

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка бізнес-плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ»

Студентки 2 курсу, 4 групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний
менеджмент»

Сластіної Дар'ї
Олександрівни

(підпис)

Науковий керівник
доктор економічних наук, доцент

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук, доцент

Михайліченко
Ганна Іванівна

(підпис)

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС–ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Бізнес–план: сутність, види та функції.	11
1.2. Механізм розроблення бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства.....	20
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НСТ КОНФЕРЕНЦ», М. КИЇВ... 	38
2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ.....	38
2.2. Оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ.....	46
2.3. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ.....	54
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС–ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НСТ КОНФЕРЕНЦ», М. КИЇВ... 	63
3.1. Розроблення бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ.....	63
3.2. Обґрунтування ефективності бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ.....	69
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Посилення ролі туризму, його соціально–економічної значущості є загально визнаною тенденцією світового господарства. Доходи від туризму можна порівняти з доходами від видобутку і переробки нафти і газу. Для багатьох держав доходи від туризму є одним з найважливіших джерел поповнення державного бюджету і забезпечення зайнятості населення. Сучасна туристична індустрія є однією з найбільших високоприбуткових і найбільш динамічних галузей світової економіки.

Розвиток туризму в Україні потребує принципово нових підходів до організації управління туристичною діяльністю на всіх рівнях. Практична реалізація будь–якого проекту в туризмі значно ускладнюється чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого бізнес–плану. Цей письмовий документ є не лише дійовим важелем управління туристичним підприємством, а й засобом необхідного зовнішнього фінансування для започаткування нового або розширення діючого туристичного бізнесу.

Слід зазначити, що в Україні ще не накопичено достатнього успішного досвіду з розробки та реалізації бізнес–планів у сфері туризму. Недостатньо теоретико–методично обґрунтуванні різні аспекти бізнес–планування, особливо ті, що пов'язані з маркетинговими дослідженнями і організаційними аспектами, що значно знижує якість розроблених бізнес–планів і досить часто призводить до хибних управлінських рішень. У зв'язку з цим вдосконалення методології бізнес–планування у сфері туризму, оцінювання ефективності діяльності туристичних підприємств є актуальним завданням у сучасних умовах господарювання та розвитку національної економіки.

Економічна криза зробила серйозний вплив на розвиток туристичної галузі, викликавши нагальну необхідність якісних змін і потребу у вдосконаленні структури туристичної сфери, підвищення стійкості та ефективності управління. Особливої актуальності набувають при цьому питання вдосконалення системи стратегічного управління туристичним підприємством, що дозволяє

сконцентрувати наявні обмежені ресурси на найважливіших стратегічних напрямках, забезпечити гнучкість і маневреність їх використання у сфері бізнес-планування.

Для дослідження питань розробки бізнес-плану розвитку послуг туристичного підприємства необхідні знання в області управління, економіки, маркетингу, технологій туристичного обслуговування.

Особливість досліджуваної теми полягає у специфіці процесу бізнес-планування та структури бізнес-плану для підприємств туристичної сфери і використанні основних принципів і методів бізнес-планування.

Огляд останніх досліджень за темою. У процесі підготовки випускної кваліфікаційної роботи автором опрацьовано 65 наукових джерел. У числі зарубіжних авторів, що приділяють увагу дослідженню питань бізнес-планування відзначимо роботи Р. Акоффа, І. Ансоффа, Дж. Гелбрейт, У. Кінга, Д. Кліланда, Г. Кунца, М. Мескон, Ф. Хедоурі.

Дослідженням теоретичних засад формування і реалізації бізнес-планів у сфері туризму займалися такі українські вчені, як В. Брич, Н. Брюховецька, В. Василенко, О. Грішнова, І. Должанський, Г. Зінов'єва, О. Кальченко, В. Кучеренко, О. Маркітан, Н. Михалюк, С. Наливайченко, С. Покропивний, М. Семикіна, Н. Сментина, Г. Тарасюк, Л. Шаульська, Г. Швиданенко та ін.

Разом з тим, недостатня розробленість теоретичних і методичних основ бізнес-планування на туристичних підприємствах, а також майже повна відсутність практичних рекомендацій щодо організаційного, економічного та інформаційного забезпечення процесу бізнес-планування, результативності оцінки ефективності бізнес-плану розвитку послуг туристичного підприємства істотно знижують ефективність проведених в даному напрямку робіт.

Мета роботи полягає у розробленні теоретико-методичних та прикладних засад формування бізнес-плану розвитку послуг туристичного підприємства.

