувань поняття бізнес-плану. Зокрема, представники наукової школи В. М. Попова вкладають у визначення сутності бізнес-плану такі складові, як: «викладення системи доказів, що переконують інвестора у вигідності проекту; визначення ступеня життєздатності і майбутньої стійкості підприємства; передбачення ризиків підприємницької діяльності; конкретизацію перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку [3, с. 13]».

С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко трактують бізнес-план як «письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [5, с. 6]».

Близьким до цього трактування є визначення Г. М. Тарасюк, яка під бізнес-планом розглядає «документ, який містить систему пов'язаних в часі і просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї» [6].

У спеціальній літературі зустрічаються й дещо вужчі трактування бізнес-плану, зокрема, як: усестороннього опису бізнесу і середовища, у якому він функціонує; як засобу доведення нових ідей до осіб, спроможних профінансувати їх реалізацію; як комунікації з приводу продажу бізнес-ідеї тощо.

Тому найбільш узагальнено сутність бізнес-плану можна розкрити через наступне визначення. Бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу).

Бізнес-планування є сучасним і останнім часом досить популярним терміном у бізнес-середовищі. Бізнес-планування є інструментом протидії несприятливому впливу середовища як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати мету діяльності підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення. Бізнес-план розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, у якому

окреслені основні шляхи вирішення проблеми внаслідок її ретельного аналізу для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців, документ, у якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації [8, с.15]. Бізнес-план – план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їхню ефективність [9]. Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дає змогу обрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Бізнес-план є документом, що дає можливість управляти бізнесом, тому його можна вважати невід’ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом [8].

Закордонна практика управління підприємствами, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів менеджменту використовує бізнес-планування. Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Проте використання бізнес-планування для вироблення і обґрунтування рішень щодо управління на українських підприємствах з’явилося не відразу. В умовах ринкової економіки будь-яка підприємницька діяльність (бізнес) пов’язана з господарським ризиком. Значна частина підприємців банкрутує через те, що не має достатніх знань і навичок господарювання. Як свідчать дослідження причин банкрутств малих фірм США, 98% невдач у бізнесі пояснюються незадовільним управлінням (45% – некомпетентність, 20% – низький професіоналізм, 18% – брак управлінського досвіду, 9% – відсутність досвіду роботи на виробництві, 3% – невиконання взятих на себе зобов’язань, 2% – шахрайство, 1% – стихійне лихо і лише 2% – причинами, що не залежать від якості управління фірмою [10].

У міжнародному дослідженні були проаналізовані умови бізнес планування в усіх країнах світу і виділені найвпливовіші з них. Кожній країні присвоєно відповідну позицію за рейтингом сприятливості умов ведення бізнесу. Рейтинг має 190 позицій. Чим вища позиція країни за рейтингом сприятливості умов ведення бізнесу, тим сприятливіше підприємницьке середовище для відкриття і функціонування підприємства, вищий рівень бізнес-планування та реалізації можливих бізнес-проектів. Позиція кожної країни за рейтингом сприятливості умов для ведення бізнесу визначається через упорядкування сукупної оцінки, отриманої тією чи іншою країною за показником віддаленості від передового рубежу за десятьма напрямками. Кожен із напрямів складається з декількох показників, що мають рівне значення для індикатора. Рейтинг для всіх країн складений за станом на червень 2019 року. За рейтингом щодо сприятливості умов бізнес-планування та ведення бізнесу в 2019 році, за офіційними даними, Україна займає 80-у позицію. В нашій країні достатньо високий рівень створення нових підприємств та кредитування проектів, за цим критерієм ми на 20-й позиції. Проте за показниками забезпечення виконання контрактів Україна займає 81 місце, що свідчить про відсутність конкретних, чітко спланованих і обґрунтованих бізнес-проектів, з чого можна зробити висновки про те, що в нашій країні низький рівень розвитку бізнес-планування, а отже, цю сферу потрібно розвивати. Для порівняння - показники провідних країн, де бізнес-планування та його використання у різних сферах господарювання добре розвинене, наприклад, Великобританія (займає 7 місце в рейтингу), США (8), Німеччини (17), Франції (29), тощо.

До основних переваг зарубіжного досвіду бізнес-планування слід віднести такі:

- першою сходинкою успіху є зацікавленість та контроль за своєю часткою ринку, яку займає власний бізнес;
- підтримка з боку держави (інформаційне забезпечення, консультаційні послуги);

- ефективна інвестиційна політика інвестора;
- орієнтація на суперництво за ринки збуту продукції підприємства;
- ефективність ведення обліку;
- досягнення власного задоволення від здійснення бізнесу;
- запровадження механізму страхування ризиків неповернення кредитів взятих на інвестиційну діяльність [11].

Необхідно зазначити, що експертами з розроблення бізнес-планів були визначені топ-5 помилок під час складання бізнес-планів [6]: переоцінка можливостей компанії; неправильна оцінка можливостей (обсягів) ринку; ігнорування політичних, макроекономічних і валютних ризиків; відсутність чітких цілей бізнесу; ігнорування юридичних ризиків.

На жаль, розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням усіх нюансів даного поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентного середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних теренах знаходяться на відчутній відстані від європейських та світових практик розвинених країн. В Україні застосування бізнес-планування для вдосконалення та підвищення ефективності підприємства перебуває на вкрай низькому рівні, і на сучасному етапі більшість підприємств та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління, хоча сучасна технологія бізнес-планування дозволяє використовувати бізнес-план як основу управління поточною активністю і розвитком малого (середнього) підприємства. Як результат, ефективне управління на цьому рівні здійснюється шляхом розроблення управлінського бізнес-плану, що об'єднує основні елементи стратегічного й оперативного планування. Концептуальним завданням управлінського бізнес-плану загалом є визначення цілей функціонування підприємства, а також шляхів та ресурсів їх досягнення, що дають змогу визначити конкретні цілі підприємства на короткий період (як правило, на рік), а також детальний план дій із досягнення поставлених цілей. Поряд із цим управлінський бізнес-план дає змогу вирішити одне із завдань

менеджменту, а саме координацію дій між окремими учасниками, оскільки кожний з учасників відіграє свою роль та має своє коло обов'язків і завдань. Необхідно зазначити, що управлінський бізнес-план являє собою набір конкретних дій для менеджерів, які координують функції підрозділів підприємства в процесі досягнення поставлених цілей, також управлінський бізнес-план виступає ефективним інструментом, що спонукає до відповідальності та дає змогу більш точно визначити внесок менеджерів в досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Нині планування бізнесу, як і раніше, є однією з найбільш болючих точок українського менеджменту. Це спричинено низкою вагомих причин.

Насамперед планування в умовах ринку, орієнтоване на задоволення потреб клієнта, саме по собі є досить складною інтелектуальною роботою. У процесі розроблення планів потрібне системне бачення, а також створення і використання інформаційної бази, аналітична обробка даних, проектування майбутнього, постійна активність і залученість у процес планування всіх учасників планування (особливо топ-менеджменту), їхній творчий підхід до оцінки ринкової ситуації і можливостей споживачів.

По-друге, сама організація процесу бізнес-планування та його здійснення є непростим завданням, оскільки вимагає гнучкого поєднання централізації і децентралізації в плануванні, створення умов для участі в ньому фахівців різних підрозділів (економістів, фінансистів, маркетингологів, логістів, виробників, постачальників тощо). Все це супроводжується організаційними проблемами і свідчить про наявність комунікаційних труднощів, пов'язаних із процесами планування.

По-третє, мають місце проблеми соціально-культурного характеру. На жаль, в Україні ще сильніші позиції прихильників директивного управління і наказів зверху, ніж керівників, схильних до використання демократичних методів управління. Директивне планування ускладнює процес бізнес-планування, оскільки низка обмежень (терміни, вартість) «спускається» зверху без обґрунтувань.

По-четверте, на відміну від розвинених країн Заходу, умови становлення планування бізнесу в Україні мають свою специфіку. Це ускладнює використання зарубіжних методичних розробок, оскільки ці методики часто не відповідають господарським, економічним, правовим та іншим умовам вітчизняного бізнесу. Таким чином, розвиток нових організаційних форм і методів планування бізнесу на українських підприємствах стає актуальним та необхідним. Підприємці повинні навчитися заглядати в майбутнє і цілеспрямовано його готувати, передбачаючи небезпеки і використовуючи можливості, що відкриваються у зовнішньому середовищі. Крім того, через мінливість зовнішнього середовища підприємство змушене швидко й ефективно змінювати свій план з урахуванням ринкової ситуації. Необхідність зберігати гнучкість і можливість вибору адекватних дій у мінливому світі зовсім не означає, що підприємство зможе діяти, не маючи ніякого затвердженого плану. Також усі підприємства змушені сьогодні працювати в умовах посилення конкуренції, а тому повинні думати про посилення ключових факторів успіху та про створення своїх конкурентних переваг. При цьому важливу роль тут відіграють питання розроблення та реалізації стратегії, гнучкого і безперервного планування.

І нарешті, для підвищення ефективності планування необхідна відповідна ділова культура, яка сприяє ефективній організації і здійсненню процесу планування на практиці. Під бізнес-плануванням розуміють процес розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, які здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень.

Сучасні українські туристичні фірми, в основному, займаються поточним та оперативним плануванням. Але для того, щоб успішно працювати в умовах 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. Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму.

Розвиток ринкових відносин у нашій країні здебільшого відбувався стихійно, і потреба в бізнес-плануванні сформувалася досить пізно. Перші бізнес-плани, як «заморська дивина», з'явилися в Україні лише на початок 1990-х років, але з розвитком ринкової економіки та міжнародних зав'язків потреба в розробці бізнес-планів ставала очевидною. Вже в 1994-1995рр. бізнес-план стає обов'язковим документом, що застосовується «з метою вдосконалення методів розрахунку економічної ефективності проектних рішень та комерційної доцільності вкладень інвестицій» [12].

Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з труднощами, які не відомі на Заході, а тому і не розглядаються взагалі. На відміну від західних країн ділове планування в Україні має низку особливостей [13]. Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану, який є новим документом для більшості українських підприємств. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки бізнес-плану і передбачає як альтернативу стисле техніко-економічне обґрунтування. Для такого стану подій в Україні існує багато передумов.

Відсутність конкурентоспроможності українських бізнес-планів пояснюється помилковим ставленням до цього питання, перш за все, самих замовників бізнес-планів (під замовником розуміється юридична або фізична особа, яка володіє певною бізнес-ідеєю і прагне до її реалізації). Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити саме якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити своїм

внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які частіше всього в дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у сторонньої організації, яка пропонує такі послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу. Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає динамічнішим, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства.

Розумно розроблений бізнес-план дає змогу ефективно розвивати підприємницьку діяльність, знаходити інвесторів, партнерів і кредитні ресурси. Такий план використовується для підвищення ефективності управління підприємством і прогнозування діяльності та надає змогу розв'язувати наступні завдання [14]:

- обґрунтовувати економічну доцільність нових напрямів розвитку;
- розраховувати необхідні ресурси для здійснення процесу, а також очікувані результати діяльності, насамперед обсяги продажу, прибуток, прибуток на капітал;
- визначати джерела фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- добирати працівників, що реалізовуватимуть даний план.

Отже, наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, ретельному вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити практичній реалізації бізнес-проекту. Його впровадження дасть можливість значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати.

1.2. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану

Кожна організація, виходячи з особливостей її функціонування та розвитку, на свій розсуд обирає відповідну методику бізнес-планування, яка, у свою чергу не може бути спільною та уніфікованою для організацій усіх типів та видів. Водночас виокремлення основних процедур, які повинні застосовуватись у ході бізнес-планування, може посприяти раціоналізації праці відповідних суб'єктів та забезпеченню результативності усього процесу.

Розроблення бізнес-плану є досить трудомістким процесом у діяльності організації та, як правило, вимагає значних затрат часу та коштів. Організуючи цей процес, слід врахувати, що він включатиме три основних етапи:

- підготовчий етап;
- етап безпосереднього розроблення проекту бізнес-плану;
- етап реалізації бізнес-плану, в рамках якого здійснюється презентація бізнес-плану та його впровадження у діяльність відповідної організації.

Ефективність бізнес-плану значною мірою визначається раціональністю побудови процесів з його розроблення та застосування відповідних процедур.

Охарактеризуємо систему процедур, які повинні лежати в основі процесу бізнес-планування:

1. Організаційні процедури.

Раціональна організація процесів з розроблення бізнес-плану ґрунтується на дотриманні певних принципів, зокрема:

- чіткий розподілу обов'язків між суб'єктами бізнес-планування в організації та координації їх дій;
- забезпечення взаємозв'язку та взаємо узгодженості між окремими розділами бізнес-плану при його розробленні;

- доведення основних положень бізнес плану до всіх зацікавлених сторін.

До групи розробників бізнес-плану організації повинні увійти:

- керівник організації, який може виступати ініціатором бізнес-планування та координатором дій виконавців;
- автори бізнес-ідеї; спеціалісти організації, кваліфіковані у різних сферах її діяльності (менеджери, фінансисти, маркетингологи, юристи, технологи тощо);
- незалежні зовнішні експерти й консультанти.

2. Процедури та технології планування.

Обґрунтованість бізнес-плану й можливість його подальшої ефективної реалізації суттєво залежать від ефективності та своєчасності виконання процедур планування. Процедурами планування, що застосовуються у бізнес-плануванні, є:

- ціле орієнтація та цілепокладання, за допомогою яких організація визначає орієнтири щодо результатів впровадження бізнес-ідеї, регламентує цілі бізнес-планування, забезпечуючи цим кращу мотивацію як керівництва, так і підлеглих до їх реалізації.

- забезпечення своєчасності розроблення бізнес-плану через планування термінів реалізації етапів бізнес-планування;

- процедури аналізу й оцінки сучасного стану функціонування організації;

- прогнозування майбутнього позитивного та негативного стану розвитку організації, з використанням методів екстраполяції, побудови сценаріїв імовірнісних подій тощо. При цьому слід забезпечити багатоваріантність планування, що дозволить швидко відреагувати на динамічні зміни ринкового середовища, заздалегідь до них підготуватись й уникнути ризиків (або мінімізувати їх). Використання економіко-математичних методів при розробленні бізнес-плану може надати більшої

переконливості цьому документу, оптимізувати досягнення очікуваних результатів й прогнозування ризиків;

- опис технологій переходу від сучасного до бажаного стану розвитку організації в процесі реалізації бізнес-плану, в т. ч. обґрунтування засобів, термінів, відповідальних виконавців запланованих заходів і т. п.;

- визначення необхідних ресурсів для реалізації бізнес-ідеї та джерел їх забезпечення, в т. ч. планування максимально можливих втрат часу, коштів, здоров'я, зусиль тощо з боку суб'єктів бізнес-планування заради втілення в життя бізнес-ідеї.

3. Процедури зі збору й оброблення інформації.

У процесі розроблення бізнес-плану дуже важливе значення відводиться інформаційним ресурсам та, відповідно, процедурам зі збору й оброблення інформації. Джерелами отримання інформації для написання бізнес-плану можуть виступати: Internet-ресурси, маркетингові агентства, бізнес-клуби, бази даних підприємств, офіційна статистична звітність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інша статистична інформація, наукові праці та інформація із засобів масової інформації, дані маркетингових та соціологічних досліджень тощо. При роботі з інформаційними ресурсами слід відсіювати другорядну інформацію та оцінювати достовірність основної інформації, щоб унеможливити викривлення фактів при складанні бізнес-плану.

4. Процедури з написання проекту бізнес-плану.

Вони ґрунтуються на використанні відповідних методів планування. Порядок формування структури бізнес-плану й процесів по його розробленню визначається методикою, яка лежить в основі бізнес-планування.

В залежності від обраної методики, бізнес-план може мати структуру:

- передбачену вимогами його замовника;
- стандартну, сформовану на основі міжнародних стандартів або вітчизняних методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану.

Серед основних методик, відомих та апробованих у світовій практиці, можна виділити: міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану TACIS [15]; міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР [16]; міжнародний стандарт UNIDO [17]. У вітчизняній практиці бізнес-планування, для певної уніфікації та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів, використовуються «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [18] та «Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» [19], затверджені відповідними нормативними актами.

5. Процедура із вивчення інтересів сторін, зацікавлених у бізнес-проекті, та їх узгодження із інтересами організації.

Ця процедура є дуже важливою процедурою бізнес-планування, оскільки реалізація цього документу передбачає необхідність його «продажу» з першої спроби. Тому в процесі розроблення бізнес-плану слід розробляти саме ті розділи бізнес-плану, які найбільше зацікавлять замовників, зокрема:

- до бізнес-планів, зорієнтованих на замовників – бюджетні організації, органи державної влади або органи місцевого самоврядування, обов'язково слід включити розділ «Соціальний ефект», тоді як розділ «Аналіз ризиків» краще упустити, оскільки, на відміну від підприємницького сектору, організації такого типу не готові свідомо іти на ризик, і наявність цього розділу може схилити замовників до рішення не на користь організації – розробника бізнес-плану;

- фінансово-кредитні установи як партнерів по бізнес-плануванню цікавить, насамперед, надійність (кредитна історія, можливість систематичного погашення кредиту, наявність поручителів, рекомендацій тощо) і перспективність самої організації, яка хоче отримати кошти на реалізацію бізнес-плану, але не особливо цікавить соціальний ефект від реалізації бізнес-проекту та його перспективи. Щодо ризиків – ці установи

мають власні засоби управління ними, тому ця складова у бізнес-плані їх також не особливо зацікавить;

- інвесторів першочергово цікавлять перспективи впровадження бізнес-ідеї, фінансовий план та частка співфінансування проекту його авторами, і не особливо цікавить соціальний ефект;

- якщо організація розробляє бізнес-план для внутрішніх потреб (для запуску нового продукту), то не обов'язково повинна здійснювати опис своєї діяльності (можливо, цей розділ вже містився у попередньому бізнес-плані й не потребує внесення змін або потребує лише незначного коригування);

- у випадку створення нової організації (так званий «Start Up») описувати неіснуючу діяльність також недоцільно;

- бізнес-план по пересегментуванню діяльності організації повинен бути дуже швидко розробленим і лаконічним, тому у ньому не описують діяльність організації й не розписують виробничий план.

При розробленні бізнес-плану організаціям слід зважати на те, що, хоча й офіційних вимог до оформлення бізнес-плану не встановлено, існують неформальні вимоги, які потрібно враховувати:

- бізнес-план складається від третьої особи;

- виклад документу має бути лаконічним, системним, послідовним, грамотним;

- текст рукопису, для покращення сприйняття, слід виділяти абзацами, які місять окрему думку, текстовий матеріал, при можливості, краще трансформувати у таблиці, рисунки;

- документ не слід перевантажувати зайвою і другорядною інформацією, цифрові дані, підтверджуючі документи, фотографії, громіздкі таблиці тощо слід поміщати в додатках;

- обсяг тексту має бути оптимальним: не більше як 40-50 сторінок для великомасштабних проектів, 20-25 сторінок – в інших випадках.

Презентація бізнес-плану може реалізовуватись у формі:

- письмової презентації – при розсиланні бізнес-плану потенційним інвесторам й партнерам. Останнім також надсилається супровідний лист. Якщо бізнес-проект не зацікавив інвестора, він повинен відіслати його організації назад й забезпечити дотримання умов конфіденційності;

- усної презентації, до якої запрошуються потенційні інвестори й інші зацікавлені сторони, і власник або менеджер організації інформує їх про основні положення бізнес-проекту. При цьому, для успішного проведення усної презентації слід забезпечити: професійний дизайн презентаційних матеріалів; високу якість роздаткових матеріалів; якісний і вражаючий виступ, який має надихнути інших стати бізнес-партнерами організації або задовольнити її потреби у фінансуванні.

Сьогодні є широкий набір спеціалізованих програмних продуктів, призначених для розроблення бізнес-планів. Доволі часто застосовуються пакети прикладних програм: COMFAR (Computer model for reporting) і PROPSPIN (Project profile screening and reappraisal information system), створені при ЮНІДО – Комісії Організації Об'єднаних Націй із промисловому розвитку; пакет Project Expert фірми «Про-Інвест Консалтинг». Пакети прикладних програм типу Microsoft Project, Time line і Primavera призначені тільки для розроблення календарного плану робіт і сіткового проекту [20].