Відповідно до мети у роботі було визначено коло **завдань**:

– з'ясувати сутність бізнес-плану, розглянути його види та виконувані функції;

- дослідити механізм розроблення бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства;
- надати організаційно–економічну характеристику діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ;
- оцінити ефективність діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ;
- визначити вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ;
- розробити бізнес–план розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ;
- обґрунтувати ефективність розробленого бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ.

Об’єктом дослідження є процес формування бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ.

Методологічною та інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних дослідників із теорії бізнес–планування, туристичного менеджменту, інвестиційного менеджменту, управління проектами, ризик–менеджменту, а також дані фінансової та статистичної звітності туристичного підприємства «НСТ Конференц». Робота побудована на діалектичному, історичному, системному, статистичному підходах до вивчення соціально–економічних процесів, явищ та об’єктів, зокрема теорії управління, теорії систем, теорії економічного аналізу, планування та моделювання, теорії сталого розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів випускної кваліфікаційної роботи полягає у вдосконаленні теоретико–методичного інструментарію формування бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства.

Практичне значення отриманих автором результатів дослідження полягає в тому, що пропозиції й рекомендації, сформульовані й розглянуті в випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів туристичної діяльності України при формуванні бізнес-планів розвитку послуг.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті на тему «Обґрунтування ефективності бізнес-плану розвитку послуг туристичного підприємства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основної частини роботи становить 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС–ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Бізнес–план: сутність, види та функції

За умов ринкової системи господарювання жодне туристичне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності туристичного підприємства набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства. Що більш динамічним та невизначеним стає середовище діяльності, то більше порядку має бути на самому туристичному підприємстві, то більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Брак чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління суб'єктом туристичної діяльності. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

Щоб чітко уявляти свої потреби і перспективи, підприємствам життєво необхідно якісно використовувати такий потужний інструмент управління як бізнес–план, за допомогою якого відбувається візуалізація критеріїв та показників підприємства в рамках їх ринкової стратегії.

Процес планування є невід'ємним природнім елементом управління створенням, функціонуванням та розвитком кожного економічного агента, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості його реалізації [39, с. 13]:

В економічній літературі бізнес–план розглядається в кількох аспектах:

- як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану [25];
- як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами) [7];
- як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства [60].

На базі синтезу цих підходів найбільш повно, на наш погляд, висвітлює сутність бізнес–плану таке визначення: бізнес–план – це письмовий документ, в якому викладена сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Бізнес–план підсумовує ділові можливості та перспективи, пояснює, які можливості можуть бути реалізовані існуючою командою менеджерів [36, с. 21].

Найбільш змістовне визначення поняття бізнес–плану, на нашу думку, формулюється наступним чином: Бізнес–план – це план розвитку бізнесу на майбутній період, в якому сформульовані предмет, основні цілі, стратегії, напрямки і географічні регіони господарської діяльності, визначені цінова політика, ємність і структура ринку, умови здійснення поставок і закупівель, транспортування, страхування та переробки товарів, фактори, що впливають на зростання / зниження доходів і витрат по групі товарів і послуг, що є предметом діяльності підприємства [30, с. 3]:

Необхідно розрізняти метод бізнес–планування та конкретний результат застосування цього методу на практиці – плановий документ. Метод бізнес–планування застосовується за побудови системи знань щодо перспектив розвитку підприємства і дає змогу реалізовувати на практиці такий принцип науки планування, як комплексність.

У бізнес–плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за

цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Бізнес–планування розглядається як комплексна діяльність з проектування ділових процесів і моделювання стану бізнесу на певний період в майбутньому. У вітчизняній практиці поняття «бізнес–планування» зводиться, в основному, до факту складання документа «бізнес–план», і не включає в себе весь комплекс управлінських процедур, пов'язаних з процесом моніторингу реалізації бізнес–плану, процесом управління ризиками і комплексною оцінкою результатів діяльності.

У ринковій системі господарювання бізнес–план виконує дві найважливіші функції [30, с. 21]:

- 1) зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту

Традиційно бізнес–план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес–планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслугове на фінансову підтримку.

Не менш важливою є внутрішня функція бізнес–плану, у межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

- 1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес–плану потребує визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких. Можна сказати, що бізнес–план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес–план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Отже, за ринкової системи господарювання бізнес–план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Сформулюємо завдання розробки бізнес–плану туристичного підприємства:

- проаналізувати і оцінити результати діяльності туристичного підприємства за певний період, виявити відхилення від запланованого рівня і намітити заходи щодо оптимізації заходів;
- зрозуміти і оцінити фінансові аспекти бізнесу, ефективність інвестиційного проекту і економічну доцільність його здійснення;
- зібрати найважливішу інформацію про стан туристичної галузі та ринку, з'ясувати конкурентоспроможність туристичного продукту тощо.

Існують певні види бізнес–планів, які розробляються за особливими правилами, з урахуванням конкретної мети, яка поставлена перед туристичним підприємством.

У цілому, бізнес–плани можна розділити на дві основні категорії:

- бізнес–плани для зовнішнього використання;
 - бізнес–плани для внутрішнього використання.
1. Для зовнішнього використання. Такі бізнес–плани застосовуються як обґрунтування для залучення необхідних фінансових коштів, партнерів, а саме:
 - бізнес план для залучення інвесторів;
 - бізнес план для одержання кредиту;
 - бізнес план для продажу діючого бізнесу.
 2. Для внутрішнього використання – використовуються постійно в якості інструмента управління. Можна виділити три види бізнес–планів, які важливі у формальному процесі планування, як функції керування бізнесом:

- управлінські бізнес–плани – застосовуються для управління поточною діяльністю й розвитком підприємства.
- бізнес–плани розвитку туристичних дестинацій – спрямовані на планування й управління проектами, реалізованих у рамках конкретної туристичної дестинації.
- разові (цільові) бізнес–плани – спрямовані на прийняття окремих рішень, пов’язаних з управлінням бізнесом;
- бізнес–розвитку послуг.

Види бізнес–планів у сфері туризму зображено на рис. 1.1.

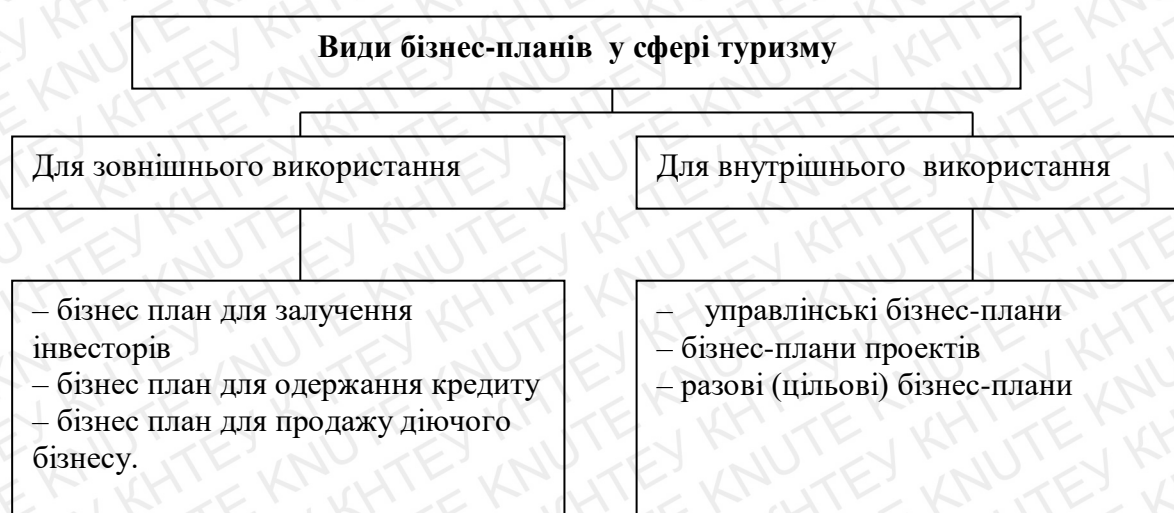


Рис. 1.1 Види бізнес–планів у сфері туризму [42, с. 167]

Такий вид бізнес плану, відомий як «Загальний бізнес план підприємства» або «Бізнес план розвитку», він може розроблятися як для зовнішнього (з метою залучення фінансування, необхідного для реалізації обраної стратегії), так і для внутрішнього використання (з метою формування у керівництва туристичної компанії чіткого уявлення про план дій для досягнення стратегічних цілей підприємства).

Щодо бізнес–планів для внутрішнього використання, то тут також існують свої підвиди.

Управлінський бізнес план – є ключовою ланкою всього процесу бізнес–

планування, тому що встановлює цілі та шляхи (стратегії), за допомогою яких підприємство збирається досягти поставлених цілей.

Даний вид бізнес–плану дозволяє визначити конкретні цілі підприємства на короткий період (як правило, на рік), а також докладний план дій по досягненню поставлених цілей. Крім цього, управлінський бізнес–план дозволяє розв’язати ще одне із завдань менеджменту – координація дій між різними учасниками, тому що кожному учаснику надається своя роль, своє коло обов’язків і завдань.