Таким чином, організація, відповідно до особливостей своєї діяльності та вимог замовника, має можливість обрати відповідну стандартну методику бізнес-планування (методичний підхід щодо розроблення бізнес-плану TACIS; ЄБРР; UNIDO, вітчизняні методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств та ін.) або методику, найбільш уніфіковану до специфіки свого проекту. При розв'язанні проблеми щодо вибору відповідної методики варто враховувати необхідність максимального зацікавлення потенційних партнерів у реалізації проекту. Тому тут важливо раціонально підійти не лише до виконання процедур з написання проекту бізнес-плану, але й до організаційних процедур, процедур з планування, зі збору та

оброблення інформації та із вивчення інтересів сторін, зацікавлених у бізнес-проекті, і їх узгодження. Системне використання наведених процедур з розроблення бізнес-плану у практичній діяльності організації сприятиме раціоналізації процесу бізнес-планування та забезпеченню результативності усього процесу.

1.3. Структурні елементи бізнес-плану та їх змістовне наповнення

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції щодо інвестицій, описуються перспективи зростання підприємства.

Розроблення бізнес-плану обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, які суттєво впливають на структуру та наповнення бізнес-плану.

Такими зовнішніми чинниками можуть стати замовлення органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи бюджетної організації, зокрема у разі:

- необхідності стимулювання ведення певного виду діяльності, першочерговим результатом якої є отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідного мінімуму послуг населенню тощо) або розвиток пріоритетних галузей для економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

- оголошення органом державної влади конкурсу на найкращий бізнес-план (наприклад, серед молоді);

- виплата одноразової допомоги з безробіття для забезпечення можливості організації безробітним підприємницької діяльності (відповідно до п. 7.3 «Порядку надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітним підприємницької діяльності» [21] для розгляду питань щодо отримання такої допомоги безробітний подає до служби зайнятості заяву про надання цієї допомоги та бізнес-план);

- укладення контракту з керівником суб'єкта господарювання державного сектору економіки (обов'язковою умовою є розроблення бізнес-плану і подання його на затвердження або погодження відповідному органу [22]; неподання цього документу у встановленому порядку є однією із підстав для звільнення керівника з посади та дострокового розривання з ним контракту);

- необхідність отримання банківського кредиту на повне або часткове фінансування нового проекту, у зв'язку із чим організація повинна подати на розгляд фінансово-кредитної установи (банку, кредитної спілки тощо) відповідний бізнес-план із реалізації проекту;

- потреба доведення нової бізнес-ідеї до потенційних партнерів чи/та інвесторів, де бізнес-план може стати дієвим засобом переконання цих суб'єктів у доцільності вкладання своїх ресурсів в проект;

- продаж власного бізнесу, коли розроблення бізнес-плану може прискорити цей процес, оскільки цей документ є дієвим засобом переконання потенційних покупців у вигідності угоди.

До внутрішніх чинників, що обумовлюють необхідність розроблення бізнес-плану, можна віднести:

- створення організації, початок нового бізнесу (так званий «Start-Up»), у контексті чого бізнес-план допоможе врахувати особливості зовнішнього середовища, прорахувати можливі ризики та виробити відповідні сценарії розвитку майбутньої організації;

- розширення бізнесу (утворення дочірніх компаній, спільних підприємств);

- потребу в перевірці нової бізнес-ідеї та оцінюванні реальних шансів щодо її втілення, де бізнес-план виступає основою для оцінки перспектив розвитку нового проекту, а його складання є, по суті, апробацією бізнес-ідеї на папері, тому в разі виявлення її недосконалості організація не понесе фінансових втрат;

- необхідність об'єктивного звірення цілей діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів;

- перманентну адаптацію діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, у свою чергу, також потребує розроблення бізнес-плану.

Розроблена структура бізнес-плану з урахуванням згаданих чинників дає змогу реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати ефективність та спрогнозувати сильні і найбільш слабкі сторони проекту, залучити необхідні ресурси та керувати процесом його реалізації. Однак проблема вибору методики, яка б найкраще відповідала потребам організації щодо складання бізнес-плану, досі залишається відкритою у практичній площині.

Структура бізнес-плану, уніфікована відповідно до міжнародних і вітчизняних стандартів, узагальнено представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні розділи бізнес-плану
згідно міжнародних та вітчизняних стандартів

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
1	2
<i>Методика складання бізнес-плану TACIS</i> – програми, розробленої ЄС для країн СНД, з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних та політичних зв'язків між ними і ЄС	<ol style="list-style-type: none"> 1. Короткий опис. 2. Бізнес і його стратегія. 3. Ринок і маркетингова стратегія. 4. Виробництво і експлуатація. 5. Управління і процес прийняття рішень. 6. Фінанси. 7. Фактори ризику. 8. Додатки.

<p>Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкцій та розвитку – міжнародної організації, потужного інвестора, що виділяє власні інвестиційні кошти, а також стимулює залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій; здійснює технічну підтримку проектів</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Титульна сторінка. 2. Меморандум конфіденційності. 3. Резюме. 4. Підприємство. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Історія розвитку і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності. 4.2. Власники, керівний персонал, працівники. 4.3. Поточна діяльність. 4.4. Фінансовий стан. 4.5. Кредити. 5. Проект. <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Загальна інформація про проект. 5.2. Інвестиційний план проекту. 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність.
	<ol style="list-style-type: none"> 5.4. Опис виробничого процесу. 5.5. Фінансовий план. 5.6. Екологічна оцінка. 6. Фінансування. <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Графіки отримання і погашення кредитних коштів. 6.2. Застава і поручителі. 6.3. Обладнання і роботи, які будуть фінансуватись за рахунок кредитних коштів. 6.4. SWOT-аналіз. 6.5. Ризики і заходи щодо їх зниження. 7. Додатки.
<p>Міжнародний стандарт формування бізнес-плану UNIDO – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Опис галузі і організації. 3. Опис продукції (послуг). 4. Маркетинг і збут продукції (послуг). 5. План виробництва.

	6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії і ризики компанії. 10. Додатки.
<i>Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (вітчизняна методика)</i>	Титульний аркуш. Меморандум про конфіденційність. Резюме. 1. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності. 2. Загальна інформація про інвестиційний проект. 3. Опис продукції суб'єкта господарювання. 4. Маркетинг і збут продукції. 5. Виробничий план. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту. 9. Ризики. Додатки.

Джерело: згруповано автором на основі джерел [15-18].

Під час розроблення бізнес-плану необхідно враховувати контекст, тобто умови і ситуацію. Від знання того, для кого і для яких цілей він розробляється, залежить, який саме бізнес-план необхідний в кожному конкретному випадку. Спрямованість бізнес-плану залежить від його цілей. Бізнес-плани можуть бути самими різними, оскільки різні аудиторії, яким вони адресовані. Одного універсального бізнес-плану, прийняттого для всіх типів підприємств і для будь-якої ситуації, бути не може.

Фінансовий план - цей розділ, який складається кожного місяця на основі попередніх розділів і є головним критерієм реалізації бізнес-плану. Фінансовий план складається в декілька етапів, починаючи з прогнозування і закінчуючи обґрунтуванням термінів. У цьому розділі слід відобразити: загальну потребу в інвестиціях, джерела фінансування, план прибутків і витрат, баланс грошових витрат і поступлень, термін окупності.

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 персоналу, посадових інструкцій та форм оплати праці тощо.

Завершальним етапом бізнес-плану в галузі туризму є оцінка ризиків. У цьому розділі обґрунтовують, наскільки ризикованим є даний вид діяльності, зокрема висвітлюють його слабкі сторони на основі класифікації можливих ризиків, ймовірність їх настання, оцінка прогнозованих збитків та основні заходи щодо управління ризиками, зокрема щодо їх нейтралізації.

Бізнес-план туристичного підприємства повинен враховувати специфіку туристичної сфери, зокрема, що у формуванні та реалізації турпродукту беруть участь:

- туроператори – юридичні і фізичні особи, що створюють, просувають і реалізують туристичний продукт (у міжнародній практиці їх називають тур-організаторами);

- виконавці туристичних послуг (контрагенти) – юридичні або фізичні особи, що безпосередньо надають послуги з розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування тощо (готелі, ресторани, транспортні компанії), підприємство культури (парки, музеї, театри), спорту (клуби, стадіони), лікувально-оздоровчі заклади, екскурсійні бюро та інші;

- турагенти – юридичні або фізичні особи, що займаються просуванням і реалізацією турпродукту, тобто посередники;

- споживачі туристичного продукту – будь-які фізичні особи, що використовують, купують або мають намір придбати туристичні послуги (турпродукт) для власних потреб.

Вважаємо, що будь-якому з учасників ринку туристичних послуг (туроператору, контрагенту, турагенту) доцільно скласти власний бізнес-план, який враховуватиме інтереси підприємства, потреби споживачів, суспільства.

Можлива загальна (як для турагентства, так і для туроператора) структура бізнес-плану туристичного підприємства наведена в таблиці 1.2 [23, с. 154].

Таблиця 1.2

Зразок структури бізнес-плану туристичного підприємства

№ з/п	Розділ бізнес-плану	Характеристика розділу
1	2	3
1	Резюме	<ul style="list-style-type: none"> • Інформація про туристичне підприємство • Перспектива (бізнес-ідея) і стратегічна мета підприємства • Перелік туристичних послуг • Керівництво та персонал • Ринкова ситуація та маркетинг • Джерела інвестування • Перспективи успіху та ризику • Потреба у фінансових засобах та призначення
2	Характеристика туристичного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Історія підприємства (дата створення, засновники, розвиток до цього часу) • Бізнес-ідея (перспектива) і філософія (мета діяльності і профіль послуг, ринок, орієнтація на споживача, робітники, інвестори і партнери за співробітництва, соціальна відповідальність, тобто вплив на екологію, створення робочих місць) • Стратегія підприємства включає розвиток підприємства та цілі у сфері фінансів, фінансових результатів і балансу; цілі в сфері ринку і маркетингу; цілі у сфері створення та надання туристичних послуг у сфері персоналу • Організація (структура) підприємства: органограма, віртуальні структури та інші організаційні форми, організація робочого процесу
2		<ul style="list-style-type: none"> • Консультанти • Дольова участь в інших підприємствах • Партнери зі співпраці і стратегічні альянси • Тенденції розвитку основних показників • Сильні і слабкі сторони
3	Менеджмент персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Стиль керівництва і мотивація співробітників • Навчання і підвищення кваліфікації • Процентна структура персоналу і плинність кадрів • Інформаційно-комунікативний процес • Система оплати праці • Контролінг
4	Асортимент туристичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Перелік туристичних послуг • Переваги і недоліки турпродуктів • Сертифікація • Розробка та оновлення турпродукту

5	Характеристика ринку туристичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Структура споживачів • Потреби, звички і мотивація покупців турпродукту • Тенденції та їх зміни • Специфічні споживчі процеси • Специфічні форми поведінки споживачів при прийнятті рішення про покупку
6	Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> • 3-5 основних конкурентів
7	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія маркетингу • Політика цін • Політика у відношенні створених турпродуктів та їхні різновиди
8	Місцезнаходження, інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> • Чинники місцезнаходження, орієнтовані на реалізацію турпродукту • Чинники місцезнаходження, орієнтовані на надання турпослуг
9	Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> • План потреби в капіталі (оборотні кошти, специф. засновницькі витрати та ін. витрати почат. етапу) • Інвестиції • План розрахунку прибутків та збитків • Розрахунок фінансових потоків і зведений баланс руху майна і капіталу • Річний план ліквідності і фінансів • Економічні показники: оборот, чистий прибуток, власний капітал, оборотність капіталу, довгостроковий та короткостроковий залучений капітал, рентабельність власного капіталу тощо • Фінансування
10	Аналіз ризиків	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішні ризики • Зовнішні ризики

Джерело: [24]

Зосередимо увагу на декількох розділах бізнес-плану, що є дещо специфічними у туристичній галузі, порівняно з іншими видами бізнесу [24, с. 193].

По-перше, на міжнародному ринку туристичних послуг існує достатньо серйозна конкуренція відносно рівня обслуговування, а також його змісту. Важливо знайти свою нішу на ринку, частково заповнену конкурентами, яка точно відповідатиме можливостям туристичного підприємства. Якщо вдало обрати нішу ринку, то це, безперечно, підштовхне потенційних інвесторів до розгляду таких ключових аспектів бізнес-плану.

По-друге, бізнес-план повинен враховувати технологічні особливості турфірми. Найважливішим його розділом є фінансові обґрунтування

діяльності туристичного підприємства. На ефективність функціонування туристичного підприємства впливає багато чинників, до яких належать структура доходів та витрати, ефективне управління процесом створення туристичної послуги, раціональне ціноутворення. Під час визначення оптимальної ціни на туристичний продукт слід враховувати те, що, з одного боку, ціна повинна покривати всі витрати турфірми, пов'язані з наданням туристичних послуг, а з іншого – ціна повинна бути конкурентоспроможною. Водночас у більшості випадків, окрім витрат, необхідно брати до уваги і конкуренцію. Маркетологи, визначаючи ціну турпродукту, починають з цін для кінцевих споживачів (визначаючи попит, вивчаючи ринок і конкуруючі підприємства), а потім рухаються назад, щоб визначити можливі виробничі витрати. Отже, при формуванні ціни на туристичний продукт враховують еластичність попиту. Зазначимо, що фахівці, досліджуючи цінову політику на ринку туристичних послуг, дійшли деяких висновків: туристичний ринок зазвичай не володіє еластичністю попиту і для цього є об'єктивні причини (віддаленість споживача від виробника послуг, а, отже, орієнтація на середньоринкові ціни, бажання сплатити навіть більше, але вже відомій фірмі та ін.). Ціна за туристичні послуги є одним із найважливіших орієнтирів щодо їхнього придбання. Саме за ціною споживач заочно намагається визначити рівень і якість обслуговування. Отож і завищення, і зниження цін може спричинити серйозні прорахунки. Вважають, що чим вищий рівень обслуговування, тим менше важлива для споживача ціна турпродукту. Знижки займають важливе місце в ціновій та економічній політиці турфірми. Наприклад, сезонні знижки сприяють швидкому розпродажу, завантаженню туристичних підприємств у «низький» сезон. У туризмі характерні знижки на попередню оплату, на групове придбання турів, «сімейні» знижки, знижки для постійних клієнтів. Причому відповідні знижки зумовлюються і встановлюються не тільки для споживачів, а й каналами просування турпродукту: готелями і перевізниками для туроператорів, туроператорами

для турагентів. Це дає змогу покрити витрати всіх фірм, які беруть участь у виробничо-здобутковому процесі, і гарантує одержання прибутку.

По-третє, що важливим є не для інвесторів, а для самих засновників та керівництва туристичного підприємства, – це кадрове питання. Зазначимо, що організаційна структура підприємства та організація робочого процесу турагентств та туроператорів значно відрізняються. Звичайна оргструктура турагентства складається із директора, бухгалтера (можна за сумісництвом), менеджера і кур'єра, який є сполучною ланкою між агентством і туроператором, тобто оплачує путівки у туроператорів, перевіряє, чи всі документи правильно оформлені. Для туроператора така структура збільшується, адже доводиться створювати відповідні відділи (візовий, рекламний, фінансовий тощо) та винаймати одного-кількох менеджерів з конкретних країн чи частин світу. У турагенції все побудовано на прямих продажах, тобто успіх залежить від менеджера, який сидить за столом і розмовляє з відвідувачем. Отож дуже важливо правильно підібрати працівника, який виконуватиме свої обов'язки на належних професійному і психологічному рівнях. Необхідним моментом у розвитку професійних знань турменеджерів є участь в ознайомлювальних турах готелями (їх перед початком сезону влаштовують компанії-оператори). Зазвичай у кожного клієнта є свій довірений співробітник турагентства, що знає його потреби. Часто навіть складають бази даних про постійних клієнтів, куди розміщують інформацію, хто з них, коли і куди їздив відпочивати. За словами фахівців, найбільше клієнти цінують компетентність (володіння інформацією про те, в якому готелі краще зупинитися і чому), чіткість у роботі (вміння знайти два місця що залишилися на все місто – але саме в бажаний готель) і, звичайно ж, приємне спілкування. Все просто і складно водночас. Вищезазначені вимоги до менеджерів мають місце як у діяльності турагентств, так і туроператорів.

По-четверте, сезонність бізнесу – найбільша небезпека, яка виникає у новостворених підприємств. Постійні витрати фірми несуть у будь-який

період, отож слід добре попрацювати влітку, щоб пережити «невисокий» туристичний сезон взимку.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що структура бізнес-плану підприємства не має жорсткої регламентованої форми, змістовне наповнення розділів бізнес-плану залежать від багатьох чинників, що мають бути враховані розробниками бізнес-плану для його ефективного застосування.

Висновки до розділу 1

Глибока криза в індустрії туризму на тлі глобального світового економічного спаду обумовлює суттєві виклики і, відповідно, потребує здійснення якісно нових інфраструктурних зрушень, зокрема в сфері бізнес-планування діяльності туристичних підприємств. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нового продукту, організації та фінансуванні його виробництва. Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес-план, розробка якого дозволяє узгодити інноваційні можливості з потребами ринку на визначений період часу.

Процес бізнес-планування дає можливість проаналізувати весь комплекс майбутніх процесів підприємницької діяльності. Саме на основі планування подальшої поведінки свого бізнесу на національному та міжнародному ринках підприємство отримує реальну можливість мінімізувати внутрішні і частину зовнішніх ризиків компанії, зберегти гнучкість управління підприємством. Бізнес-план – документ, що аналізує основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, і визначає основні способи їхнього вирішення. Саме за допомогою бізнес-плану менеджмент підприємства оцінює, з якими ризиками ринку може зіткнутися їхній бізнес, та бути готовими до зустрічі з ними. Бізнес-план є проектом розвитку та вдосконалення роботи підприємства як в Україні, так і за кордоном, в якому обґрунтовується необхідність залучення відповідних коштів із зовнішніх

джерел, доводиться загальна ефективність проекту і реальні можливості його окупності та прибутковості. Чітко продумане та ефективно впроваджене бізнес-планування сприятиме укріпленню позицій туристичного підприємства, розширенню та оптимізації його діяльності, збільшенню прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності.

Бізнес-план складає основу розвитку туризму та обґрунтовує ефективне використання існуючих ресурсів для розвитку туризму в цілому. Як важливий документ для ведення бізнесу, бізнес-план потрібен власникові туристичної фірми не лише для отримання кредитів чи інвестиційних коштів, а й для досягнення більшого рівня ефективності при наданні послуг в туризмі.

Наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, ретельному вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити практичній реалізації бізнес-проекту. Його впровадження дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати. В умовах ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати і оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Структура бізнес-плану підприємства не має жорсткої регламентованої форми, змістовне наповнення розділів бізнес-плану залежать від багатьох чинників, що мають бути враховані розробниками бізнес-плану для його ефективного застосування.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА БІЗНЕС ПЛАНУ СТВОРЕННЯ НОВОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА

2.1. Аналіз туристичного ринку України та визначення профілю діяльності нового туристичного оператора

Проведемо аналіз туристичного ринку України для оцінки перспективних напрямів роботи нового туристичного підприємства.

Ринок туристичних послуг в Україні має велике значення для національної економіки. Туристична галузь, на відміну від інших, найбільш чутлива до впливу багатьох як прогнозованих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємств, так і непередбачуваних обставин. До 2013 року Україна демонструвала позитивну динаміку розвитку туристичної індустрії та швидкий темп входження до міжнародного туристичного ринку. Однак після 2014 року через нестабільність соціально-політичної ситуації в державі показник кількості прибуттів значно знизився, хоча показник кількості відправлень все ще мав позитивну динаміку (рис. 2.1), що дуже вплинуло на динаміку доходів від туризму у ВВП України.

На представленому графіку можна побачити різкий спад іноземних туристів в 2009 році з 25,4 до 20,7 млн. ос., що пояснюється світовою фінансово-економічною кризою 2008 року. Надалі до 2013 року спостерігається стабільне зростання кількості в'їзних туристів і в 2013 році цей показник досяг позначки 23,7 млн. ос. Проте вже 2014 року ситуація кардинально змінилась через проведення антитерористичної операції на окупованих територіях і кількість іноземних прибуттів скоротилась до 12,7 млн. ос. З 2015 і до 2018 року вже спостерігається незначна позитивна динаміка в'їзного туризму, але порівнюючи з 2008 роком, у 2018 році кількість іноземних туристів зменшилась на 44,5%.