По суті, управлінський бізнес–план являє собою набір конкретних дій для менеджерів, описує роль, яку кожний підрозділ підприємства повинний зіграти в процесі досягнення поставлених цілей. У цій якості його слід розглядати як інструмент делегування відповідальності, що дозволяє керівництву більш точно визначати внесок менеджерів у досягнення цілей підприємства.

Бізнес–плани проектів – пов’язані з конкретними проектами, що вимагають певних капіталовкладень. Необхідність підготовки такого виду бізнес–плану виникає тоді, коли керівництву необхідно ухвалити рішення щодо капітальних витрат, виходячи з того, що всі проекти повинні бути спрямовані на оптимальне досягнення інтересів підприємства. Інакше кажучи, будь–які капітальні витрати повинні бути спрямовані на те, щоб сприяти досягненню цілей визначених управлінським бізнес–планом.

У цьому сенсі, бізнес–плани проектів повинні бути тісно пов’язані з тими цілями, які поставлені перед підприємством у плановому періоді. Кожний з обраних проектів повинен займати відповідне місце у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством. Разом з тим, певні проекти можуть і не торкатися поточних завдань, тому що пов’язані з більш довгостроковими цілями підприємства й можуть бути самостійним об’єктом управління.

Цільові (разові) бізнес–плани. У процесі управління бізнесом керівництву доводиться ухвалювати рішення, що визначають життєво важливі моменти у функціонуванні підприємства. Прийняття цих рішень можливо тільки на основі спеціально підготовленого для таких цілей бізнес–плану. Таким чином, ці бізнес–плани розробляються «на вимогу». Це не означає що вони ніяк не пов’язані з

іншими видами бізнес–планів. Навпаки, підготовка такого виду бізнес–плану дозволяє успішно розв’язати конкретне завдання управлінського бізнес–плану.

Існує також поділ бізнес–планів і за об’єктами бізнесу. Такі бізнес–плани, відповідно наведеній нижче класифікації, розробляються в різних варіантах залежно від призначення: по підприємству в цілому (новому або діючому), по бізнес–лініям (продукція, роботи, послуги, технічні рішення).

Тож, бізнес–план повинен бути представлений у формі, що дозволяє зацікавленій особі одержати чітке уявлення про суть справи, ступінь своєї участі в ній. Обсяг і ступінь конкретизації розділів бізнес–плану визначаються специфікою й областю діяльності.

Бізнес–план дає можливість визначити життєздатність підприємства за умов конкуренції, прогнозує процеси розвитку, конкретизує шляхи досягнення мети і подолання перешкод, є чинником, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їхніх пошуках вкладання коштів у розвиток даного підприємства.

Бізнес–план перспективно розглядати як універсальний і необхідний інструмент управління як традиційною, так і інноваційною діяльністю підприємства. Іншими словами, під бізнес–планом варто розуміти як своєрідну оцінку підприємницької активності підприємства, і, в той же час, необхідний інструмент реалізації проектно–інвестиційних рішень.

Перешкодами до застосування сучасних прийомів бізнес–планування нерідко є соціально–економічні умови діяльності вітчизняних підприємств. Цими причинами пояснюється необхідність роботи по подальшій локалізації та пристосуванню методик бізнес–планування до існуючих економічних, законодавчих та соціальних чинників формування ділового клімату.

Розробка бізнес–плану – це достатньо трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розробки бізнес–плану середньої складності (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин. Навіщо тоді підприємцеві бізнес–план?

Опрацювання бізнес–плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей.

По-перше, бізнес-план – це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки, що наводяться в бізнес-плані, пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витрачатися гроші, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який рівень ризику бізнесу тощо. Усе це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин з тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проекту.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти.

По-третє, бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори:

- правильне розуміння реальної ситуації в даний момент;
- чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець;
- якісне планування процесів переходу з одного стану в інший.

Бізнес-план має розв'язати всі ці проблеми. План з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення спрямовує просування бізнесу до успіху.

По-четверте, бізнес-план – це спосіб попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху. Опрацювання бізнес-плану примушує підприємця моделювати ситуації, розробляти різні сценарії, з'ясувати проблеми, які можуть стати на заваді підприємницькому проекту. Це

дає змогу завбачити багато проблем, уникнути ускладнень або належним чином до них підготуватися та заздалегідь визначити способи подолання перешкод. Звичайно, бізнес–план не може запобігти всім можливим помилкам, але він дає шанс підприємцеві ще раз обдумати, чи відповідатимуть його дії ситуації, яка може виникнути.

По–п’яте, бізнес–план – це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця. Коли підприємець складає бізнес–план, він має охарактеризувати всі сторони майбутнього бізнесу. У процесі розробки бізнес–плану підприємець набуває досвіду оцінки умов конкуренції, засобів просування товарів на ринок, використання переваг власного бізнесу, фінансового планування тощо. Навіть коли ця інформація ґрунтується на самих тільки припущеннях, процес її усвідомлення дає корисний досвід управління.

По–шосте, бізнес–план уможлиблює перевірку реалістичності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації. Можливо, що в результаті підготовки бізнес–плану з’ясується, що за даних економічних умов здійснення підприємницького проекту є нереальним або економічно недоцільним. Звичайно, це досить сумний висновок, але його ліпше зробити тоді, коли бізнес існує лише в проекті, а не тоді, коли на нього вже витрачено гроші та сили.

Реалізація будь–якого підприємницького проекту потребує ретельної підготовчої роботи. У рамках цієї роботи потрібно обґрунтувати реальність та економічну доцільність ідеї, опрацювати зважену програму її реалізації, переконати потенційних інвесторів, кредиторів та інших економічних партнерів у доцільності вкладання коштів у реалізацію даного проекту. Усе це має знайти відображення в бізнес–плані.

Таким чином, бізнес–план як комплексний, багатofункціональний документ поступово стає обов’язковим елементом компетентного управління також і туристичними підприємствами.

1.2. Механізм розроблення бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства

У даний час сфера туризму розглядається як комплексна соціально–економічна система, в якій одним із складових компонентів виступає готельно–туристичний комплекс, який являє собою сукупність готелів і інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів громадського харчування, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення організацій, що здійснюють туроператорську і турагентську діяльність, а також організацій, що представляють екскурсійні послуги і послуги гідів–перекладачів.

Таким чином, готельно–туристичний комплекс включає в себе ряд галузей і підприємств, діяльність яких націлена на задоволення різноманітного і постійно зростаючого попиту на різні види проведення часу. Якщо розглядати це питання в більш повному обсязі всіх його обслуговуючих галузей, то спектр задіяних сфер діяльності розшириться до будівельних, фінансових, консалтингових, юридичних і посередницьких послуг.

Для підприємницької діяльності в галузі туризму в більшості випадків характерний високий ступінь конкуренції. У зв'язку з цим досить актуальним є деталізація механізму розроблення бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства.

Процес бізнес–планування і структура бізнес–плану для підприємств туризму та індустрії гостинності при загальній стандартизації і використанні основних принципів і методів бізнес–планування мають свої особливості. Це стосується специфіки представлення продукції і послуг підприємства туризму, обґрунтування ринкових механізмів управління підприємством, використання внутрішньогалузевих стандартів і нормативів, технологічних особливостей виробничих процесів тощо.

Отже, обов'язковим продовженням цілепокладання є визначення видів управлінських робіт, тобто функцій управління, які орієнтовані на досягнення сформульованих цілей управління незалежно від особливостей підприємства

туристичної сфери.

Бізнес–планування, в тому числі і сфери туризму, будується на знанні справжнього стану справ, тенденцій розвитку галузі та застосування методик, що дозволяють змоделювати перехід реального стану в майбутній прогнозований стан.

Загальні принципи планування визначаються колом наступних питань, що стоять перед керівництвом туристичного підприємства: Який стан підприємства в даний час? Для чого потрібно оцінювати становище в галузі фінансів, маркетингу, виробництва та інших сферах? Які повинні бути цілі підприємства? Які існують можливості і загрози у навколишньому середовищі? Як підприємство може досягти цілей?

У цьому випадку потрібно вирішити, що робити персоналу для досягнення цілей. Необхідно відмітити, що з точки зору системного підходу, проект може бути розглянутий як процес переходу від вихідної початкової мети до фінального результату за участю певних ринкових чинників, механізмів і в умовах обмеженості ресурсів. При цьому метою бізнес–плану може бути чітко позначена потреба або ідея, а результатом проекту може бути задоволення зазначеної потреби і реалізація ідеї.

Виходячи із цього можна виділити наступні основні стадії життєвого циклу проекту:

- 1) передпроектна стадія вироблення концепції (попереднє планування);
- 2) стадія підготовки бізнес–плану проекту (детальне планування);
- 3) реалізація та виконання проекту (моніторинг планів);
- 4) завершення і аналіз результатів проекту (постмоніторинг планів).