Виїзний туризм показує іншу динаміку. З 2008 по 2013 рік цей показник виріс з 15,4 до 23,7 млн. ос. В 2014 скоротився на 1,3 млн. ос,

через нестабільну економічну ситуацію, але вже з 2014 по 2018 роки кількість громадян України,

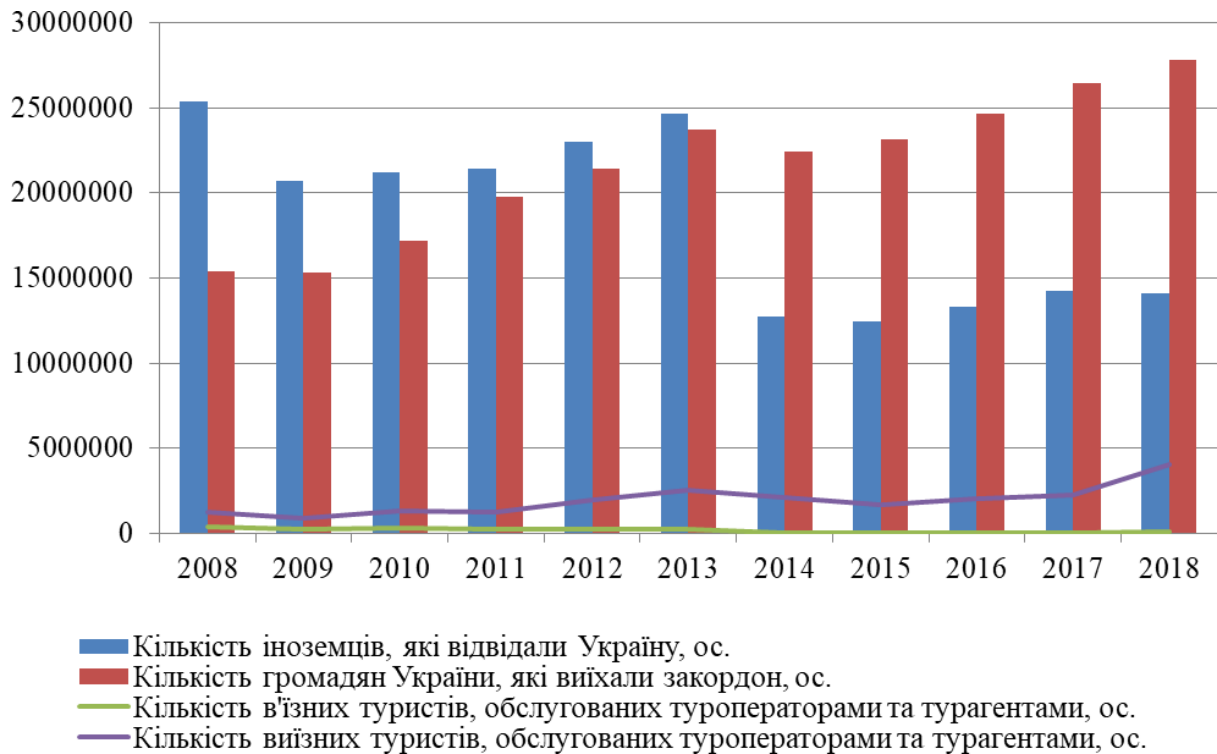


Рис. 2.1. Динаміка кількості в'їзних та виїзних туристів в Україні в 2008-2018 рр. [4]

що виїжджають закордон постійно зростає. В 2018 цей показник становив 27,8 млн. ос., що на 80.5% більше, ніж було в 2008 році.

Цей же графік свідчить, що лише дуже маленька частина в'їзних та виїзних туристів під час поїздок користувались послугами туроператорів або турагентів. Кількість іноземних туристів, які користувались такими послугами в 2008 році становила 372752 ос., а в 2018 році – 75945 ос., що на 79.6% менше. Динаміка користування послугами туристичних операторів та агентів у виїзних туристів навпроти має позитивну тенденцію: у 2008 році цей показник становив 1282023 ос., а в 2018 – 4024703 ос., що на 213,9% більше. За даними статистики найчастіше українці відвідують прикордонні країни. У 2018 році частка подорожуючих українців саме до прикордонних країн становила 81,3% від загальної кількості подорожуючих закордон. Порівняно з 2016 роком відбулось збільшення прибуттів до Росії – 7,8%, Угорщини –

11,3%, Молдови – 0,6%, Білорусі – 25,6%, Румунії – 44,2% та Словаччини – 3,6%. Зменшення кількості подорожуючих на 1,1% відбулось до Польщі. Серед інших туристичних дестинацій для подорожі закордон українці обирають курортні країни, такі як Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Італія [6].

У динаміці в'їзних потоків протягом 2016-2018 рр. також спостерігається переважання прикордонних країн. Незмінно лідерами-відвідувачами України є прикордонні країни: Молдова, Білорусь, Росія, Польща, Угорщина, Румунія. Більшість таких виїздів здійснюється з приватною метою. Але кількість прибуттів порівняно з 2016 роком з країн-сусідів зменшилась: Молдова – 0,8%, Росія – 0,2%, Польща – 8,2%, Угорщина – 27,9%, Румунія – 4,5%, Словаччина – 23,5%. Проте істотно збільшилась кількість туристів з Білорусі – на 45,9%. Серед інших країн найбільше приїжджали до України з Ізраїлю, Туреччини, Німеччини, США та Великобританії [6].

Важливим є і дослідження розвитку внутрішнього туризму України (рис. 2.2), адже наша держава має високий рівень наявності природних та історико-культурних ресурсів. Крім того, сучасна економічна та політична криза в нашій державі змушує український туристів відмовлятися від подорожей закордон і користуватись саме вітчизняними туристичними маршрутами

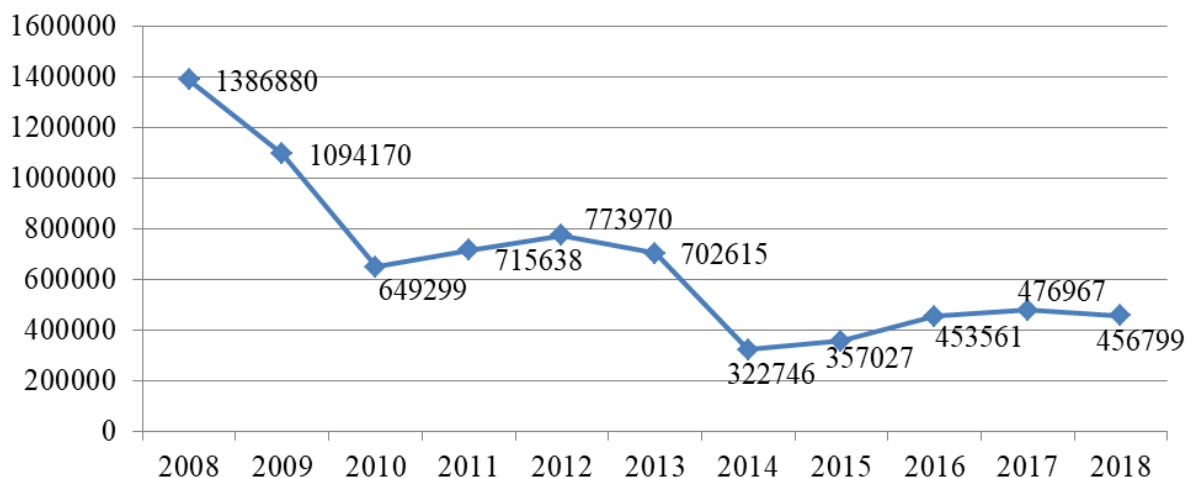


Рис. 2.2. Динаміка кількості внутрішніх туристів України в 2008-2018 рр., ос. [4]

З наведеного графіку можна зробити висновок, що внутрішній туризм в Україні має негативну тенденцію. Значні спади відбувались в 2009, 2010 роках що пов'язано зі складною економічною ситуацією та в 2014 році, що пов'язано з анексією українських територій. Загалом, порівняно з 2008 роком, кількість внутрішніх туристів в 2018 році зменшилась на 67,1%, з 1386880 туристів до 456799. Тож Україна останніми роками імпортує туристичні послуги і кількість українців, що їдуть відпочивати закордон постійно зростає. В туризмі переважання імпорту над експортом має негативний вплив на загальний стан економіки. В країнах, де в переважній більшості приймають туристів, розвиток міжнародного туризму спрямований на збільшення припливу іноземної валюти і створення нових робочих місць.

За даними досліджень, загальний внесок туристичної сфери до ВВП нашої держави у 2018 році становив 184,2 млрд. грн., або 5,4% ВВП, прямі витрати туристів становили 1,44% ВВП [5]. Таким чином, частка прямих надходжень від туризму у ВВП України є в декілька разів меншою за сумарні надходження (рис. 10). Більш того, якщо в Україні частка прямого внеску туристичної сфери у ВВП варіюється від 2,19% у 2009 р. до 1,44% у 2018, то в країнах з пріоритетним розвитком туристичної галузі цей показник знаходиться на рівні 25–45% [1, с.411].

Щодо впливу туризму на зайнятість, у 2018 р. сумарний внесок в зайнятість склав 791,0 тис. робочих місць, що становить 4,9%, прямий внесок – 206,2 тис. робочих місць, що становить 1,3% [5].

Мережа суб'єктів туристичної діяльності України – юридичних осіб та фізичних осіб- підприємців – у 2018 році становила 4293 одиниць, що на 824 одиниці більше, ніж у 2017 році (табл. 2.1). У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш численною категорією є туристичні агенти, частка яких складає 83% від загальної кількості суб'єктів. Порівняно з 2013 роком кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні скоротилась на 15,3%, але порівняно з 2017 роком відбувається позитивна

динаміка і приріст в 23,8%.

У регіональному співвідношенні в 2018 році найбільша кількість суб'єктів туристичної діяльності знаходилась в м. Києві – 1093 одиниці, Дніпропетровській області – 416 одиниць, Львівській – 342 одиниці, Одеській – 270 одиниць, Харківській – 266 одиниць.

Таблиця 2.1

- Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні в 2013-2018 рр.,
од.

Показники	Роки						Відхилення	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013/2018	2017/2018
Загальна кількість суб'єктів, у т. ч.:	5071	3885	3182	3506	3469	4293	-15,3%	+23,8
Туристичні оператори	831	667	500	552	498	529	-36,3%	+6,2%
Туристичні агенти	4032	3069	2547	2803	2802	3565	-11,6%	+27,2%
Суб'єкти екскурсійної діяльності	208	149	135	151	169	199	-4,3%	+17,8%

Джерело: [4]

Кількість колективних засобів розміщення в Україні у 2018 році склала 4719 одиниць. За 2018 рік у готелях та аналогічних закладах розміщення було прийнято 5410242 осіб, а у інших закладах розміщення – 1595978 осіб (табл. 2). Всього за цей рік колективні заклади розміщення України надали свої послуги 7006220 особам, з них іноземці склали 13,1% (917889 ос.) [5].

Сектор туризму мав абсолютно позитивну тенденцію та з вірогідністю більше 90% відсотків цей прогноз мав справдитись. Але на сьогоднішній день спостерігаємо форс-мажору ситуацію, яка має величезний негативний вплив на туризм. За даними звіту Всесвітньої туристської організації (UNWTO) у квітні 2020 року туристам було обмежено доступ за 209 напрямками, або 96% всіх напрямків у світі, через поширення COVID-19. Через те, що пандемія коронавірусу розвивається дуже швидко, наразі оцінити вплив COVID-19 на сектор туризму дуже складно. За попередніми оцінками UNWTO міжнародні прибуття знизяться на 20-30% у 2020 році, це призведе до втрат надходжень від туризму у розмірі від 300 до 400 млрд. дол.

США [9].

Частка туризму в загальній економіці України є темою поглиблених дискусій і складає, згідно з офіційною статистикою, близько 3–4% ВВП, що значно нижче міжнародного середнього показника (який дорівнює 10%). Відтак туризм практично не береться до уваги при формуванні економічної політики на національному рівні. Однак останні дані від міжнародних структур (перш за все Всесвітньої туристичної організації ООН, ЮНВТО) підтверджують власні розрахунки внутрішніх експертів, які визначили цю частку на рівні близько 9% ВВП України. Це дає підстави вважати цей показник набагато важливішим для української економіки, аніж раніше.

В Україні сьогодні спостерігається значне відставання у темпах впровадження заходів на підтримку туристичного сектора, що ставить під серйозну загрозу конкурентоспроможність галузі на глобальному ринку протягом прогнозованого періоду відновлення впродовж 2021 року.

Для аналізу актуальних проблем у сфері туризму пропонуємо розглянути Україну за показниками індексу туристичної конкурентоспроможності в 2018 році (Global Competitiveness Index, GCI) Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ). Цей звіт надає унікальну інформацію про слабкі та сильні сторони розвитку сфери туризму кожної країни, а також виступає інструментом для оцінки можливостей та передбачення больових точок, які заважають або заважатимуть у майбутньому позитивному розвитку туристичної галузі.

Україна, згідно з індексом туристичної конкурентоспроможності у 2018 році, посіла 78 місце із 140 проаналізованих країн, що на 10 місць вище результату 2017 року (Додаток А). У звіті зазначено Україну, як одну з країн, які зазнали найбільш значного покращення туристичної індустрії в 2018 році. Найнижчі позиції Україна здобула в таких показниках, як «Природні ресурси» (116 місце), «Екологічна стійкість» (114 місце), «Безпека і захист» (107 місце), «Бізнес середовище» (103 місце). Найвищих позицій Україна досягла в показниках «Здоров'я і гігієна» (11 місце),

Цінова конкурентоспроможність» (19 місце), «Людські ресурси і ринок праці» (48 місце), що за допомогою грамотної стратегії можна перетворити на головні конкурентні переваги країни на світовому туристичному ринку [7].

Визначимо чинники розвитку туристичного ринку України, які стримують та стимулюють туристичну діяльність – табл.2.2.

Таблиця 2.2

Найбільш стримуючі та стимулюючі чинники розвитку туристичного ринку України

№	Найбільш стримуючі чинники %	%	Найбільш стимулюючі чинники %	%
1	Нестабільна політична ситуація та небезпека тероризму	15,5	Наявність культурно-історичних пам'яток	18,3
2	Низька купівельна спроможність населення України	14,6	Рівень освіти та культури населення країни	17,2
3	Слабо розвинута інфраструктура в'їзного туризму	11,6	Розвиток креативних галузей (сувенірна продукція, мистецтво. книги)	16,5
4	Якість доріг та інфраструктура повітряного транспорту	11,8	Наявність природно-ресурсного потенціалу	14,2
5	Захист прав власності суб'єктів туристичного ринку	11,3	Зручне розташування України в центрі Європи	10,1
6	Рівень кваліфікації спеціалістів туристичного ринку	10,2	Впровадження новітніх CRM систем	9,8
7	Недобросовісна поведінка суб'єктів туристичної діяльності	7,6	Оптимальна цінова політика в наданні туристичних послуг	8,4
8	Правова база, що регулює ринок туристичних послуг	6,8	Широкий спектр туристичних маршрутів (індивідуальні, одноденні)	5,5
9	Ефективність маркетингу для залучення туристів	5,7		
10	Впровадження і розвиток інформаційних порталів	4,9		
Всього, %		100		100

Джерело: [7]

Основними недоліками є слабо розвинута інфраструктура в'їзного туризму, якість доріг та інфраструктура повітряного транспорт. Стимулюючими факторами для розвитку туризму в Україні є наявність культурно-історичних пам'яток і природно-ресурсного потенціалу, рівень

освіти та культури населення країни, і також розвиток креативних галузей.

На основі вказаних факторів проведемо оцінку SWOT-аналіз туристичного ринку України, пов'язавши сильні і слабкі галузі із ринковою ситуацією, що відкриває нові можливості та потенційні загрози – табл.2.3.

Таблиця 2.3

• SWOT-аналіз туристичного ринку України

Strength – сильні сторони	Weakness – слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприятливе геополітичне розташування та кліматичні умови; 2. Значна історико-культурна спадщина; 3. Наявність диверсифікованих природних та рекреаційних ресурсів; 4 Збережені культурні традиції; 5. Географічне положення України у центрі Європи; 6. Активізація конкуренції серед українських туристичних операторів; 7. Достатній рівень розвитку культури відпочинку населення; 8. Високий транспортний потенціал; 9. Високий рівень освіти населення; 10. Можливості для розвитку всіх видів туризму. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сезонність туристичного продукту; 2. Недостатнє інвестиційне забезпечення інфраструктури туризму; 3. Туристична пропозиція є нерівномірною в географічному відношенні; 4. Недостатнє бюджетне фінансування заходів, які спрямовані на розвиток туристичної та курортної сфери країни; 5. Диспропорція між ціною та якістю туристичного продукту; 6. Нестабільність природно-екологічного стану країни; 7. Занедбаний стан історико-культурних пам'яток; 8. Відсутність загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі; 9. Незадовільний стан транспортної інфраструктури країни, низька якість послуг з перевезення; 10. Недосконалість нормативно-правової бази; 11. Відсутність сформованого цілісного бренда України; 12. Невідповідність якості послуг, які надаються світовим туристичним стандартам; 13. Наявність мовного бар'єру серед населення країни.

Продовження табл. 2.3

Opportunity - можливості	Threats – загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення доходів населення за рахунок розвитку туризму, що поліпшить економічний розвиток держави; 2. Розширення асортименту надаваних послуг та розроблення нових видів турів; 3. Зниження цін на туристичні послуги, за рахунок діяльності в Україні європейських туристичних операторів; 4. Розробка інвестиційних програм для удосконалення туристичної сфери; 5. Популяризація країни в інших регіонах і континентах; 6. Впровадження конкурентоспроможного національного туристичного продукту; 7. Збільшення різних туристичних напрямів (зелений, екстремальний, культурно- історичний та ін.); 8. Впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу; 9. Підвищення рівня збереження культурно- історичних пам'яток; 10. Розвиток маркетингової політики в туристичній галузі; 11. Розвиток інформаційних систем; 12. Підтримка та розвиток внутрішнього туризму; 13. Інвестиційні механізми розвитку туристичної інфраструктури; 14. Покращення рівня обслуговування та екологічної ситуації; 15. Створення іміджу країни як стабільної та безпечної. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна політична та економічна ситуація; 2. Зниження загального рівня життя населення; 3. Збільшення ціни на туристичні послуги та відповідне зменшення попиту; 4. Значний рівень безробіття, що створює основу для збільшення злочинності; 5. Слабкий інвестиційний клімат; 6. Розвиток виїзного туризму; 7. Розвиток туризму та конкуренції в близько розташованих країнах; 8. Зношеність інфраструктури та комунікацій; 9. Демографічна катастрофа; 10. Зміна кліматичних умов; 11. Можливість виникнення епідеміологічних захворювань; 12. Природні катаклізми.

Джерело: [2, 3]

Сучасний туризм наразі характеризується еластичністю, екологічністю, інтегрованою різноманітністю. Сучасний турист, в свою чергу, набуває більше навичок та потреб під час своєї подорожі. Він бажає само розвиватися, слідувати новітнім тенденціям сьогодення, а також отримувати якомога комфортніший відпочинок. Розглядаючи його з точки зору набутих нових характеристик в процесі реакції на зовнішні та внутрішні зміни в туризмі можна виділити різні категорії подорожуючих людей, у яких різні

потреби та можливості: втомлені, шукачі пригод, любителі сімейного відпочинку, ерудити, глобтроттери та ті, хто бажає зустрічей. За допомогою виділення цих видів туристів можна створити такий туристичний продукт, який зміг би задовільнити їх всіх. В залежності від потреб та можливостей для сучасного туриста виділимо ряд факторів, які впливають на його подорож: стиль життя, досвід, демографічні характеристики, система цінностей та залежність. Саме завдяки ретельному аналізу всіх вищенаведених факторів у взаємодії між собою можна описати сучасного туриста, який завжди потребує чогось нового та цікавого, що і стимулює туризм розвиватися, удосконалювати та осучаснюватися.

В результаті аналізу внутрішніх та зовнішніх туристичних потоків бачимо, що зберігається тенденція на подорожі українців за кордон. Згідно даних опитувань туристів, проведених учасниками туристичного ринку виявлені наступні тенденції в поведінці споживача: спонтанність, тобто сучасний турист буде менш передбачуваним, важливою тенденцією є і бажання туристів само розвиватися. Окрім того, встановлено, що середня сума витрат на одну людину складає від 301 до 500 дол. США; переважними місцями розміщення туристів, згідно опитування, є готелі, а середня тривалість перебування під час подорожі в одному місці вважається 2 і більше дня; основною метою, яка стимулює сучасного туриста подорожувати є відвідування визначних місць. На основі зазначених тенденцій можна зробити висновок, що туристичний потік збільшиться до тих історичних міст, в яких будуть відбуватися різноманітні концерти, ярмарки, конференції та фестивалі, що дозволить поєднати улюблені напрямки подорожі сучасного туриста.

2.2. Організаційний план створення нового туристичного оператора

Визначимо основні організаційні завдання, які необхідно вирішити власнику для створення туроператора:

- підібрати приміщення для офісу - оренда або покупка;
- офіційна реєстрація компанії і отримання ліцензії;
- організація процесу обслуговування туристів, налагодження зв'язків з партнерами;
- рекламна компанія.

Найоптимальнішою формою для реєстрації нового туристичного оператора є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Цей формат вимагає підготовки встановленого пакета документів: статут; рішення про створення ТОВ; рішення про призначення керівника; при наявності кількох засновників - протокол зборів засновників; персональні документи кожного засновника; квитанцію про сплату держмита. У заяві вказується код - Основний вид діяльності КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів». Розмір статутного капіталу туроператора не має мінімального граничного обмеження. Закон України «Про туризм» тільки вказує, що загальний розмір частки туроператора у статутних фондах інших туроператорів України не може перевищувати 20 % їх статутних фондів.

Розмір статутних фондів діючих туроператорів в Україні складає від 1 млн.грн.

При наявності всіх перерахованих документів та виконанні встановлених правил ТОВ буде засновано протягом 2 - 3 тижнів після подачі заяви.

Для відкриття ТОВ засновники повинні знати назву туристичного оператора. Пропонуємо назву туристичного оператора - ТОВ «Відкривай світ».

Назва туристичного оператора може бути зареєстрована. Згідно з чинним міжнародним і національним законодавством України, Польщі, Євросоюзу, зареєструвати (запатентувати) назву туристичної фірми, тур агентства, тур фірми, туроператора, можливо в якості торгової марки (логотипу). Також назва туристичного підприємства може бути виконана і запатентована у вигляді логотипу, який містить словесну частину і графічний елемент або елементи. Торгову марку для назви необхідно реєструвати (запатентувати) для послуг 39 класу Міжнародної класифікації товарів і послуг, які сформульовані наступним чином: «влаштування подорожей; попереднє замовлення подорожей; супровід мандрівників; авіап перевезення; організація круїзів; екскурсії туристичні; перевезення залізничні; організація подорожей; перевезення пасажирські; бронювання квитків для подорожей; перевезення мандрівників; інформація з питань перевезень; інформація з питань подорожей; бронювання подорожей; оренда літальних апаратів; оренда автобусів; надання інформації в галузі маршрутів руху». В середньому процедура реєстрації триває від 14 до 20 місяців та коштує від 8 тис. грн.

Туристичний оператор - юридична особа, створена згідно з чинним законодавством України, для якої виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг та яка в установленому порядку отримала ліцензію на туроператорську діяльність.

Здійснення туроператорської діяльності в Україні потребує отримання такого документа як ліцензія туроператора.

Отримання ліцензії туроператора є вимогою до суб'єкта господарювання.

Туроператорська діяльність - виключна діяльність, тобто туроператор не має права провадити інші види господарської діяльності, крім тих, що визначені Законом України "Про туризм" та Ліцензійними умовами.

Туроператор зобов'язаний дотримуватися таких організаційних вимог щодо здійснення своєї діяльності:

- провадити діяльність у галузі туризму, яка підлягає ліцензуванню, лише за наявності відповідної ліцензії.
- надавати туристичні послуги, що підлягають обов'язковій сертифікації, після проведення такої сертифікації в установленому порядку.
- залучати до надання туристичних послуг осіб, які відповідають кваліфікаційним вимогам, що визначені цими Ліцензійними умовами, а у випадках, визначених чинним законодавством України, мають відповідні дозволи на право здійснення туристичного супроводу.
- надавати туристичні послуги в обсягах та в терміни, обумовлені договором про туристичне обслуговування.
- виконувати вимоги чинного законодавства України щодо забезпечення безпеки туристів, охорони туристичних ресурсів України та довкілля.

Необхідні документи для подачі на отримання ліцензії:

- заяви про отримання ліцензії;
- копії документу, що підтверджує гарантію від банку чи іншої кредитної установи про фінансове забезпечення відповідальності заявника (нотаріально завірена копія);
- засвідченої керівником копії документів (їх витягів), що підтверджують освітньо-кваліфікаційний рівень, стаж роботи керівника, необхідний для провадження туроператорської діяльності;
- копії договору обов'язкового медичного страхування та страхування від нещасного випадку туристів;
- відомостей щодо власного чи орендованого приміщення;
- опису у 2 примірниках.

Фінансове забезпечення відповідальності туроператора потрібне для покриття своєї відповідальності за збитки, що можуть бути заподіяні туристу у випадку виникнення обставин його неплатоспроможності чи внаслідок

порушення процесу про визнання його банкрутом, які пов'язані з необхідністю покриття витрат туриста з його повернення в місце постійного проживання (перебування), відшкодування вартості ненаданих послуг, передбачених договором, повинен надати підтвердження фінансового забезпечення своєї відповідальності (гарантію банку або іншої кредитної установи) перед туристом в установленому порядку.

Претендувати на отримання банківської гарантії можуть ті підприємці, що мають сталі партнерські відносини з банком – позитивну історію співпраці з кредитування, розрахунково-касового обслуговування. Банк повинен розуміти фінансовий стан свого клієнта, тому при видачі гарантії фінустанова має індивідуальний підхід до кожного. У тексті гарантії прописуються базові умови угоди, крім того, банк уважно працює з контрактом, щоб детально вказати його зобов'язання, які часто можуть бути не на користь останнього.

Ліцензію можна оформлювати самостійно у Державному агентстві розвитку туризму або звернутися до посередників. Строк розгляду заяви на видачу туристичної ліцензії – 10 робочих днів. Адміністративний збір сплачується після подачі заявки на ліцензію в розмірі одного прожиткового мінімуму, з огляду на розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії. Розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб із 1 січня 2021 року складає 2270 грн.; із 1 липня 2021 року - 2379 грн.; із 1 грудня 2021 року - 2481 грн. Вартість послуг посередника стартує від 5 тис.грн.

Офіс майбутнього туристичного оператора може знаходитися в будь-якій точці міста Києва, так як переважно він працює з туристичними фірмами, а не кінцевим споживачем. Разом з тим більш з метою підвищення престижу компанії і для забезпечення більш зручної співпраці з партнерами краще орендувати або придбати офіс в центрі міста Києва, його діловій частині. Площа офісного приміщення може бути невеликою, однак оптимальним є розмір від 100 кв.м. Офіс має складатися з декількох

невеликих розділених між собою зон - кабінету керівника, робочих місць для інших співробітників, рецепції і зони для прийому відвідувачів, технічних приміщень.

Загальною вимогою до офісу для провадження туроператорської діяльності є те, що туроператор повинен мати службове приміщення (офіс), яке відповідає наступним вимогам:

- має інформаційну вивіску або зовнішню рекламу із зазначенням найменування згідно з установчими документами та логотипу (за його наявності).
- при вході в службове приміщення туроператора розміщується інформація про режим його роботи.

Туроператор на видному для туриста місці повинні розмістити такі документи:

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

Технічне оснащення офісу не передбачає особливих вимог - воно повинно бути якісним, відповідати нормам безпеки і відповідати бажаної репутації.

Матеріально-технічне оснащення туроператора буде включати:

- меблі для співробітників і відвідувачів;
- комп'ютерну техніку;

- копіювально-розмножувальну техніку;
- телефони, інші засоби зв'язку.

В сучасних умовах оптимальним для нового туристичного оператора є оренда офісного приміщення з ремонтом і меблями у центральному районі місті Києва площею 200 кв.м. В середньому на ринку оренда офісу за даними критеріями на першому поверсі у будинку житлового фонду складає від 2,2 тис. дол. США на місяць. Оренда приміщення у офісній будівлі дорожча та починається від 3,5 тис. дол. США на місяць. Також варто враховувати і експлуатаційні витрати, які можуть бути фіксованими або рахуватися від лічильників. Оренда офісного приміщення без меблів буде більш дешевим варіантом, бо облаштування офісу потребує складення 617,75 тис.грн. (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Матеріально-технічне оснащення туроператора

Назва	Кількість	Витрати на одиницю, грн.	Витрати, тис. грн.
Комп'ютер	24	10000	240,00
Планшет	7	5000	35,00
Принтер	10	2700	27,00
Факс	2	7000	14,00
Ксерокс	3	7000	21,00
Шафа	5	4000	20,00
Стіл	30	2800	84,00
Стілець	32	1500	48,00
Тумбочка	30	800	24,00
Диван	2	10000	20,00
Стелаж	5	1500	7,50
Сейф	1	3000	3,00
Крісла	10	2600	26,00
Телефон	5	850	4,25
Чайник	2	800	1,60
Мікрохвильова піч	1	5000	5,00
Чайний сервіз	1	3000	3,00
Кавоварка	1	4000	4,00
Холодильник	1	7000	7,00
Лампи	24	600	14,40
Гардероб	1	5000	5,00
Квіти	8	500	4,00
Разом			617,75

З цих коштів на комп'ютерне обладнання припадає тис.грн. або %, на офісні меблі - тис.грн. або %, на облаштування зони відпочинку - тис.грн. або %.

Для туристичного оператора не менш важливою є покупка програмного забезпечення для формування бази турів та роботі із замовленнями. Вартість преміум програмного продукту не перевищує 18 тис.грн. на місяць.

Підбір висококваліфікованої робочої сили - наступний важливий етап організації роботи туроператора. Щоб з самого початку заявити про себе на ринку, обов'язкові досвідчені менеджери з туризму, яким необхідно запропонувати конкурентну заробітну плату та гідні умови праці.

Для роботи офісу необхідно найняти 32 особи. У таблиці 2.5 представлено штатний розпис туроператора. Основними підрозділами підприємства повинні стати відділи бронювання і продажу, по роботі з агентствами, по роботі з партнерами, клієнтський сервіс, візовий відділ, відділ маркетингу і реклами, ІТ-відділ.

Таблиця 2.5

Штатний розпис туроператора

Підрозділ	Посада	Кількість	Заробіт на плата, грн.	Заробітна плата всього, грн.
Керівництво	Директор	1	15000	15
Відділ бронювання і продажу	Керівник відділу	1	9000	9
	Менеджер відділу бронювання і продажу	5	6000	30
Відділ по роботі з агентствами	Керівник відділу	1	9000	9
	Менеджер відділу по роботі з агентствами	2	6000	12
Відділ по роботі з партнерами	Керівник відділу	1	9000	9
	Менеджер відділу по роботі з партнерами	3	6000	18
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1	12000	12
	Бухгалтер	2	8000	16
	Касир	1	6000	6

Клієнтський сервіс	Керівник відділу	1	9000	9
	Менеджер	2	6000	12
Візовий відділ	Менеджер візового відділу (прийом документів)	1	6000	6
	Менеджер візового відділу (видача документів)	1	6000	6
Маркетинг і реклама	Керівник відділу	1	10000	10
	Графічний дизайнер	1	9000	9
	Менеджер	1	6000	6
	Аналітик	1	6000	6
ІТ-відділ	Менеджер ІТ-відділу	2	7000	14
Адміністрація офісу	Адміністратор офісу	1	6000	6
	Юрист	1	8000	8
	Водій	1	6000	6
Разом		32		234

Для пошуку кваліфікованих співробітників по всіх позиціях передбачається виділити 1 місяць.

Обсяг місячного фонду заробітної плати складе 285,5 тис. грн. (оскільки Єдиний внесок до Пенсійного фонду за найманого працівника сплачується роботодавцем у розмірі 22%).

Кваліфікаційні вимоги до кадрового складу працівників туроператора такі керівник туроператора, керівник філії, іншого відокремленого підрозділу туроператора зобов'язаний мати вищу освіту та стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або вищу освіту в галузі туризму. У штаті туроператора повинно налічуватися не менше 50 відсотків фахівців, які мають стаж роботи в галузі туризму не менше 3 років або вищу освіту в галузі туризму.

Нижче наведені основні заходи, які повинно провести підприємство паралельно із укомплектуванням персоналу для організації повноцінної роботи:

- чітке формулювання асортименту туристичних послуг туроператора,
- розробка і виробництво каталогу по всіх послугах та за напрямками,
- початок роботи з партнерами - компаніями, що надають неконкурентні послуги на тому ж клієнтському сегменті,

- розробка та просування інтернет-сайту,
- залучення до співпраці туристичних агентств,
- остаточне комплектування штатного розпису, обладнання офісу, проведення пов'язаної з цією подією PR-кампанії,
- навчання співробітників туристичних агентств,
- організація ознайомчих турів,
- пошук можливостей розвитку продукту.

Для початкового етапу відкриття туроператора складемо план з урахуванням термінів виконання – табл.2.6. Початковий капітал буде позиченим на основі інвестиційного договору, однак при наявності власних коштів обсяги робіт суттєво не зміняться.

Таблиця 2.6

Планування початкового етапу відкриття туроператора

Етапи	Умови виконання	Терміни виконання
Висновок інвестиційного договору	1 місяць проекту	Перші 30 банківських днів
Отримання кредиту	Наявність обов'язкового пакета документів	1 місяць
Внесення в держреєстр, постановка на облік в адміністративних і податкових органах	Укладений інвестиційний договір	Від 1 до 30 календарних днів
Вибір місця розташування	Підготовка повного пакету документів	1 місяць
Отримання ліцензії на туроператорську діяльність	Підготовка повного пакету документів	1 місяць
Придбання обладнання	Отримання інвестиційних коштів	До 30 календарних днів
Установка устаткування	Отримання інвестиційних коштів	До 30 календарних днів
Найм персоналу	Виробнича діяльність	До 30 календарних днів
Навчання персоналу	Закінчення етапу організації виробничого процесу	До 30 днів
Маркетингова кампанія, реклама	30 календарних днів	До 360 календарних днів
Закінчення проекту 12 - 24 місяців		

Джерело: (складено автором)

Таким чином, для відкриття нового туристичного оператора необхідні значні капітальні вкладення.

2.3. Оцінка фінансових ресурсів, необхідних для відкриття нового туристичного оператора

Складання фінансового плану на відкриття нового туристичного оператора включає кілька аспектів:

- вивчення середньої цінової політики на тури, які пропонуються українськими операторами;
- підрахунок інвестицій, необхідних для відкриття туроператора;
- розрахунок очікуваного прибутку і визначення рівня рентабельності;
- формування власного прайсу на послуги туроператора.

На основі аналізу турів основних туроператорів визначимо середню вартість туристичної путівки на одну особу:

- тури до Східної Європи – від 18,5 тис.грн. (8 днів / 7 ночей);
- тури до Західної Європи – від 20 тис.грн. (7 днів / 6 ночей);
- тури до Туреччини – від 17 тис.грн. (7 днів / 6 ночей);
- тури по Україні – від 1,6 тис.грн. (2 дні / 1 ніч).

Прогноз структури доходів роблять з урахуванням кількох факторів:

- аналіз попиту споживачів;
- аналіз сектора ринку, займаного туроператорами;
- загальні висновки про стан ринку.

Щоб прогноз доходів туристичного був максимально точним, враховуємо найбільш низький поріг рентабельності, а також всі існуючі ризики. У їх числі - високий рівень конкуренції, витратність входження на ринок, спад попиту на закордонні напрямки туризму і валютні коливання.

План обсягів надання послуг в розрахунку на перші 2 роки роботи туристичного оператора – табл.2.7. За попередніми оцінками, в нинішній

момент приріст обсягів наданих послуг і їх споживання становить від 10 відсотків на рік.

Таблиця 2.7

План обсягів надання послуг туристичного оператора

Період	Вид послуги	Обсяг виробництва і реалізації на 1 місяць, путівки	Вартість за 1 путівку, тис.грн.	Виручка від реалізації на 1 місяць, тис.грн.
1 рік роботи	Тури до Східної Європи	80	Від 18,5	1480
	Тури до Західної Європи	100	Від 20,0	2000
	Тури до Туреччини	100	Від 17,0	1700
	Тури по Україні	100	Від 1,6	160
	Разом на місяць			5340
	Разом на 1 рік			64080
2 рік роботи	Тури до Східної Європи	100	Від 20,0	2000
	Тури до Західної Європи	110	Від 21,5	2365
	Тури до Туреччини	120	Від 18,0	2160
	Тури по Україні	120	Від 1,8	216
	Разом на місяць			6741
	Разом на 2 рік			80892

Джерело: (складено автором)

Якщо ця динаміка буде збережена протягом дворічного періоду дії проекту, річне зростання обсягів реалізації складе 16812 тис.грн. з тенденцією до зростання.

Після того як буде складено поетапний план по відкриттю туроператора, належить підрахувати всі витрати на стартовому етапі і протягом першого року дії підприємства (табл.2.8).

Отже, орієнтовні витрати, які мають бути за даним планом створення туроператора з нуля, протягом першого року сягнуть суми понад 9045,75 тис.грн., в тому числі разові витрати складуть 2793,75 тис.грн. Ця сума може бути значно зменшена або збільшена залежно від масштабу діяльності,

кількості і характеру обраних туристичних напрямків, а також зовнішніх і внутрішніх економічних факторів.

Таблиця 2.8

Витрати туристичного оператора на етапі відкриття

Стаття витрат	Витрати на місяць, тис.грн.	Витрати за рік, тис.грн.	Разові витрати, тис.грн.	Разом за рік, тис.грн.
- До початку роботи туроператора				
Статутний капітал			2000,0	2000,0
Витрати на реєстрацію ТОВ			5,5	5,5
Витрати на ліцензію			2,5	2,5
Реєстрація торгової марки			8,0	8,0
Витрати на підбір персоналу			50,0	50,0
- На першому році роботи				
Оренда офісу	35,0	420,0		420,0
Покупка програмного забезпечення	18,0	216,0	10,0	226,0
Покупка комп'ютерного обладнання			337,0	337,0
Покупка меблів та обладнання у офіс			280,75	280,75
Створення та обслуговування сайту, хостингу	10,0	120,0	100,0	220,0
Витрати на маркетинг та рекламу	80,0	960,0		960,0
Адміністративні витрати	80,0	960,0		960,0
Фонд оплати праці	285,5	3426,0		3426,0
Комунальні платежі	2,5	30,0		30,0
Інші витрати	10,0	120,0		120,0
Разом				9045,75

Джерело: [Розраховано автором]

Згідно з проведеними підрахунками, детальний фінансовий аналіз відкриття туроператора, витрат на його створення і розвиток, а також орієнтовний дохід та інші фінансові показники можна охарактеризувати так:

- оформляється кредит розміром в 2800 тис.грн. з процентною ставкою 16% на 24 місяці;
- загальна сума витрат по щомісячних виплатах – понад 520 тис.грн;

- сума маржинального доходу до закінчення строку дії кредитного договору - 4702 тис.грн.;
- прибуток банку за 24 місяці кредитування (сума процентних виплат за цей період) - понад 448 тис.грн.;
- точка беззбитковості підприємства почнеться з сьомого розрахункового місяця;
- підсумкова валовий прибуток за проектом - 710 тис.грн.,
- чистий прибуток компанії - в межах 182 тис.грн.

Податкове навантаження на туроператора у форматі ТОВ включає кілька основних видів виплат, обов'язкових для підприємства будь-якої форми власності та оподаткування:

Податок на прибуток – ставка 18%,

ПДВ (Додана вартість) – ставка 20%,

Соціальні відрахування Фонд оплати праці - ставка єдиного внеску до Пенсійного фонду за найманого працівника – 22%.

Всі можливі додаткові види відрахувань або податкові пільги, якщо вони можуть бути покладені окремим підприємцям, обговорюються окремо при реєстрації туристичного підприємства.

Проведені фінансові розрахунки, а також маркетинговий аналіз дозволяють зробити висновок про високу економічну ефективність цього напрямку бізнесу.

Висновки до 2 розділу

Оцінка потенціалу туристичного ринку України визначає можливості успішні роботи нового туристичного оператора виїзного та внутрішнього туризму. Найкращою формою організації бізнесу є створення товариства з обмеженою відповідальністю. Створення нового туристичного оператора потребує пошуку приміщення для офісу, офіційна реєстрація компанії і отримання ліцензії, організації процесу обслуговування туристів,

налагодження зв'язків з партнерами, проведення ефективної рекламної компанії.

Штат нового підприємства на початку роботи складає 32 особи. Площа орендованого офісу на таку кількість персоналу повинна складати 200 кв.м. Загальний обсяг коштів на облаштування офісу складе близько 618 тис.грн. Оцінка потенційною дохідності компанії вказує на окупність даного проекту на 7-му місяці роботи. Для успішної реалізації проекту бажано залучити інвестиції.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТУРІВ ТА ПОСЛУГ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІДКРИВАЙ СВІТ»

3.1. Розробка імітаційної моделі бізнес-плану туру

Виходячи з мети написання бізнес-плану – створення нового туристичного підприємства в місті Київ, що було проведено в 2-му розділі, складемо бізнес-план туру.