При цьому описана сукупність факторів, притаманна проектному підходу до виконання поставленого спектра завдань [58, с. 21]:

Сутність бізнес–планування проявляється в конкретизації цілей, завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, виявлення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Рівень якості бізнес–планування визначається наступними найважливішими

умовами: компетентністю керівництва туристичного підприємства на всіх рівнях управління; кваліфікацією фахівців, що працюють в функціональних підрозділах; наявністю інформаційної бази та забезпеченістю комп'ютерною технікою.

Бізнес–планування, у свою чергу, передбачає: обґрунтований вибір цілей; визначення політики; розробку комплексу заходів і заходів (образи дій); методи досягнення цілей; забезпечення основ для прийняття наступних довгострокових рішень.

Процес розробки бізнес–плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації щодо майбутнього бізнесу.

Інформаційне поле бізнес–плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково–технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес–плану [5, с. 15].

Яка конкретно інформація необхідна підприємцеві для розробки бізнес–плану?

Підприємницька ідея, втілена в будь–якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. За умов ринкової економіки споживачам неможливо продати товар, який вони не хочуть купувати. Очевидним є й протилежне – легко продати те, чого люди бажають і що можуть купити. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;
- технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;
- особливості просування даної групи продукції на споживчий ринок, інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу.

З погляду системного підходу будь–який підприємницький проект – це відкрита система, яка може існувати за умови активної взаємодії з навколишнім діловим середовищем. Це означає, що успіх реалізації підприємницького проекту

багато в чому залежатиме від того, як вдало він буде пристосований до реальної дійсності. Отже, для опрацювання бізнес-плану необхідна також інформація про загальноекономічні й галузеві фактори, що впливають на процес реалізації підприємницького проекту (загально-економічна ситуація, соціальні та політичні умови, законодавчі обмеження, сприятливі можливості й загрози, тенденції розвитку галузі).

Таким чином, зусилля підприємця в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану мають бути зосереджені в основному на пошуку маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації (рис. 1.2). При цьому підприємці-початківці зазвичай не мають достатніх коштів для проведення маркетингових, науково-технічних та інших досліджень з метою отримання об'єктивної первинної інформації.

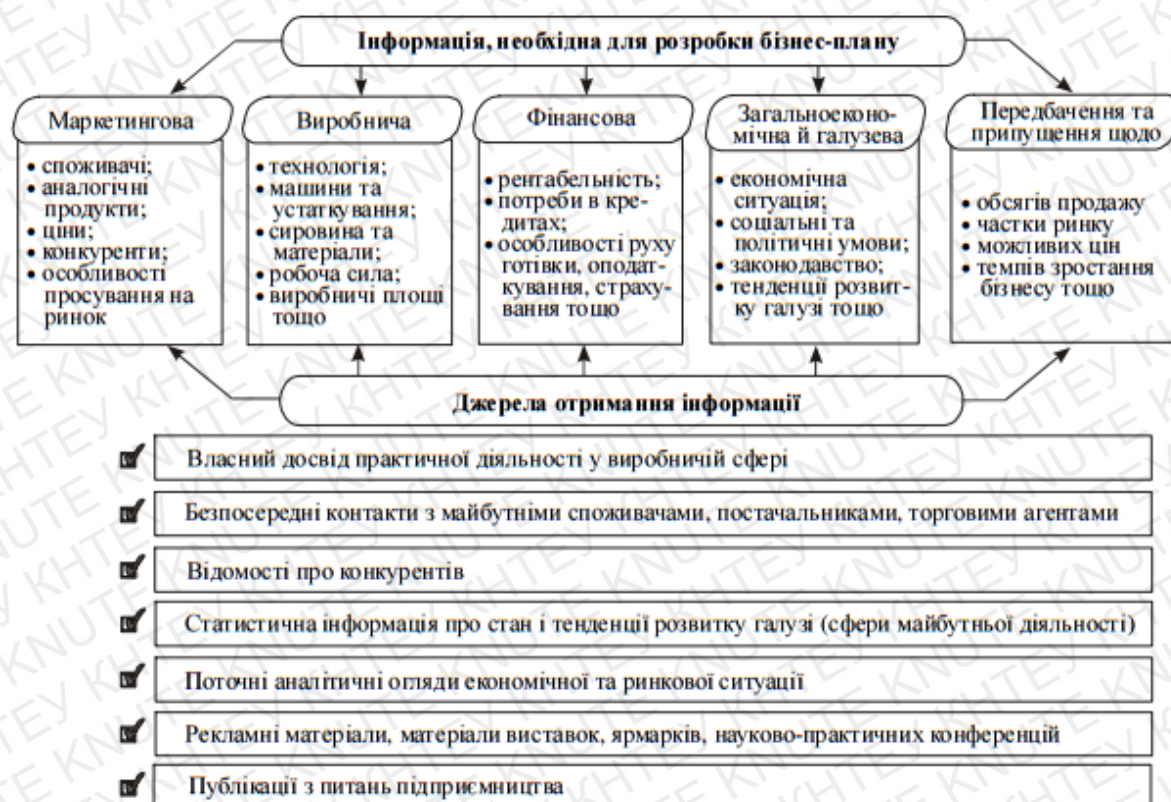


Рис. 1.2 Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану [5, с. 16]