Місія підприємства – ми працюємо, рухаємося вперед, оновлюємо та розширюємо асортимент, пам'ятаючи про якість послуг задля наших клієнтів. Ми пропонуємо тільки те, що спробували самі.

ТОВ «Відкривай світ» планує розпочати роботу з першого квітня 2021 року.

Мета – вхід і затвердження на туристичнім ринку м. Києва, задоволення потреб у туристичних послугах населення, отримання прибутку від діяльності.

Сильними сторонами підприємства є:

1. орієнтація на споживача;
2. висока якість послуг;
3. сприятливі умови для відкриття підприємства;
4. кваліфікація персоналу
5. ефективна рекламна компанія.

Слабкими сторонами підприємства є:

1. невідомість;
2. відсутність постійних клієнтів;
3. нестача фінансових ресурсів.

До потенційних можливостей підприємства належить:

1. завоювання стабільної позиції на ринку;
2. обслуговування додаткових груп споживачів;
3. розширення продуктової лінії.

Можливими загрозами для підприємства можуть бути:

1. загальні зміни в економіці;
2. виходження на ринок сильного конкуренту;
3. зміна в смаках споживачів.

Таким чином, після відкриття туристичного підприємства планується використовувати стратегію «проникнення на ринок», що базується на спеціально низькому рівні цін з метою залучення великого числа клієнтів. Протягом двох років стратегія буде спрямована на завоювання стабільної ринкової позиції та збереження конкурентоспроможності як з якості послуг, так із ціни.

В основі розробки нового туристичного продукту лежить асортиментна політика туристичного агентства. Асортиментна політика займає одне з найбільш важливих місць в маркетинговій діяльності туристичного підприємства, яка включає крім товарної цінову, збутову і стимулюючу політику [14, с.22].

Маркетингова асортиментна політика передбачає прийняття принципових управлінських рішень за такими напрямками: розробка продуктів, підтримка якості існуючого асортименту продуктів та елімінація (зняття продукту з ринку). Відповідно, ці рішення є складовими структури маркетингової асортиментної політики туристичного підприємства (рис. 3.1).

Слід зазначити, що основою виваженої та стратегічно орієнтованої асортиментної політики туристичного підприємства є розробка нових туристичних продуктів.

Видається перспективним інноваційним напрямом розвитку туристичного підприємства «Відкривай світ» запровадження турів на бджолину пасіку.



Рис. 3.1. Місце розробки нових продуктів в структурі маркетингової асортиментної продуктової політики туристичного підприємства «Відкривай світ»

Джерело: [14]

Апітуризм (медовий або бджолиний туризм) - різновид туризму, що має на меті дегустацію, споживання, купівлю продуктів бджільництва (мед, віск, прополіс, маточне молочко, бджолина отрута, бджолиний підмор, перга, забрус, гомогенат з трутневих личинок) безпосередньо на місці у виробника [3].

З давніх-давен відомо про лікувальні властивості відпочинку на пасіці, сьогодні пасіки стають екскурсійним об'єктом для туристів. Чим саме пасіка приваблює туристів?

По-перше, це ознайомлення з однією з найдревніших культур людства - культурою бджільництва. Біологія, фізіологія та "соціологія" бджолиної сім'ї, таїнство створення меду, сучасні надбання у технологіях бджільництва

- усе це може бути не лише цікавим, але й видовищним. А життя на пасіці та робота з бджолами дарують людині мудрість та наближають її до гармонії з навколишнім світом - мало який з видів відпочинку може цим похвалитися.

По-друге, справжні поціновувачі меду та інших бджолопродуктів радо сприймуть можливість куштувати та купувати їх прямо на місці виробництва, де, крім усього іншого, вони зможуть також пересвідчитись у дотриманні технологій та високій якості продукції пасіки. А особливо привабливими для туристів будуть продукти, до виготовлення яких вони долучились особисто.

По-третє, потужною складовою апітуризму може стати лікувальний туризм. Для оздоровчих цілей можуть використовуватись не лише продукти бджільництва або бджолина отрута, а й цілюща енергетика бджолої сім'ї, і успішні приклади такого використання вже відомі і приваблюють споживачів.

Апітуризм за всіма ознаками є сталим інноваційним видом туризму, що не виснажує ресурси, а сприяє їх збагаченню. Його розвиток на базі туристичного підприємства «Відкривай світ» сприятиме соціально-економічному відродженню сільської місцевості, забезпечуватиме диверсифікацію сільськогосподарського виробництва, створюватиме нові робочі місця.

Пропонується наступна назва проекту апітуру – «Медовими стежками».

Метою запровадження апітуру (медового туру) «Медовими стежками» є проживання в агрооселі або безпосередньо на пасіці бджоляра, дегустація, споживання продуктів бджільництва (мед, віск, прополіс, маточне молочко, бджолина отрута, бджолиний підмор, перга, забрус). Туристи також мають можливість ознайомитись з технологією виробництва цих продуктів, спостерігати за життям бджолої сім'ї і водночас провести апітерапевтичні заходи.

Завдання проекту апітуру – «Медовими стежками»:

- ознайомлення з культурою бджільництва в сільській місцевості;

- куштування та купівля медової продукції прямо на місці виробництва, де, крім усього іншого, споживачі зможуть також пересвідчитись у дотриманні технологій та високій якості продукції пасіки;

- проведення лікувально-терапевтичних заходів;

- сприяння відновленню та примноженню традицій бджольництва через зростання інвестицій у формі надходжень від споживачів медового туру.

Якою б чудовою не була ідея проекту апітуру – «Медовими стежками», вона нічого не варта без реалізації. Задум і проект, що втілює його, цінні здійсненням. Потрібні реалізація, перебіг чітко визначених стадій розвитку проекту. Стадії проектного циклу різняться залежно від сфери діяльності та прийнятої системи організації робіт, але кожний проект, так само як і план, незалежно від складності та обсягу необхідних для його виконання ресурсів обов'язково передбачає дві стадії: коли проекту ще немає і коли його вже немає.

Результат оформимо у вигляді документу проекту апітуру – «Медовими стежками» (табл. 3.1).

Отже, було виділено чотири фази реалізації проекту апітуру – «Медовими стежками», для кожної з яких виділено терміни реалізації поставлених завдань та очікувані результати.

До переліку зацікавлених осіб проекту апітуру – «Медовими стежками» можна віднести безпосередньо учасників проектної групи, якими є координатор проекту (керівник). До його функцій належить визначення загальних стратегічних планів розвитку проекту та координація діяльності інших учасників. Менеджер проекту відповідає за оперативні цілі та завдання реалізації проекту.

Технічний персонал – власник приватної пасіки. Проведення усіх заходів в рамках апітуру «Медовими стежками» передбачається на базі приватної садиби бджолярів – родини Цегеликів. Родина Цегеликів запрошує поціновувачів медової продукції та справжніх пасічників.

Результати фаз життєвого циклу проекту апітуру – «Медовими стежками»

Фаза	Дата початку / Дата завершення	Основні результати
Фаза 1 Концепція проекту розвитку апітуризму	01.05.21 / 07.05.21	Визначення концептуальних засад проекту апітуру Формування основної мети і завдань проекту апітуру Статут проекту апітуру
Фаза 2 Розробка проекту апітуризму	08.05.21 / 14.05.21	Розробка структурно-логічної моделі апітуру Визначення плану управління проектом Визначення переліку зацікавлених осіб проекту апітуру Розробка організаційної структури проекту Деталізація календарного плану реалізації проекту
Фаза 3 Реалізація проекту апітуризму	15.05.21 / 16.05.21	Формування туристичних груп для проживання в апібудинках Реалізація комплексу лікувальних процедур за програмою проекту Звіти з виконання проекту
Фаза 4 Завершення	17.05.21 / 20.05.21	Звіти по результатам проведення апітуру Загальні звіти з проекту апітуризму

Джерело: [складено автором]

Родина Цегеликів ось уже декілька поколінь займається розведенням бджіл та отриманням високоякісних екологічно чистих продуктів. Любов до бджіл, вміння їх доглядати, в цій сім'ї передається від батька до сина. На даний час родина Цегеликів обслуговує мандрівну та стаціонарну пасіки в с. Галинівка Львівської області.

Інформацію щодо факторів впливу зовнішнього оточення проекту апітуру – «Медовими стежками» подамо у вигляді табл. 3.2.

Отже, з урахуванням усіх зацікавлених сторін пропонується апітур від туристичного підприємства під назвою «Медовими стежками» розраховувати на два дні та на групу туристів 5-10чол. В програму туру входить:

1-й день (Бджільництво солодке):

- виїзд з готелю о 8-00 ранку;

- відвідування приватної садиби бджолярів – родини Цегеликів у с. Галинівка;

- ознайомлення з процесом виробництва меду та продукції бджільництва;
 - майстер-клас з пасічником;
 - дегустація продукції бджільництва та національних страв, виготовлених з використанням продукції бджільництва;
 - повернення до готелю об 17-00 вечора.
- 2-й день (Бджільництво лікувальне):
- виїзд з готелю о 8-00 ранку;
 - ознайомлення з лікувальними властивостями меду та засобами народної медицини, виготовленими з продукції бджільництва;
 - відвідування та проведення терапевтичних процедур у сільській «апі-хаті»;
 - проведення лікувальних процедур з використанням продукції бджільництва;
 - повернення до готелю об 17-00 вечора.

Таблиця 3.2

Перелік факторів зовнішнього оточення проекту
апітуру – «Медовими стежками»

№	Фактори впливу	Характеристика	Тип	Ступінь впливу
1	Нові інноваційні проекти екологічного спрямування	Значно впливають на реалізацію проекту. Підвищують екологічну спрямованість регіонального розвитку туризму	Екологічний	4+
2	Відсутність прямих конкурентів	Значно впливає на прибутковість проекту. Створює можливості для зростання кількості та якості послуг Можливе скорочення якості туристичних послуг	Ринковий	5+
3	Державна підтримка нововведень у сфері екологічного туризму	Достатній вплив. Відсутність допомоги з боку держави негативно впливає на розвиток туристичного бізнесу, а недоліки в правовій регламентації таких проектів призводить до їх збитковості	Інституційний	4-
4	Рівень технічних засобів (апітерапевтичні будиночки)	Високий рівень технічних засобів (апітерапевтичних будиночків) дасть змогу покращити якість виконання проекту	Технічний	3+

Джерело: [складено автором]

Україна займає вигідне географічне положення, що робить доцільним розвиток бджільництва в масштабах, які дозволяють виробляти продукцію не тільки для задоволення внутрішнього попиту, а й на експорт.

Ринок меду та іншої продукції бджільництва в Україні не має сталого розвитку і формується стихійно і незлагоджено. Аналіз статистичних даних розвитку галузі в окремих регіонах та країні за останні 8-10 років свідчить, що приріст бджолосімей спостерігався як у цілому по країні, так і у всіх регіонах, за винятком Херсонської області (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Кількість бджолиних сімей по всіх категоріях господарств в Україні, тис.шт.

Регіони	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
АР Крим	93,8	111,3	120	140	170
Вінницька	207,2	195,5	220	250	290
Волинська	15,7	20,9	35	45	55
Дніпропетровська	165,3	174,9	200	227	290
Донецька	262,3	305,5	320	340	380
Житомирська	100,6	128,9	145	170	190
Закарпатська	101,2	51,6	115	124	150
Запорізька	161,0	163,8	180	237	280
Ів.-Франківська	142,7	147	160	170	190
Київська	72,9	49,2	100	124	150
Кіровоградська	126,3	123,9	140	190	260
Луганська	101,6	63,7	120	160	210
Львівська	35,3	66	75	85	95
Миколаївська	127,1	126,6	150	180	220
Одеська	97	129,9	145	170	180
Полтавська	116,6	146,8	170	219	250
Рівненська	38,1	40,6	50	55	75
Сумська	139,8	126,6	190	230	290
Тернопільська	66,8	65,5	100	110	115
Харківська	112,6	149,8	175	200	226
Херсонська	373	58,2	75	114	164
Хмельницька	154,1	189,8	200	220	240
Черкаська	174,5	185,1	210	228	260
Чернівецька	98,6	97,9	115	125	130
Чернігівська	62,1	61,4	90	114	130
ВСЬОГО:	2810,5	2980,4	3600	4227	5000

Джерело: [Статистичні дані]

Збільшення чисельності бджолосімей зазначено в основному за рахунок приватного сектора і зараз в ньому міститься 90% бджолиних сімей. Так, в особистих господарствах країни виробляється близько 40% меду, їх продукт, як правило, не надходить на ринок або потрапляє туди в незначних обсягах. Третина від загального виробництва меду припадає на невеликі приватні комерційні пасіки. Великі сільгоспідприємства виробляють близько 5% меду; стільки ж припадає і на лігоспи, більшість з яких мають свої пасіки. Особливістю українського бджільництва є дрібнотоварне виробництво: якщо кількість невеликих бджолиних господарств щорічно збільшується на 10-15%, то великих підприємств більше не з'являється.

Що стосується конкуренції інноваційного проекту розвитку апітуризму «Медовими стежками», то варто зазначити, що конкурентами в Львівській області можуть бути місцеві жителі сусідніх Городоського, Яворівського та Нестерівського районів, але всі вони - дрібні виробники меду, які не мають великого виробництва, каналів збуту та відповідного рівня сервісу. Це і є їх слабкими сторонами. В основному вони тримають бджіл для себе. Темпи продажів конкурентів не підлягають аналізу, так як ринок меду в Львівській області перебуває в досить не стабільному рівні і не носить системного характеру.

Дослідження ринку показали, що розвиток апітуризму в Львівській області є практично не розвинутий. Основним конкурентним заходом щодо організації апітурів в Львівській області є: Щорічний фестиваль «Свято меду», що проходить у Львові в період 10-25 серпня.

У фестивалі приймають участь пасічники Буського та сусідніх районів, а також гості з Польщі та Волині. На виставці-продажі гості свята можуть придбати різноманітні продукти бджільництва: мед, пилок, прополіс, а бджолярі – реманент для своєї пасіки. Багатим є фестиваль й на різноманітні майстер-класи бджолярів, які відбуваються у “Містечку майстрів”. Крім цього, організатори запрошують на смачні дегустації страв та напоїв із меду: млинців, медівників, медового квасу.

Найцінніший ресурс ТОВ «Відкривай світ» – це співробітники. Основними критеріями при виборі кадрів служать: високий рівень інтелекту, інтелігентність, прагнення до досконалості, висока відповідальність і самостійність в ухваленні рішень і звичайно, безумовна любов до клієнтів і подорожей. Кадрове забезпечення виробництва інноваційного проекту «Медовими стежками» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Кадрове забезпечення виробництва інноваційного проекту
«Медовими стежками»

	Посада	Кількість
1	Координатор туру	1
2	Менеджери (екскурсоводи)	2
3	Пасічники	2
	Всього	5

Джерело: [розраховано автором]

Немаловажний і творчий підхід до роботи. Адже реалізація апітуру проходить в атмосфері духу професіоналізму, об'єднаному з нескінченним польотом фантазії і творчості. Основна перевага компанії - креативний нестандартний підхід в організації відпочинку.

В таблиці 3.5 представимо структуру робочого пакету туристичного продукту «Медовими стежками» (work package).

Таблиця 3.5

Структура робочого пакету проекту «Медовими стежками»

Робочий пакет проекту апітуру «Медовими стежками»	
Відповідальний за робочий пакет	Координатор проекту
Поставлене завдання	Сформувати стратегічний план реалізації поставлених завдань в рамках проекту, організувати проведення апітурів з урахуванням усіх уподобань туристів
Необхідні ресурси	Персонал проектної групи, матеріально-технічні ресурси (апітерапевтичні будиночки), фінансові ресурси
Бюджет проекту	100000 грн.
Терміни реалізації:	До 1 року

Джерело: [складено автором]

Отже, за вимогами робочого пакету проекту «Медовими стежками» поставлені відповідні завдання:

- сформуванати стратегічний план реалізації поставлених завдань в рамках проекту;
- організувати проведення апітурів з урахуванням усіх уподобань туристів.

Для реалізації проекту необхідні наступні ресурси:

- персонал проектної групи;
- матеріально-технічні ресурси (апітерапевтичні будиночки);
- фінансові ресурси.

Важливим етапом є побудова матриці відповідальності проекту апітуру «Медовими стежками». Матриця відповідальності розробляється для розуміння ролей та завдань членів команди проекту. Структуру матриці відповідальності будемо розробляти відповідно до потреб проекту апітуру «Медовими стежками» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця відповідальності проекту апітуру «Медовими стежками»

Члени команди проекту Задачі проекту	Координатор проекту	Менеджер проекту	Технічний персонал
Формування робочої команди проекту	З, О	-	-
Навчання персоналу	О	У	-
Делегування повноважень	З, О	О	У
Монтаж апітерапевтичних будиночків	-	-	У
Доставка вуликів	-	-	У
Формування організаційної структури проекту	З, О	-	-
Визначення посадових обов'язків обслуговуючого персоналу	О	-	-
Визначення цілей і завдань проекту	З,О	У	У
Контроль реалізації проекту	О	-	-

Джерело: [складено автором]

Для реалізації проекту апітуру «Медовими стежками» потрібні ресурси. Виробничо-сервісною основою проведення апітуру «Медовими стежками» повинно стати:

1. Приватна бджолина пасіка сім'ї Цегеликів.

Пасіка буде розміщена в селі Галинівка, Яворівського району Львівської області (Додаток).

Загальна чисельність сімей нараховуватиме 100 бджолосімей. Бджолосім'ї утримуються в багатокорпусних вуликах. Для пасіки відведена земельна ділянка площею 500 м² на якій є вулики з бджолами, там же розташовуються будівлі з необхідним обладнанням та інвентарем. Центральна база, де зосереджують основні технологічні процеси - переробку воскової сировини, зберігання продукції та матеріалів для виготовлення та ремонту вуликів тощо, займатиме площу 0,15 га. З усієї пасічної території буде відокремлено майданчик для вуликів, які розмістяться рядами у шаховому порядку або групами. Між рядами має бути проїзд для транспортних засобів завширшки 6 м. Інтервал між вуликами в рядах 2 - 4 м, інколи їх ставлять парами. З боку панівних вітрів необхідно посадити високі дерева, а на всій пасіці - плодові та ягідні культури, які створюють затінок для вуликів опівдні, а також використовуються бджолами, як орієнтири, щоб не було зльотів і нальотів.

На присадибній ділянці місце для вуликів відповідає умовам утримання бджіл і не створює незручностей та небезпеки ужалень для людей і тварин. Пасіку оточують парканом висотою 2 м. Напрямок льотків вуликів - південно-східний. Для перевезення вуликів влаштовують зручний під'їзд для автомобільного транспорту.

2. Цілюща бджолина апі-хатинка.

Апітерапевтичний будиночок (апі-хатинка) - це невеличкі споруди з ліжками, що розташовуються безпосередньо на бджолиних вуликах. Лежанки зроблені так, що жодна бджола не вжалить відвідувача. Власники незвичних будиночків перед тим, як запрошувати людей, випробували властивості бджолотерапії на собі. Переконають – ефект перевершив сподівання. Шум бджіл як шум моря, а повітря, яке йде з вуликів, лікувальними властивостями не поступається морському.

Календарний план проекту розробляється на підставі переліку робіт,

технологічної послідовності робіт проекту, яка відображена в сітковій моделі, їх тривалості та наявності ресурсів (рис. 3.2) .

ID	Робота	d	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A10	Визначення концептуальних засад проекту апітуру	3	█																			
A20	Розробка структурно-логічної моделі апітуру	3			█																	
A30	Визначення переліку зацікавлених осіб проекту апітуру	3							█													
A40	Розробка організаційної структури проекту	3							█													
A50	Деталізація календарного плану реалізації проекту	2									█											
A60	Доставка апітерапевтичних будиночків	3										█										
A70	Монтаж апітерапевтичних будиночків	5										█										
A80	Формування туристичних груп для проживання в апібудинках	2															█					
A90	Реалізація комплексу лікувальних процедур програмою за проекту	2																█				
A100	Надання додаткових послуг	2																	█			
A110	Закінчення реалізації проекту	2																		█		
A120	Аналіз помилок проекту	1																			█	
A130	Розробка звітів по результатам проведення апітуру	3																				█

Рис. 3.2. Календарний план апітуру «Медовими стежками»

Джерело: [складено автором]

3.2. Маркетингова комунікаційна політика новоствореного туристичного підприємства «Відкривай світ»

У реаліях стрімкого розвитку ринку стає дедалі важче дослідити попит, сформувані чіткі уявлення про уподобання споживачів та здійснити ефективний маркетинговий вплив на них. Не достатньо лише розробити новий товар, потрібно створити нову цінність для споживача та переконати його в якості даного продукту і здатності задовольняти існуючу потребу.

Однією із складових процесу завоювання ринку є маркетингові комунікації. Маркетингова політика комунікацій – це наука, яка розглядає систему загальних настанов, критеріїв та орієнтирів сфери взаємовідносин між підприємствами та організаціями, з одного боку, та їхніми клієнтами, з метою досягнення маркетингових цілей.

Комплекс маркетингових комунікацій підприємства включає в себе ряд елементів: стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, рекламу і прямий продаж. Одним із центральних важелів впливу на споживачів є реклама, яку визначають як будь-яку платну неособистісну форму розповсюдження інформації про підприємство та його товар від імені конкретного замовника. Реклама може передаватись різними засобами розповсюдження, зокрема, на телебаченні, у пресі, на радіо, на місці продажу, в Інтернеті [2].

Крім традиційних рекламних методів впливу на кінцевого споживача існують також методи з використанням інноваційних технологій. Фахівці з маркетингу розробили рекламу, яка за ступенем ефективності перевершила традиційну. Перш за все, вона базується на використанні професійного технічного забезпечення, новітніх комп'ютерних технологій і нестандартних способів подачі інформації.

Істотні перспективи має технологія, розроблена компанією X3D Technologies Corporation - X3D video, суть якої - відеореклама в місцях масового скупчення людей. Увагу споживача приваблює тривимірне

зображення, що містить рекламну інформацію. Не позбавлений уваги і ще один нестандартний підхід у інформуванні споживача - технологія інтерактивної взаємодії Just Touch - завдяки великому сенсорному табло та легкому дотику, споживач може керувати функціями меню, та сам знайти потрібну йому інформацію щодо асортименту товару, його наявності. Наступним відкриттям стала технологія Ground FX, розроблена компанією GestureTek, яка дозволяє споживачеві не просто спостерігати за рекламним сюжетом, але й брати в ньому участь. Ще однією «новинкою» стала японська технологія Free Format Projection. Дана технологія проектує на будь-яку поверхню зображення персонажів чи об'єктів у натуральну величину, що створює відчуття їх присутності.

За рахунок нестандартного підходу і своєї новизни інноваційні рекламні технології приваблюють споживачів. Це дозволяє підтримувати конкурентоздатність, розширити ринки збуту, сприяє прискоренню обіговості коштів. Мінусом є те, що ці знахідки поки не отримали широкого поширення у зв'язку з високою вартістю. На сьогодні таку «розкіш» можуть дозволити собі товаровиробники з США, Японії, Китаю та країн ЄС. Використовуються вони такими компаніями, як American Airlines Center, Interactive Media Group, Viacom. В Україні дані технології зустрічаються вкрай рідко, оскільки їх почали використовувати зовсім недавно. Найбільш застосовуваною стала технологія Just Touch. Її можна зустріти в супермаркетах, магазинах комп'ютерної техніки та мобільного зв'язку.

В даному проєкті ми плануємо застосувати дві інноваційні технології для просування туристичного продукту на підприємстві «Відкривай світ», оскільки підприємство в жорсткому конкурентному середовищі повинно відрізнитися не тільки продуктами, але й іншими послугами, яких немає у суперників ринку.

Інтерактивна підлога - це результат використання сучасних проєкційних цифрових технологій, вони перетворюють самий нудний інтер'єр,

заповнивши його особливою атмосферою. Зображення ніби не просто реагує на рухи, а оживає.

Характеристика дозволять зробити висновок про доцільність вкладення грошей:

- покриття працює в режимі реального часу;
- картинка встановлюється автоматично;
- одночасно реагує на рух групи осіб;
- доскональна точність переходу до наступного ефекту;
- доступний інтерфейс для експериментального використання нових ефектів;
- використання звукових ефектів;
- просте управління через інтернет;
- якість відповідає реальності;
- автоматичне управління.

На практиці доведено ефективність застосування пристрою в якості реклами.

Вартість інтерактивного статі виправдає себе протягом короткого проміжку часу, при цьому вам гарантовано виконання ряду завдань:

- інтерес відвідувачів;
- сучасне оформлення приміщення;
- відміну від конкурентів.

Систему встановлюють під стелею, до моменту включення пристрою її практично не видно. В ідеалі варто монтувати пристрій в проміжку між підвісною стелею і основою. Чим вище стеля, тим об'ємніший зображення на підлозі.

Система є універсальним пристроєм, якість зображення гарантовано на будь-якій поверхні. Економія забезпечена відсутністю необхідності в монтажі нового підлогового покриття. Не впливає на якість зображення і колір поверхні, але для досягнення бездоганного результату рекомендується купувати проектор з функцією коригування кольорів.

Віртуальний промоутер – це відеоекран з плівки зворотної проєкції, що повторює контури людини. Він повною мірою володіє всіма характеристиками відео-вітрини, але при цьому має оригінальний вигляд і виконує дещо інші функції.

Перш за все, віртуальний промоутер потрібен для власного розвитку компанії, адже віртуальний промоутер - це:

- відмінний PR хід, завдяки якому ви станете відомі більшому колу потенційних споживачів, адже віртуальний промоутер - поки що дивина;
- унікальний шанс кардинально виділитися в середовищі конкурентів - їм, в кращому випадку, дістанеться роль ваших послідовників;
- безвідмовний спосіб підняти статус своєї компанії ще вище - створюючи інноваційний ореол, ви піднімаєтеся на зовсім інший рівень;
- відмінна можливість емоційно завоювати максимальну кількість споживачів - позитивні емоції - це не тільки гарний настрій, але і додаткове довіру.
- ідеальне втілення рекламної акції, в результаті якої потенційні покупці отримають максимум корисної та достовірної інформації.
- раціональне рішення «рекламного питання» - віртуальний промоутер не тільки обійдеться дешевше реального консультанта, а й дозволить уникнути деяких проблем, нерозривно пов'язаних з «людським фактором» (здоров'я, емоції, помилки, настрої і т.д.).

В основу ідеї лягли знання про важливість впливу на нашу психіку візуального ряду підкріпленого звуковим супроводом.

Можливості даної системи дозволяють відтворити інформацію не тільки про один вид продукції або послуги, а відразу про декілька в заданій послідовності. При цьому може мінятися як одяг промоутера, так і візуальне і звукове наповнення. Компанія «Ground FX» є новатором даної системи в Україні.

Віртуальний промоутер є відмінним інноваційним та альтернативним варіантом надання інформації. На українському рекламному ринку даний вид рекламного інструменту є новинкою, тому, використовуючи інноваційну розробку підприємство «Поїтрвел» може випередити конкурентів і отримати вигоду від використання нашого продукту.

Проект «Ground FX» потребує створення своєї організаційної структури, яка буде виконувати певні функції. В проекті ми буде використовуватися існуючий персонал із залученням інших працівників деяких галузей. Залучення працівників з інших галузей зумовлене незнанням даних інноваційних технологій штатними працівниками. Даному проекту пропонується впровадити структуру «загального управління проектами» тобто «проектно-орієнтовану». Приклад організаційної структури проекту «Ground FX» наведено на рис 3.3.

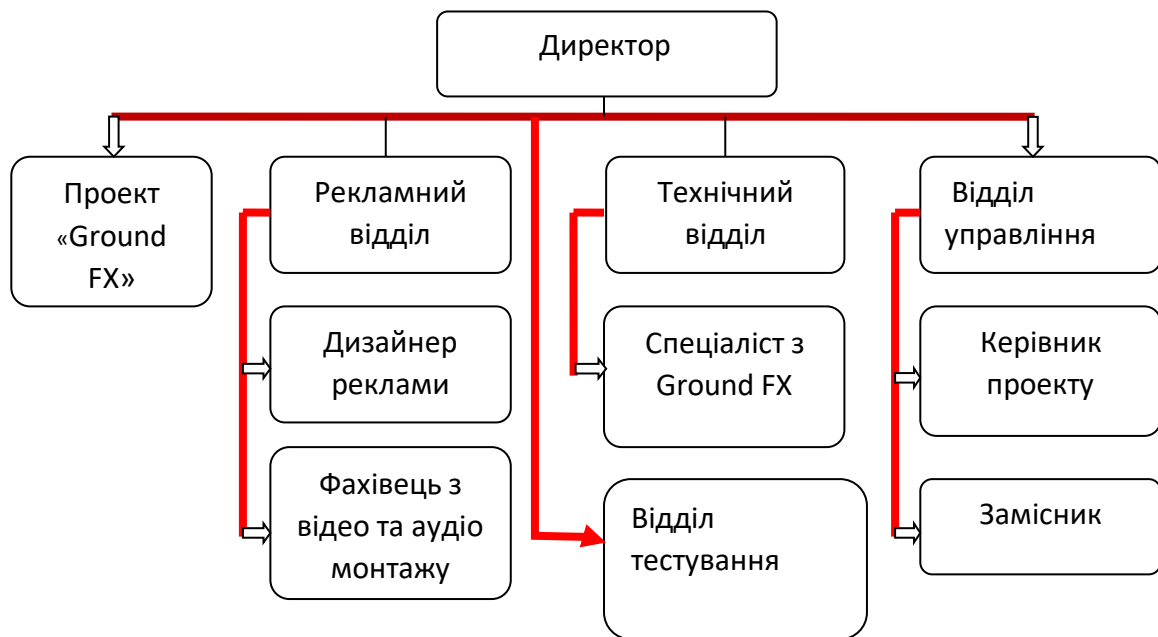


Рис.3.3. Організаційна схема проекту «Ground FX»

Джерело: [складено автором]

Вимоги до ресурсів проекту наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вимоги до ресурсів проекту

Вимоги по персоналу	Спеціаліст з техніки «Ground FX». Монтажник з відео та аудіо. Розробник бази даних. Дизайнер. Керівник проекту. Маркетолог.
Фінансові вимоги	Кошти витратимуться на протязі 2 місяців з 01.08.20 – 30.09.20 Розмір фінансових потреб для втілення проекту 232,4 тис.грн
Ресурси, що не належать компанії	Віртуальний промоутер, проекційна технологічна установка, оренда для реклами.
Інші ресурси	Роздатковий матеріал, типографія, брошури.

Джерело: [складено автором]

Планування витрат на проведення проектних робіт здійснюється на основі розрахунків, результати яких відображаються в калькуляції собівартості об'єкта планування (обліку), в тому числі собівартості робіт, які підлягають виконанню у поточному році. Калькуляція собівартості наведена в табл. 3.8

Таблиця 3.8

Калькуляція собівартості проектних робіт

№ п/п	Статті витрат	Усього на весь період (тис. грн.)	У тому числі за етапами (тис. грн.)	
			I	II
1	Витрати на оплату праці	80	45	35
2	Відрахування на соціальні заходи	14,4	8,1	6,3
3	Витрати на службові відрядження	3	3	-
4	Спецпридбання для проектних, експериментальних робіт	104	90	14
5	Витрати на роботи, які виконують сторонні підприємства, установи і Організації	10	6	4
6	Інші прямі витрати	10	5	5
7	Загальновиробничі витрати, в тому числі:	4	3	1
	змінні загальновиробничі витрати;	3	1,5	1,5
	Постійні розподілені загально- виробничі витрати	1	0,5	0,5

Продовження табл.3.8

8	Виробнича собівартість	229,4	162,1	67,3
9	Нерозподілені постійні загально-виробничі витрати	1	0,5	0,5
10	Наднормативні витрати	2	1	1
11	Собівартість реалізованих проектних робіт	232,4	163,6	68,8

Джерело: [розраховано автором]

Собівартість всього проекту складає 232,4 тисяч грн, це зумовлено високою вартістю віртуальних промоутерів та інтерактивної підлоги.

3.3. Оцінка ефективності бізнес-плану нових турів і послуг підприємства «Відкривай світ»

Центральне місце у проекті розробки апітуру «Медовими стежками» займають люди, адже без фахівців різних спрямувань і кваліфікації підсистеми управління проектами не функціонуватимуть. Персонал проекту апітуру «Медовими стежками» складають менеджери різного рівня, спеціалісти різноманітних сфер діяльності, допоміжні і обслуговуючі працівники. Управління персоналом проекту розробки апітуру «Медовими стежками» в основному здійснюється в рамках окремих організаційних структур учасників даного проекту. Проте вагому складову успіху реалізації проекту складає ефективне управління персоналом специфічної організаційної структури проекту - проектної команди.

Команда проекту розробки апітуру «Медовими стежками» - це група працівників різного фахового спрямування і кваліфікації, які в залежності від характеру і складності проекту, об'єднані в одну організаційну структуру певної форми і безпосередньо працюють над реалізацією проекту під керівництвом проект-менеджера (координатора проекту). Дана група створюється на час здійснення проекту і після його завершення розпускається.

Проведемо аналіз факторів впливу на виконання проекту членами

команди (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Команда проекту проекту розробки апітуру «Медовими стежками»

№	Назва учасника	Аналіз факторів впливу на виконання проекту
1	Координатор проекту	Чіткість сформульованих стратегічних завдань, наявність ресурсів, мотивація до роботи, ефективність роботи членів команди
2	Менеджер проекту	Чіткість сформульованих оперативних завдань, реціональність делегованих повноважень, ефективність роботи підлеглих, мотивація до роботи, професійні якості
3	Технічний персонал	Наявність виробничих ресурсів для виконання проекту, кваліфікаційні характеристики працівника, мотивація до роботи

Джерело: [складено автором]

Ризик є невід'ємним атрибутом реалізації проекту апітуру «Медовими стежками». Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не значить, що слід шукати такі рішення, у яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні.

Управління ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту апітуру «Медовими стежками».

При цьому важливим є проведення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом усього життєвого циклу проекту апітуру «Медовими стежками». Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає приймати ефективні рішення до настання ризикових подій.

Далі необхідно провести ранжування ризиків реалізації проекту апітуру «Медовими стежками» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Ранжування ризиків реалізації проекту апітуру «Медовими стежками»

Назва ризику	Імовірність Настання (0-100) (А)	Оцінка наслідків (0-100) (Б)	Кількісний ранг ризику (А*Б)
Нестабільна політична ситуація в країні	70	60	4200
Несприятливі погодні умови	50	90	4500
Зрив в постачанні технічного обладнання	40	60	2400
Зміна податкового законодавства у сфері регулювання туристичного бізнесу	20	40	800
Відсутність попиту на послуги апітуризму	30	80	2400
Підвищення рівня інфляції в країні	20	40	800
Поява нових конкурентів	30	60	1800
Зміна ринкової кон'юнктури	40	40	1600
Ризик форс-мажорних обставин	20	30	600
Разом	-	-	19100

Джерело: [складено автором]

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш значущими для реалізації проекту апітуру «Медовими стежками» є такі види ризиків:

- ризик несприятливих погодних умов – 4500 бали;
- нестабільність політичної влади в країні – 4200 бали;
- відсутність попиту на послуги турагентства – 2400 бали;
- зрив в постачанні технічного обладнання – 2400 балів.

У якості заходів з боротьби із зазначеними ризиками можуть бути використані:

- страхування майна від форм-мажорних обставин, в тому числі і внаслідок нестабільної політичної ситуації;
- постійний моніторинг погодних умов та коригування проведення турів з урахуванням зміни погоди;
- постійний контроль за якістю та термінами поставки технологічного обладнання (апихатинок).

Пасіка працює сезонно. Це пов'язано з особливістю життєдіяльності і

продуктивності бджіл. Таким чином, організація апітуру «Медовими стежками» також буде носити сезонний характер.

Туристичне підприємство пропонуватиме на ринок апітур «Медовими стежками» на протязі повних 4-х місяців в рік. Виробничий план за даним інноваційним проектом представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

План виробництва інноваційного проекту «Медовими стежками»

№	Строки	Кількість груп, од.	Кількість людей в групі, осіб	Загальна кількість відвідувачів, осіб
1	Травень (з 15 по 30 число)	10	5	50
2	Червень (з 1 по 30 число)	20	10	200
3	Липень (з 1 по 30 число)	20	10	200
4	Серпень (з 1 по 30 число)	20	10	200
5	Вересень (з 1 по 15 число)	10	5	50
	Разом	80	-	700

Джерело: [складено автором]

Отже, планується, що на протязі сезону загальна кількість відвідувачів апітура «Медовими стежками» становитиме 700 осіб. При цьому, в період з 15 по 30 травня та з 1 по 15 вересня планується відвідування туру в обсязі 50% від повної завантаженості.

Також, для того, щоб отримувати постійний прибуток, пасіка буде займатися розведенням бджіл, які будуть збирати мед. Планується також використовувати для продажу інші продукти, вироблені бджолами, а саме маточне молочко, бджолине обніжжя, віск, мерва, прополіс. Тут на покупців чекають різні види продуктів бджільництва та їх переробки. В магазині пасіки завжди дадуть пораду: який вибрати мед, як споживати пилок, пергу, маточне молочко, прополіс та інші продукти. Пропонується і спеціалізована література про цілющі властивості бджолопродуктів.

Планується також організувати збут продукції бджільництва для споживачів апітуру «Медовими стежками» за прийнятними цінами.

Планові обсяги реалізації продукції бджільництва наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

План реалізації продукції бджільництва для споживачів
інноваційного проекту «Медовими стежками», грн.

№	Строки	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
1	Мед нектарний, травневий, липовий, гречаний, акацієвий, карпатський, падевий та стільниковий	20000	40000	40000	40000	20000
2	Бджолиний хліб (перга), пилок квітковий	20000	40000	40000	40000	20000
3	Маточне молочко, трутневий гомогенат	15000	30000	30000	30000	15000
4	Забрус, підмор бджолиний, екстракт воскової моли	5000	10000	10000	10000	5000
5	Прополіс, настійка спиртова, мед прополісний	10000	20000	20000	20000	10000
6	Віск, свічки воскові: обрядові та декоративні	15000	15000	15000	15000	15000
7	Народні рецепти лікування бджоло продукцією	5000	5000	5000	5000	5000
	Разом	90000	180000	180000	180000	90000

Джерело: [розраховано автором]

Збут продукції відбуватиметься шляхом роздрібною і оптовою торгівлі. Перевагою товару пасіки є: висока якість продукції, великий асортимент, зручна упаковка, наявність продукції на протязі всього року.

Мед буде реалізовуватись в роздріб по середній ціні 50 грн за 1кг, а оптом по 40 грн за 1кг.

Для реалізації інноваційного проекту «Медовими стежками» необхідні фінансові кошти в розмірі 100000грн, необхідні для:

- придбання та монтажу апітерапевтичних будиночків на території приватної пасіки в обсязі 5шт. за ціною 15000грн. кожний;
- навчання персоналу (менеджерів та пасічників);
- купівля супутніх товарів для виробництва та реалізації продукції бджільництва;
- вкладення в поповнення оборотних активів.

Обсяг інвестицій інноваційного проекту представлено в табл. 3.13

Таблиця 3.13

Обсяг інвестицій інноваційного проекту «Медовими стежками», грн.

Інвестиційна потреба	Всього
Придбання апітерапевтичних будиночків	75000
Монтаж апітерапевтичних будиночків	5000
Навчання персоналу	10000
Вкладення в оборотні кошти	5000
Супутні витрати	5000
Загальний обсяг інвестицій	100000

Джерело: [розраховано автором]

Джерелами фінансування інвестиційних проектів є: власні кошти ТОВ «Відкривай світ» (мобілізація внутрішніх активів, прибуток, амортизація, статутний капітал).

Планові витрати на організацію апітуру «Медовими стежками» представлено в табл. 2.13.

Таблиця 3.14

Планові витрати на організацію апітуру «Медовими стежками», грн./міс.

Витрати	Всього
Заробітна плата персоналу	45000
Матеріальні витрати на закупівлю продукції бджільництва	70000
Амортизація виробничого інвентарю	5000
Витрати на пальне	15000
Витрати на поточний ремонт виробничих активів	5000
Транспортні витрати	10000
Витрати на маркетинг	10000
Разом	160000

Джерело: [розраховано автором]

Як бачимо, основу виробничих витрат за місяць реалізації інноваційного проекту «Медовими стежками» складають матеріальні витрати на закупівлю продукції бджільництва (100000грн), витрати на оплату праці та соціальні заходи (45000грн) та витрати на пальне (15000грн). Загальні місячні виробничі витрати плануються на рівні 130000 грн., що забезпечить виконання визначених завдань у реалізації інноваційного проекту «Медовими стежками».