Тому основними джерелами інформації для опрацювання бізнес-плану, як правило, є [5, с. 16]:

- власний досвід практичної діяльності;
- безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками, торговими агентами;
- відомості про конкурентів, які отримують, збираючи всі наявні дані про них, контактуючи з їхніми працівниками;
- статистична інформація про стан і тенденції розвитку галузі (сфери майбутньої діяльності);
- поточні аналітичні огляди економічної та ринкової ситуації;
- рекламні матеріали, інформаційно–комерційні матеріали виставок, ярмарків та науково–практичних конференцій;
- публікації з питань підприємництва тощо.

Корисним є також самостійне опитування потенційних споживачів.

Цінність бізнес–плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Корисна інформація відповідно до відомого в менеджменті принципу Джойгоу не може бути отримана з поверхових чи неправдивих відомостей («сміття там – сміття тут»). Тому в процесі формування інформаційного поля бізнес–плану особливу увагу звертають на якість базової інформації. Основними показниками якості інформації вважають:

- 1) об'єктивність (інтегральний показник, що поєднує оцінки повноти, точності та несуперечливості інформації);
- 2) актуальність (відповідність конкретним інформаційним по–требам); 3) своєчасність (здатність задовольняти інформаційні потреби в прийнятний для використання термін);
- 4) комунікативність (зрозумілість для відповідного суб'єкта господарювання);
- 5) наочність (очевидність). Водночас інформаційне поле бізнес–плану не може складатися тільки з фактичної інформації. Будь–яке передбачення майбутнього, у тому числі й розробка бізнес–плану, завжди характеризується тією чи іншою мірою невизначеності.

Навіть найліпший бізнес–план завжди ґрунтується на певних припущеннях

стосовно можливих обсягів продажу та їх динаміки, можливих цін на продукцію бізнесу, частки та місткості ринку тощо. Кожне з таких припущень треба стисло, але чітко охарактеризувати в бізнес–плані. Тільки після ретельного аналізу таких передбачень і припущень потенційні інвестори та кредитори зможуть оцінити рівень їхньої ймовірності.

Беручи до уваги специфіку галузі туризму важливо відмітити, що бізнес–планування може носити характер як оперативний, так і стратегічний.

У будь–якому випадку при розробці бізнес–плану основу складають [34, с. 283]:

- аналіз перспектив розвитку підприємства, з'ясування факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні конкурентоспроможності послуг на різних ринках і можливостей для підвищення результатів роботи в конкурентних напрямках у всіх видах діяльності;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив підприємства різних видів діяльності і визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності і забезпеченості ресурсами;
- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових більш ефективних видів діяльності і визначення очікуваних результатів.

Орієнтовна структура бізнес–плану може бути наступною:

- виробнича програма, під якою розуміється планове завдання за обсягом, номенклатурою, асортиментом і якістю туристичного продукту, розроблена на основі укладених контрактів і договорів, портфеля замовлень, наявності виробничих потужностей і ресурсів;
- план по витратах (витратах);
- план по роботі із кадрами;
- план інвестицій;
- план соціального розвитку трудового колективу;
- фінансовий план.

Складові бізнес–плану за стандартами BFM Group Ukraine представлено у

Додатку Б [54].

Завершальним етапом бізнес–плану є розробка зведеної аналітичної записки. Її зміст будується на методології складання традиційної для суспільної практики пояснювальної записки до річного звіту.

Складність управління інвестиціями полягає в тому, що в українській економіці ще не склалася необхідна ринкова інфраструктура, що забезпечує вільний обмін інформацією між усіма суб'єктами підприємницької діяльності, відсутні надійні допоміжні інструменти для ефективного управління інвестиціями.