Отримані планові значення фінансових результатів діяльності при

місячних обсягах господарської діяльності дають можливість представити плановий звіт про рух грошових коштів з урахуванням надходжень початкових одноразових інвестиційних коштів в обсязі 100000 грн (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Рух грошових потоків від реалізації інноваційного проекту
«Медовими стежками»

	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
Залишок коштів на початок періоду	0	-57500	-12500	32500	77500
НАДХОДЖЕННЯ:	202500	205000	205000	205000	102500
– виручка від реалізації	102500	205000	205000	205000	102500
– інвестиційні ресурси	100000	-	-	-	-
ВИБУТТЯ:	260000	160000	160000	160000	160000
Одноразові витрати на організацію проекту	100000	-	-	-	-
Заробітна плата персоналу	45000	45000	45000	45000	45000
Матеріальні витрати на закупівлю продукції бджільництва	70000	70000	70000	70000	70000
Амортизація виробничого інвентарю	5000	5000	5000	5000	5000
Витрати на пальне	15000	15000	15000	15000	15000
Витрати на поточний ремонт виробничих активів	5000	5000	5000	5000	5000
Транспортні витрати	10000	10000	10000	10000	10000
Витрати на маркетинг	10000	10000	10000	10000	10000
ЧИСТИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК	-57500	45000	45000	45000	45000
Залишок коштів на кінець періоду	-57500	-12500	32500	77500	122500

Джерело: [розраховано автором]

Показник періоду окупності інвестиційного проекту показує час (місяців, років) за який, інвестиційні витрати, вкладені в проект відшкодуються отриманим чистим прибутком від реалізації продукції.

Період окупності даного інвестиційного проекту будемо розраховувати за формулою:

$$Ток = \frac{ІВп}{ЧПр} \quad (3.1)$$

де – Ток – період окупності інвестиційного проекту; ІВп – інвестиційні

витрати за проектом; ЧПр – середньорічний обсяг чистого прибутку від реалізації проекту.

Розрахунок показників ефективності інвестицій у реалізацію інноваційного проекту «Медовими стежками» представлено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Розрахунок ефективності інвестицій за проектом

№ п/п	Показники	Значення
1	Початкові інвестиційні витрати за проектом, грн.	100000,00
2	Чистий грошовий потік за проектом, грн.	122500,00
3	Обсяг чистого прибутку від реалізації проекту, грн.	220000,00
4	Період окупності інвестиційного проекту, року	0,45

Джерело: [розраховано автором]

Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність даного бізнес-проекту. Період окупності початкових інвестицій в обсязі 100000 грн., вкладених в даний проект склав 0,45 року. З економічної точки зору реалізація проекту принесе прибуток в обсягах, достатніх для відшкодування залучених коштів і продовження розвитку компанії «ВІДКРИВАЙ СВІТ» на ринку.

Зпрогнозуємо ефективність проекту технології «Ground FX».

Таблиця 3.7

Розрахунок ефективності проекту технології «Ground FX» на туристичному підприємстві «Відкривай світ»

Показник	2022	2023	2024	2025
1. Сума інвестицій, тис. грн.	250,0	-	-	-
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	-	150,0	200,0	300,0
3. Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	-	55,0	60,0	60,0
4. Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	4,0	4,0	6,0
5. Ставка дисконту, %	-	18	18	18
6. Грошові потоки, тис. грн.	-	91,0	136,0	234,0
7. Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	77,1	97,6	142,4
8. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.	-	142,76	179,27	324,35
9. Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 40%.	-	115,0	96,45	105,29
10. Дисконтовані вигоди, тис. грн.	-	113,23	132,11	164,94
11. Дисконтовані витрати, тис. грн.	-	25,41	18,56	17,12

Джерело: [розраховано автором]

Сума інвестицій у проект становить 250 тис. грн. Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть за 2022-2025рр. 324,35 тис. грн. Чиста теперішня вартість проекту $324,35 - 250,0 = 74,35$ тис. грн.

Термін окупності інвестицій буде становити 2,34 роки. Отже проекти запропоновані для підприємства «Відкривай світ» є ефективними і на нашу думку дадуть підприємству шанс для розвитку, конкурентоспроможності і спізнаності для клієнтів.

Висновки до розділу 3

Визначено, що основою виваженої та стратегічно орієнтованої асортиментної політики новоствореного туристичного підприємства є розробка нових туристичних продуктів і впровадження нових інноваційних послуг, які б виділили підприємство серед конкурентів. Зазвичай до категорії нових відносяться поліпшені або диференційовані туристичні продукти. Крім того, до них належать існуючі туристичні продукти, запропоновані до реалізації на нових ринках.

Доведено, що видається перспективним інноваційним напрямом розвитку туристичного підприємства «Відкривай світ» запровадження проекту турів на бджолину пасіку.

Метою запровадження проекту апітуру (медового туру) «Медовими стежками» є проживання в агрооселі або безпосередньо на пасіці бджоляра, дегустація, споживання продуктів бджільництва (мед, віск, прополіс, маточне молочко, бджолина отрута, бджолиний підмор, перга, забрус). Туристи також мають можливість ознайомитись з технологією виробництва цих продуктів, спостерігати за життям бджолиної сім'ї і водночас провести апітерапевтичні заходи.

Аналіз показав, що туристичне підприємство «Відкривай світ» пропонуватиме на ринок апітур «Медовими стежками» на протязі повних 4-х місяців в рік. Для реалізації інноваційного проекту «Медовими стежками»

необхідні фінансові кошти в розмірі 100000грн, необхідні для: придбання та монтажу апітерапевтичних будиночків на території приватної пасіки в обсязі 5шт. за ціною 15000грн. кожний; навчання персоналу (менеджерів та пасічників); купівля супутніх товарів для виробництва та реалізації продукції бджільництва; вкладення в поповнення оборотних активів.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш значущими для реалізації проекту апітуру «Медовими стежками» є такі види ризиків: ризик несприятливих погодних умов; нестабільність політичної влади в країні; відсутність попиту на послуги турагентства; зрив в постачанні технічного обладнання .

Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність даного бізнес-проекту. Період окупності початкових інвестицій в обсязі 100000 грн., вкладених в даний проект склав 0,45 року, що означає привабливість даного проекту для інвестування. З економічної точки зору реалізація проекту принесе прибуток в обсягах, достатніх для відшкодування залучених коштів і продовження розвитку компанії «Відкривай світ» на ринку.

За рахунок нестандартного підходу і своєї новизни інноваційні рекламні технології приваблюють споживачів. Це дозволяє підтримувати конкурентоздатність, розширити ринки збуту, сприяє прискоренню обіговості коштів.

В проекті «Ground FX» застосовані віртуальний простір та Інтерактивна підлога для просування туристичного продукту. Інтерактивна підлога та віртуальний промоутер дасть відмінний PR хід, завдяки якому турфірма стане відома більшому колу потенційних споживачів, адже ці технології поки що дивина.

Турфірма, завдяки цим технологіям виділиться можливістю емоційно завоювати максимальну кількість споживачів - позитивні емоції - це не тільки гарний настрій, але і додаткова довіра. Проект «Ground FX» дозволить ідеально втілювати рекламні акції турів в результаті цього потенційні покупці отримають максимум корисної та достовірної інформації.

Інноваційні рекламні технології дозволять уникнути деяких проблем, нерозривно пов'язаних з «людським фактором» (здоров'я, емоції, помилки, настрої і т.д.). В основу ідеї лягли знання про важливість впливу на нашу психіку візуального ряду підкріпленого звуковим супроводом.

Можливості даної системи дозволяють відтворити інформацію не тільки про один вид продукції або послуги, а відразу про декілька в заданій послідовності. . Компанія «Ground FX» є новатором даної системи в Україні.

Проект планується розпочати з 2022 року, коли підприємство напрацює клієнтів. Сума інвестицій у проект становить 250 тис. грн., дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть за 2022-2025рр. 324,35 тис. грн., термін окупності 2,34 роки, отже проект є ефективним.

РОЗДІЛ 4. Використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення ефективної роботи підприємства «Відкривай світ»

4.1. Основні проблеми туристичних підприємств України в сфері впровадження сучасних інформаційних технологій

Сучасне суспільство характеризується швидким розповсюдженням нових інформаційних технологій і радикальними змінами соціально-економічного життя під впливом цих процесів. Останнє десятиліття ознаменувалося стійкою тенденцією розвитку інформатизації процесів управління та документаційного забезпечення підприємств туристичної сфери. Туризм сьогодні – це глобальний комп'ютеризований бізнес, в якому приймають участь великі авіакомпанії, готелі та туристичні корпорації всього світу. Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність управлінських рішень у цій сфері. У розвинених країнах світу інновації в інформаційних технологіях активно та оперативно впроваджуються в туристичний бізнес, на відміну від України, де ці процеси характеризуються відсутністю злагодженості. У зв'язку з цим, процес впровадження інформаційних технологій у діяльність суб'єктів господарювання туристичної галузі України стикається з рядом проблем:

1. Слабкі комунікації. Більшість сайтів туристичних підприємств використовуються як інформаційно-рекламний канал, який надає актуальну інформацію. Але, проведені дослідження довели, що в середньому тільки 17% туристичних фірм України мають власний сайт. Крім того, сайти українських туристичних фірм містять у собі обмежений обсяг інформації, є однотипними та характеризуються відсутністю явної спрямованості на розвиток комплексу в цілому [43]. Мала кількість туристичних фірм України, що мають свій

власний сайт, свідчить про недосконалість механізму інформаційного обміну суб'єктів господарювання і зовнішнього середовища за допомогою мережі Інтернет.

2. Недостатній рівень підготовки менеджерів з інформаційних технологій та низька інформаційна грамотність. Переважна кількість робітників туристичної галузі має гуманітарну освіту. Навчання власних співробітників або наймання професіоналів потребує додаткових фінансових вкладень, і не всі туристичні підприємства не можуть собі дозволити утримання в штаті фахівця з інформаційних технологій.

3. Інформація про вартість послуг, що пропонуються, нерідко є застарілою та неточною, більшість фірм дають неповну інформацію щодо місцезнаходження готелю чи пансіонату, віддаленість від моря тощо.

4. Значні недоліки у системі бронювання готельних номерів. Значне розповсюдження отримала система резервування номерів, коли турист резервує рівень номера без конкретної назви готелю в надії на розміщення в гарному готелі. Це дозволяє заощадити бюджет відпочинку, але результат часто не виправдовує сподівань туриста.

5. Відсутність глобальної електронної системи забезпечення суб'єктів туристичної діяльності оперативною інформацією про попит, пропозицію, ціни, тарифи та ін.

6. Відсутність вітчизняних програмних продуктів для забезпечення діяльності підприємств туристичної галузі, що накладає додаткове фінансове навантаження на підприємство, пов'язане з придбання дорого зарубіжного програмного забезпечення.

Таким чином, аналіз процесів, що відбуваються в туристичній галузі, свідчить про невідповідність рівня застосування інформаційних технологій у діяльності вітчизняних підприємств порівняно з досвідом світових підприємств – лідерів туристичної галузі [44].

4.2. Аналіз ефективності та переваг застосування глобальних систем резервування на туристичних підприємствах

Специфіка технології розроблення і реалізації туристичного продукту вимагає таких систем, які в найкоротші терміни надавали б відомості про доступність транспортних засобів та можливості розміщення туристів, забезпечували би швидке резервування і бронювання місць, а також автоматизацію вирішення допоміжних завдань під час надання туристичних послуг (паралельне оформлення таких документів, як квитки, рахунки і путівники, забезпечення розрахунковою і довідковою інформацією та ін.).

Цього можна досягти за умови глобальних розподільних систем GDS (Global Distribution System), що забезпечують швидке і зручне бронювання квитків на транспорті, резервування місць у готелях, прокат автомобілів, обмін валюти, замовлення квитків на розважальні та спортивні програми тощо.

Найпопулярнішими комп'ютерними системами резервування (бронювання) на міжнародному ринку туризму є системи Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan (таблиця 4.1) [45]:

Комп'ютерні системи резервування активно використовуються регіональними туристичними агентствами — без них, неможливо представити щоденне планування і управління операціями. Слід сказати, що в цілому комп'ютерні системи резервування роблять величезний вплив на всю туристичну галузь. Так близько 90% туристичних агентств в США і Великобританії зв'язано в GDS, оскільки системи резервування надають собою не тільки авіапослуги, але також ночівлі в готелях, оренду автомобілів, круїзні поїздки, інформацію про місце перебування, курси валют, повідомлення про погодні умови, автобусне і залізничне повідомлення. Такі системи дозволяють резервувати всі основні сегменти туру — від місць в готелях і авіаперельотів до квитків в театр і страхових полісів.

Таблиця 4.1.

Глобальні розподільчі системи

Показники	Sabre	AMADEUS	Galileo	Worldspan
Кількість працівників	9000	3654	Дані відсутні	3200
Розподіл	Більше 59000 турагентств	54405 турагентств у 198 країнах	Більше 52000 турагентств у 116 країнах	20210 турагентств у 60 країнах
Доходи	2,5 млрд. дол. США	1,6 млрд. євро	1,6 млрд. дол. США	Дані відсутні
Кількість бронювань	467,1 млн.	393,9 млн.	345,1 млн.	Дані відсутні
Постачальники	450 авіакомпаній, 53000 готелів, 54 компанії з прокату автомобілів	480 авіакомпаній, 54641 готелів, 47 компаній з прокату автомобілів	425 авіакомпаній, 60000 готелів, 23 компанії з прокату автомобілів, 430 туроператорів	533 авіакомпаній, 47000 готелів, 45 компаній з прокату автомобілів

Фактично вони складають загальну інформаційну систему, що пропонує найважливіші розподільні мережі для всієї туристичної торгівлі. Одним з'єднанням через модем з серверами, що мають відповідну базу даних, туристичні агентства дістають доступ до інформації про наявність можливих послуг, вартість, якість, час прибуття і відправлення по різноманітному ряду туристичних послуг від своїх постачальників. Більш того, туристичні агентства можуть зв'язатися з цими базами даних для того, щоб зробити і підтвердити своє замовлення. Функціонування і ефективність цих систем вимагають, щоб постачальники туристичних послуг засвоїли, принаймні, мінімальний рівень технології (наприклад, навик роботи з персональними комп'ютерами і використання мережевих ресурсів в туристичних агентствах), щоб діставати доступ до таких систем і бути на них представленими.

На сьогодні в Україні працює близько 700 терміналів Amadeus [46]. Середній об'єм бронювання складає близько 100 тисяч сегментів в місяць. Українським агентствам пропонується 3 варіанти підключення до Amadeus. Перший — телефонна версія Dial Up, що не вимагає додаткового

устаткування окрім комп'ютера і модему, підходить для малих агентств з щомісячними об'ємами продажів 200-400 турів. Середні агентства більше влаштує стандартна версія, що встановлюється в офісі і включає, окрім програмного забезпечення, особливі комп'ютери і принтери для друку квитків, програмне забезпечення. Крупним агентствам, що мають в своєму розпорядженні власні локальні комп'ютерні мережі, встановлюється система клієнт-сервер. Через шлюз, сервер локальної мережі, агентства зв'язуються з центральним сервером Amadeus. Таким чином, кожен термінал агентства має доступ до системи бронювання.

Worldspan вважається за наймолодшу комп'ютерну систему бронювання, проте вважається за ту, що найдинамічніший розвивається зі всіх систем глобального резервування в світі і вже майже 10 років, як ця система резервування представлена на українському ринку. Із загального числа агентств, підключених в Worldspan, більше 60% працюють з телефонною версією системи — Dial Link. Це достатньо демократична система, оскільки не вимагає виконання жорстких об'ємів бронювання, проте вартість її достатньо висока, близько 800 у.о. за програмне забезпечення, плюс треба заплатити 14 у.о. за кожну годину роботи.

Одна з ведучих GDS в світі — Galileo, лише зовсім недавно відкрило своє представництво в Києві. Проте, дана система є серйозним конкурентом і Amadeus, і Worldspan, оскільки позиції Galileo в світі вельми сильні. Система резервування Galileo — є однією з самих передових систем бронювання в технічному відношенні. Саме Galileo однією з перших надала агентствам Windows-версію системи резервації. Програма Premier дозволяє агентствам повністю автоматизувати роботу по обслуговуванню клієнтів. Наприклад, вести клієнтські бази даних, створювати власні екранні форми і меню, зберігати найбільш запити, що часто повторюються, і т.д.

Сучасний український ринок туристичних послуг активно опановує глобальна система Sabre. Найбільше онлайн тревел-агентство України Tickets.

UA обрало Sabre як стратегічного постачальника технологій та основної системи бронювання. У 2016 р. команда Sabre представила українським агентам портфоліо рішень у сфері залізничних перевезень, готельної справи, страхування і наземних перевезень для традиційних і онлайн-агентств. Сотні авіакомпаній і тисячі готелів використовують програмне забезпечення, бази даних, мобільні технології і рішення з дистрибуції Sabre, які допомагають їм реалізувати такі ключові функції бізнесу, як бронювання авіаперевезень і проживання в готелі, управління доходами, управління розкладом польотів, розвитком мережі і ресурсами екіпажів. Sabre також є провідним торговим майданчиком, що пов'язує постачальників туристичних послуг із кінцевими споживачами. Обсяг операцій на майданчику Sabre становить понад \$120 млрд за рік [47].

Вказані вище системи резервування відрізняються один від одного тільки:

- повнотою і оперативністю видаваної інформації;
- набором послуг і кількістю власників різних видів ресурсів, що мають угоду з конкретною GDS, і рівнем доступності до їх баз даних;
- зручністю формування запитів на бронювання, доброзичливістю програмного забезпечення використовуваного в GDS і встановлюваному на персональному комп'ютері туристичному агентстві;
- надійністю техніки і засобів зв'язку між агентством і центром обробки даних GDS;
- розміром оплати за користування інформаційними послугами і порядком її формування.

4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

Використання ІТ-технологій у процесі надання туристичних послуг підприємством «Відкривай світ» забезпечує дотримання основних критеріїв

якості інформаційного забезпечення - це точність, надійність, доступність і своєчасність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації.

Відділ інформаційних технологій підприємства займається впровадженням, розробкою і підтримкою комп'ютерних та комунікаційних систем у всіх підрозділах компанії, які мають доступ до єдиних програмних продуктів. Технічне забезпечення компанії – це сукупність потужних серверів, десятки автоматизованих робочих місць, комп'ютерні мережі, телефонні комунікаційні системи тощо).

Туризм сьогодні – це глобальний комп'ютеризований бізнес, і кожний його учасник вимушений володіти вмінням працювати з використанням новітніх інформаційних технологій. Робота в інтернеті сьогодні вже не стала символом «прогресу», а необхідністю, оскільки електронна реклама сьогодні є одним з поширених та найдешевших видів рекламних заходів [48].

Підприємство «Відкривай світ» має створити свій потужний веб-сайт, можливості якого в достатньому обсягу забезпечать інформування потенційних споживачів про туристичні послуги підприємства, вартість таких послуг та способи обслуговування, які пропонує підприємство. При цьому веб-сайт підприємства має бути максимально орієнтований на безпосередню комунікацію з споживачем, і тільки потім - ефективним інструментом ведення бізнесу.

Рейтинг відвідання веб-сайтів туристичних підприємств характеризує інтерес потенційних клієнтів до інформації на веб-сайтах (табл. 4.2).

• **ТОП-10 туристичних підприємств за кількістю відвідувань веб-**

№ пор.	Назва підприємства	Регіон (місто)	Адреса веб-сайту	Статистика відвідувань, осіб/місяць
ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ				
1	Феєрія	Київ	feerie.com.ua	65839
2	Вояж-Київ	Київ	www.voyage.kiev.ua	48117
3	Мібс Тревел	Київ	mibstravel.ua	21989
4	Імеджин Тревел	Київ	imaginetravel.com.ua	20232
5	Лік-Тур	Київ	www.liktour.com.ua	15465
6	Siesta	Київ	siesta.kiev.ua	10629
7	Любосвіт	Київ	www.lyubosvit.kiev.ua	8012
8	Гал-Круїз	Львів	www.gal-cruise.ua	3970
9	Verano	Київ	www.verano.com.ua	3717
10	Мун Лайт	Київ	www.mel.com.ua	2179
ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА				
1	Поїхали з нами	Київ	www.poehalisnami.ua	133115
2	Роза вітрів	Київ	www.rv.org.ua	106581
3	Мансана	Київ	www.mansana.com	63174
4	Зималетта	Київ	www.zimaletta.com.ua	47731
5	Делюкс Тревел	Київ	deluxetravelua.com	31314
6	Алвона	Одеса	www.alvona.com	22208
7	Турист-клуб	Київ	tcc.com.ua	14340
8	Каліпсо	Київ	kalipso.kiev.ua	13666
9	ТАСС Тревел	Київ	www.tasstravel.com.ua	12582
10	ТурБюро	Київ	www.turpoisk.com.ua	6270

сайту

Джерело: складено за матеріалами [50]

Як впливає з аналізу даних рейтингу відвідувань веб-сайтів, до сайтів туристичних агентств у потенційних клієнтів інтерес більший, оскільки їх основним напрямком діяльності є безпосередня реалізація туристичних продуктів споживачам, тому наповнення сайтів у туристичних агентств є більше орієнтованим на клієнта.

Інтереси споживача мають бути пріоритетними при впровадженні будь-якої технології організації бізнесу. На це направлена інноваційна ідеологія

персоніфікованого маркетингу на основі CRM-системи, яка призвана забезпечити беззаперечну орієнтованість на клієнта шляхом мінімізації людського фактору при роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності в сферах продажу.

Customer relationship management або управління відносинами з клієнтами (CRM) - це побудова правильних взаємин із клієнтами, що дає змогу підприємству підвищити прибутковість роботи без збільшення витрат на маркетинг, продаж, виробництво, продукт та надання послуг, обслуговування клієнтів [52].

По своїй суті CRM-система – це база даних, що містить адресну інформації про клієнта, хронологію контактів із ним (від телефонного дзвінка до придбання товару чи послуги). Проте CRM - це інформаційні системи, що містять не тільки функції управління взаємовідносинами з клієнтами, а й саму стратегію орієнтації на клієнта. Сутність цієї стратегії полягає в тому, щоб об'єднати різні джерела інформації про клієнтів, обсяги продажів, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції для побудови найтісніших відносин із клієнтами [52].

Основними CRM-завданнями в системі внутрішнього маркетингу туристичного підприємства є: ідентифікація та утримання найприбутковіших клієнтів і компетентних висококваліфікованих працівників; швидка реакція на зміни ринку; обґрунтування ефективності маркетингових витрат і розроблення оперативних маркетингових заходів.

Принципи CRM – систем:

- наявність єдиного сховища інформації, звідки в будь-який момент доступні усі відомості про усі випадки взаємодії з клієнтом;
- синхронізація управління множинними каналами взаємодії;
- постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних організаційних рішень — наприклад, «сортування» клієнтів на основі їхньої значимості для підприємства.

Технічні можливості:

- швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів;
- оперативність обслуговування клієнтів та проведення операцій;
- формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообігу;
- швидке отримання всіх необхідних звітних даних та аналітичної інформації;
- зниження операційних витрат менеджерів;
- контроль роботи менеджерів;
- узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами.
- управління бізнес-процесами - дозволяє автоматизувати послідовні операції, які виконуються співробітниками організації [53].

CRM-системи мають різний рівень складності та відповідну немалу вартість в залежності від рівня складності та цільового використання. Основна класифікація систем наведена в таблиці 4.3.

Підприємство «Відкривай світ» має використовувати багатофункціональну CRM-система для вирішення бізнес-функцій та завдань, з використання великої кількості співробітників, ресурсів та технологій.

На практиці доведено, що впровадження CRM-системи на туристичних підприємствах дозволяє:

- збільшити кількість укладених угод на 5%;
- збільшити маржу в середньому на 1-5%;
- підвищити задоволеність клієнтів на 3%;
- збільшити обсяг продажів на 10%;
- знизити адміністративні витрати на реалізацію та маркетинг на 10% [53].

Таблиця 4.3

▪ Класифікація CRM-систем щодо цільового використання

Цільове використання	Призначення	Приклади реалізації
Оперативне	Забезпечення оперативного доступу до інформації у ході контакту з клієнтом в процесі продажу та обслуговування. Охоплює маркетинг, продажі і сервіс.	Для малих підприємств: ACT, GoldMine, Maximaizer, Sales Expert, Конс-Маркетинг. Для середніх: Clientele, Onyx, Sales Logix/ Для великих: Oracle, SAP, Siebel, BAAN, «Управління діловими процесами», Парус-клієнт.
Аналітичне	Спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і підприємства. Отримання нових знань, висновків, рекомендацій і т.д. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найефективніших стратегій маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів.	Brio, Business Objects, Broadbase, E. Piphany, Hyperion, MicroStrategy, SAS, Marketing analytic.
Співробітницький	Забезпечує безпосередню участь клієнта в діяльності підприємства і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування.	IntraNetSolutions, Plumtree, Symon, Vignette, Aspekt, Broadvision, Cisco.

Джерело: за матеріалами [53]

Отже, єдиним засобом ефективного персоніфікованого маркетингу на новоствореному туристичному підприємстві може бути тільки впровадження CRM- системи.

Висновки до розділу 4

Останнє десятиліття ознаменувалося стійкою тенденцією розвитку інформатизації процесів управління та документаційного забезпечення підприємств туристичної сфери. Активне впровадження сучасних

інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність управлінських рішень у цій сфері. На жаль, рівень та своєчасність впровадження новітніх технологій на вітчизняних туристичних підприємствах незадовільні.

На сьогоднішній день створення потужних веб-сайтів, використання глобальних систем резервування на туристичних підприємствах вже недостатньо для забезпечення лідерських позицій на вітчизняному конкурентному ринку туристичних послуг.

Інтереси споживача мають бути пріоритетними при впровадженні будь-якої технології організації бізнесу. На це направлена інноваційна ідеологія персоніфікованого маркетингу на основі CRM-системи, яка призвана забезпечити беззаперечну орієнтованість на клієнта шляхом мінімізації людського фактору при роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності в сферах продажу.

Customer relationship management або управління відносинами з клієнтами (CRM) - це побудова правильних взаємин із клієнтами, що дає змогу підприємству підвищити прибутковість роботи без збільшення витрат на маркетинг, продаж, виробництво, продукт та надання послуг, обслуговування клієнтів.

Таким чином, створення потужного веб-сайту, використання глобальних систем резервування та впровадження інноваційної ідеології персоніфікованого маркетингу на основі CRM-системи є суттєвими чинниками для підвищення ефективності діяльності підприємства «Відкривай світ».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Глибока криза в індустрії туризму на тлі глобального світового економічного спаду обумовлює суттєві виклики і, відповідно, потребує здійснення якісно нових інфраструктурних зрушень, зокрема в сфері бізнес-планування діяльності туристичних підприємств. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нового продукту, організації та фінансуванні його виробництва. Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес-план, розробка якого дозволяє узгодити інноваційні можливості з потребами ринку на визначений період часу.

Процес бізнес-планування дає можливість проаналізувати весь комплекс майбутніх процесів підприємницької діяльності. Саме на основі планування подальшої поведінки свого бізнесу на національному та міжнародному ринках підприємство отримує реальну можливість мінімізувати внутрішні і частину зовнішніх ризиків компанії, зберегти гнучкість управління підприємством. Бізнес-план – документ, що аналізує основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, і визначає основні способи їхнього вирішення. Саме за допомогою бізнес-плану менеджмент підприємства оцінює, з якими ризиками ринку може зіткнутися їхній бізнес, та бути готовими до зустрічі з ними. Бізнес-план є проектом розвитку та вдосконалення роботи підприємства як в Україні, так і за кордоном, в якому обґрунтовується необхідність залучення відповідних коштів із зовнішніх джерел, доводиться загальна ефективність проекту і реальні можливості його окупності та прибутковості. Чітко продумане та ефективно впроваджене бізнес-планування сприятиме укріпленню позицій туристичного підприємства, розширенню та оптимізації його діяльності, збільшенню прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності.

Бізнес-план складає основу розвитку туризму та обґрунтовує ефективне використання існуючих ресурсів для розвитку туризму в цілому. Як важливий документ для ведення бізнесу, бізнес-план потрібен власникові туристичної фірми не лише для отримання кредитів чи інвестиційних коштів,

а й для досягнення більшого рівня ефективності при наданні послуг в туризмі.

Наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, ретельному вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити практичній реалізації бізнес-проекту. Його впровадження дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати. В умовах ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати і оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Структура бізнес-плану підприємства не має жорсткої регламентованої форми, змістовне наповнення розділів бізнес-плану залежать від багатьох чинників, що мають бути враховані розробниками бізнес-плану для його ефективного застосування.

Оцінка потенціалу туристичного ринку України визначає можливості успішні роботи нового туристичного оператора виїзного та внутрішнього туризму. Найкращою формою організації бізнесу є створення товариства з обмеженою відповідальністю. Створення нового туристичного оператора потребує пошуку приміщення для офісу, офіційна реєстрація компанії і отримання ліцензії, організації процесу обслуговування туристів, налагодження зв'язків з партнерами, проведення ефективної рекламної компанії.

Штат нового підприємства на початку роботи складає 32 особи. Площа орендованого офісу на таку кількість персоналу повинна складати 200 кв.м. Загальний обсяг коштів на облаштування офісу складе близько 618 тис.грн. Оцінка потенційною дохідності компанії вказує на окупність даного проекту

на 7-му місяці роботи. Для успішної реалізації проекту бажано залучити інвестиції.

Визначено, що основою виваженої та стратегічно орієнтованої асортиментної політики новоствореного туристичного підприємства є розробка нових туристичних продуктів і впровадження нових інноваційних послуг, які б виділили підприємство серед конкурентів. Зазвичай до категорії нових відносяться поліпшені або диференційовані туристичні продукти. Крім того, до них належать існуючі туристичні продукти, запропоновані до реалізації на нових ринках.

Доведено, що видається перспективним інноваційним напрямом розвитку туристичного підприємства «Відкривай світ» запровадження проекту турів на бджолину пасіку.

Метою запровадження проекту апітуру (медового туру) «Медовими стежками» є проживання в агрооселі або безпосередньо на пасіці бджоляра, дегустація, споживання продуктів бджільництва (мед, віск, прополіс, маточне молочко, бджолина отрута, бджолиний підмор, перга, забрус). Туристи також мають можливість ознайомитись з технологією виробництва цих продуктів, спостерігати за життям бджолої сім'ї і водночас провести апітерапевтичні заходи.

Аналіз показав, що туристичне підприємство «Відкривай світ» пропонуватиме на ринок апітур «Медовими стежками» на протязі повних 4-х місяців в рік. Для реалізації інноваційного проекту «Медовими стежками» необхідні фінансові кошти в розмірі 100000грн, необхідні для: придбання та монтажу апітерапевтичних будиночків на території приватної пасіки в обсязі 5шт. за ціною 15000грн. кожний; навчання персоналу (менеджерів та пасічників); купівля супутніх товарів для виробництва та реалізації продукції бджільництва; вкладення в поповнення оборотних активів.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш значущими для реалізації проекту апітуру «Медовими стежками» є такі види ризиків: ризик несприятливих погодних умов; нестабільність політичної

влади в країні; відсутність попиту на послуги турагентства; зрив в постачанні технічного обладнання .

Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність даного бізнес-проекту. Період окупності початкових інвестицій в обсязі 100000 грн., вкладених в даний проект склав 0,45 року, що означає привабливість даного проекту для інвестування. З економічної точки зору реалізація проекту принесе прибуток в обсягах, достатніх для відшкодування залучених коштів і продовження розвитку компанії «Відкривай світ» на ринку.

За рахунок нестандартного підходу і своєї новизни інноваційні рекламні технології приваблюють споживачів. Це дозволяє підтримувати конкурентоздатність, розширити ринки збуту, сприяє прискоренню обіговості коштів.

В проекті «Ground FX» застосовані віртуальний простір та Інтерактивна підлога для просування туристичного продукту. Інтерактивна підлога та віртуальний промоутер дасть відмінний PR хід, завдяки якому турфірма стане відома більшому колу потенційних споживачів, адже ці технології поки що дивина.

Турфірма, завдяки цим технологіям виділиться можливістю емоційно завоювати максимальну кількість споживачів - позитивні емоції - це не тільки гарний настрій, але і додаткова довіра. Проект «Ground FX» дозволить ідеально втілювати рекламні акції турів в результаті цього потенційні покупці отримають максимум корисної та достовірної інформації.

Інноваційні рекламні технології дозволять уникнути деяких проблем, нерозривно пов'язаних з «людським фактором» (здоров'я, емоції, помилки, настрої і т.д.). В основу ідеї лягли знання про важливість впливу на нашу психіку візуального ряду підкріпленого звуковим супроводом.

Можливості даної системи дозволяють відтворити інформацію не тільки про один вид продукції або послуги, а відразу про декілька в заданій послідовності. . Компанія «Ground FX» є новатором даної системи в Україні.

Проект планується розпочати з 2022 року, коли підприємство напрацює клієнтів. Сума інвестицій у проект становить 250 тис. грн., дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть за 2022-2025рр. 324,35 тис. грн., термін окупності 2,34 роки, отже проект є ефективним.

Останнє десятиліття ознаменувалося стійкою тенденцією розвитку інформатизації процесів управління та документаційного забезпечення підприємств туристичної сфери. Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств є необхідною умовою їх успішної роботи, оскільки точність, надійність, оперативність і висока швидкість обробки та передачі інформації визначає ефективність управлінських рішень у цій сфері. На жаль, рівень та своєчасність впровадження новітніх технологій на вітчизняних туристичних підприємствах незадовільні.

На сьогоднішній день створення потужних веб-сайтів, використання глобальних систем резервування на туристичних підприємствах вже недостатньо для забезпечення лідерських позицій на вітчизняному конкурентному ринку туристичних послуг.

Інтереси споживача мають бути пріоритетними при впровадженні будь-якої технології організації бізнесу. На це направлена інноваційна ідеологія персоніфікованого маркетингу на основі CRM-системи, яка призвана забезпечити беззаперечну орієнтованість на клієнта шляхом мінімізації людського фактору при роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності в сферах продажу.

Customer relationship management або управління відносинами з клієнтами (CRM) - це побудова правильних взаємин із клієнтами, що дає змогу підприємству підвищити прибутковість роботи без збільшення витрат на маркетинг, продаж, виробництво, продукт та надання послуг, обслуговування клієнтів.

Таким чином, створення потужного веб-сайту, використання глобальних систем резервування та впровадження інноваційної ідеології персоніфікованого маркетингу на основі CRM-системи є суттєвими чинниками для підвищення ефективності діяльності підприємства «Відкривай світ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Форд Б., Бористайн Д., Пруэтт П. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 264 с.
2. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К. : Знання, 2005.
3. Попов В. М. Бизнес-планирование : учебник ; под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
4. Волосский А. Как написать бизнес-план с нуля : видеоруководство / Альберт Волосский – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.youtube.com/watch?v=UBsRWTmN8CI>.
5. Бізнес-план : технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янку. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
6. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник / Тарасюк Г.М. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
7. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006р. № 290 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.
8. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н. В. Данік // Наукова стаття. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 2. – Миколаїв. – 2015 р. – С. 81-84.
9. Перевозчикова Н. О., Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. / Н. О. Перевозчикова, М. В. Масловська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

№11. – Донецький національний технічний університет. – Донецьк, 2013 р. – С. 46-48.

10. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : Навчальний посібник. Видання 2-е, доповн. та переробл. – УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – С. 7, 21-22.

11. Тофанюк А. Збірник матеріалів за результатами IV науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2016. 230 с. С.153-155

12. Овдій Л. І., Некрасова Я. А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за допомогою статистичних моделей / Л. І. Овдій, Я. А. Некрасова // Вісник Хмельницького національного університету № 4. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua>

13. Doing business. Всемирный Банк. Оценка бизнес регулирования. Проект «Ведение бизнеса» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org>

14. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / Алексеева М. М. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с

15. Как разработать бизнес-план // Проект Тасис по распространению технической информации / Издание Европейской комиссии, 1996.

16. Офіційний сайт ЄБРР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.

17. Стандарты UNIDO для бизнес-плана. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf.

18. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.

19. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій

та розвитку від 31.08.2010 р. № 73. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.

20. Офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). URL: <https://www.ebrd.com/ru/home.html> (дата звернення: 27.06.2019).

21. Порядок надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітним підприємницької діяльності : затверджений Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 20.11.2000 р. № 307. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1027.783.13&nobreak=1>.

22. Про затвердження Типової форми контракту з керівником, призначеним (обраним) за результатами конкурсного відбору: Наказ Міністерства економіки України та Фонду державного майна України від 13.06.2005 р. № 165-а/1808. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1092.775.0>.

23. Стативка Б. Туризм у ХХІ столітті: Глобальні тенденції і регіональні особливості [Електронний ресурс] / Б. Стативка // Дзеркало тижня. – 2009. – № 42. – Доступно з: . – [Цитата від 12.04.2011р.]

24. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посібник [для студ. вузів] / В. Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2003. – 300 с.

25. Офіційний сайт туристичного агентства «Поїхали з нами» [Електроннийресурс] режим доступу: www/https://poehali-s-nami.com/

26. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електроннийресурс] [https:// ips.ligazakon.net/document/FIN47900](https://ips.ligazakon.net/document/FIN47900)

27. Велединський В. Внутрішнє та зовнішнє середовище туристичного підприємства // Туризм. - 2002. - № 4. - С. 10-11.

28. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: Підручник / Н. Є. Кудла. — К. : Знання, 2012. — 343 с.

29. Фатхутдинов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: ексклюзив, технології формування стратегії збільшення

конкурентоспроможності. / Фатхутдинов Р.А. - М.: Эксмо, 2004. - 541с.

30. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
31. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7ce03fa9-91c1-4b9f-9d7c-948d8a7203e6&title=MinekonomrosvitkuPrezentuvaloTuristichniiPromorolikUkraini>.
32. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
33. «Цивільний кодекс України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
34. «Господарський кодекс України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
35. «Порядок державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0200-16#Text>
36. «Перелік кодів економічної діяльності за національним класифікатором» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/pereliki-/128651.html>
37. Постанова Національного банку України від 12.11.2003р. № 492 «Про затвердження Інструкції про порядок відкриття і закриття рахунків клієнтів банків та кореспондентських рахунків банків - резидентів і нерезидентів» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1172-03#Text>
38. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

39. Путівник підприємця [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://firstconsulting.com.ua/resources/putivnyk-pidpryiemtsia/261-vybir-systemy-opodatkuvannia#:~:text=>
40. Парасюк О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг послуг» для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030601 – Менеджмент / О.О. Парасюк; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012.- 86 с.
41. Юринець З. В. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України / З. В. Юринець, Н. В. Мельник // Вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. – Херсон, 2014. – Вип. 6. – С. 137-141.
42. Туристическая компания «Этнотур» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.etnotur.com.ua/onas.html>.
43. Дмитришин Б.В. Використання сучасних інформаційних технологій в забезпеченні діяльності туристичної галузі / Б.В. Дмитришин, А.В. Титаренко // Наук. праці Кіровоград. нац. техн.ун-ту, Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 27. С. 278–282.
44. Татаринцева А.С. Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій / А.С. Татаринцева, О.М. Олійник // Вісн. Запорізьк. нац. ун-ту. 2011. No 1(9). С. 148–153.
45. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти/ Вісн. Запорізьк. нац. ун-ту. 2010. No 2(6). С. 129–138.
46. Бронирование авиаперевозок в системе AMADEUS [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.amadeus.com/cis/documents/aco/cis/Amadeus_Basic_Course_2011\(A5\).pdf](http://www.amadeus.com/cis/documents/aco/cis/Amadeus_Basic_Course_2011(A5).pdf)
47. «Sabre в Украине: лидирующая глобальная дистрибьюторская система Sabre инвестирует в туристический рынок Украины» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://forbes.net.ua/business/1411480-sabre-v->

ukraine-lidiruyushchaya-globalnaya-distributorskaya-sistema-sabre-investiruet-v-turisticheskij-ry.

48. Офіційний сайт рекламної компанії «СайтАктив»
[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://promo-sa.ru/>

49. Офіційний сайт туристичної компанії «Поїхали з нами»
[Електронний ресурс] режим доступу: [www/https://pochalisnami.ua/](http://www.pochalisnami.ua/)

50. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія / С. В. Мельниченко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 493 с.

51. Менеджмент туристичної індустрії /Школа І.М., Ореховська Т.М., Козьменко І.Д.та ін. – Чернівці: Книги-XXI, 2014. – 596 с.

52. Дудник Р.І. Використання CRM-систем для організації бізнесу
[Електронний ресурс]. — Режим доступу:
<http://sites.google.com/site/infosystchnu/lekcia-6>

53. Євстратов О. CRM – системи. Впровадження CRM – системи./
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://analytical.com.ua>



Рис. 1. Приватна бджолина пасіка сім'ї Цегеликів



Рис. 2. Апітерапевтичний будиночок



Рис. 3. Внутрішнє середовище апітерапевтичного будиночку