Отже, беручи до уваги розглянуту вище деталізацію представимо схему послідовності етапів механізму розроблення бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Етапи механізму розроблення бізнес–плану розвитку послуг
туристичного підприємства [54]**

№ пор.	Стадія	Деталі
1	Передпроектна стадія вироблення концепції	<ul style="list-style-type: none"> - Прийняття рішення про розробку інноваційного проекту - Прийняття рішення про розробку бізнес–плану - Розробка системи фінансового забезпечення підготовки бізнес–плану та відкриття фінансування - Створення координаційної групи реалізації бізнес–плану
2	Стадія підготовки бізнес–плану проекту (Презентація)	<ul style="list-style-type: none"> - Формулювання цілей (концепцій) бізнес–плану - Збір вихідних даних - Експертиза бізнес–плану із залучення експертів туристичної галузі - Вибір методики розрахунку - Придбання інформації та послуг спеціалізованих фірм - Затвердження бізнес–плану - Проведення економічних розрахунків, затвердження кошторису
3	Реалізація та виконання проекту	<ul style="list-style-type: none"> - Фаза інвестування - Фаза оцінки та аналізу відповідних поставлених досягнутих цілей - Розробка плану реалізації проекту - Здійснення необхідних робіт в рамках реалізації бізнес–плану - Моніторинг та контроль, систематичне перепланування, корегування бізнес–плану
4	Завершення і аналіз результатів проекту	<ul style="list-style-type: none"> - Методи фінансово–економічної оцінки, оцінки ризиків по проекту

Уточнимо, що в даний час не існує якоїсь суворої, офіційно затвердженої методології щодо складання бізнес-плану економічного розвитку туристичного підприємства. До цього процесу підходять по-різному, особливо це стосується кількості розділів плану.

У числі методів планування найбільш дієвими прийнято вважати:

- матричне планування – на основі матриць «витрати – випуск» (Модель Леонтьєва) і нормованих одиничних витрат ресурсів;
- оптимальне планування – на основі цільової функції по конкретному критерію, наприклад, прибутку;
- адаптивне планування – враховує зміну ресурсів і факторів зовнішнього середовища;
- балансовий метод – досягнення балансу витрат і доходів;
- планування від досягнутого рівня – на основі даних за звітний період
- планування з орієнтацією на конкурентів – в основі дані конкурентів, середньогалузеві дані.

Щодо вимог, то бізнес-план повинен відповідати ряду вимог:

- бути написаний простою і зрозумілою мовою з використанням коротких і чітких формулювань;
- бути ємним, але не зайвим;
- носити всеосяжний характер, тобто включати всю інформацію по проекту, що представляє інтерес для інвестора;
- спиратися на реальні факти та обґрунтовані пропозиції;
- мати завершений характер, тобто утримувати стратегію досягнення поставлених цілей;
- володіти комплексністю, тобто утримувати виробниче, маркетингове, організаційне, фінансове забезпечення;
- мати перспективний характер, тобто забезпечувати можливість розробки на його основі подальших планів із збереженням наступності розвитку;
- володіти гнучкістю, що забезпечує можливість внесення коригувань в розроблені програми;

мати контролюючий характер, пов'язаний з чіткою характеристикою графіків робіт, контрольних термінів і показників.

Ефективне управління ризиками в процесі бізнес–планування передбачає їх систематизацію на базі різних класифікаційних ознак. Найважливішою складовою теорії проектного ризик–менеджменту в туризмі є розробка методів вимірювання ступеня ризику. Кількісна оцінка підприємницьких ризиків, які супроводжують процес реалізації стратегічної політики туристичного підприємства, – складна категорія, яка може бути охарактеризована трьома найважливішими аспектами:

- імовірнісними (статистичними) характеристиками,
- коефіцієнтом чутливості;
- непрямыми оцінками (рейтинг, котирування, індекси).

Традиційні методи математичної статистики дозволяють оцінити ризик фінансової діяльності туристичного підприємства як ступінь відхилення реально отриманих фінансових результатів від ймовірних, очікуваних в майбутньому результатів. Іншими словами, кількісний ступінь ризику може бути оцінений шляхом розрахунку показників відхилення від середнього (волатильності, мінливості, коливання) досліджуваної фінансової змінної, як правило, прибуток або збиток.

У практиці проектного менеджменту в туризмі найбільш поширеними показниками оцінки ступеня ризику є такі відомі статистичні критерії мінливості змінних як: розмах варіації, дисперсія, середньоквадратичне (стандартне) відхилення, коефіцієнт варіації.

Для кількісної оцінки проектних ризиків використовуються спеціальні інструменти і механізми ризик–менеджменту, серед яких аналіз чутливості (sensitivity analysis), аналіз сценаріїв (scenario analysis), метод Монте–Карло (Monte Carlo analysis), модель очікуваної грошової вартості (Expected Monetary Value), модель дерева цілей (Decision Tree modeling), оцінка реальних можливостей (real option evaluations) та інші.

Важливими елементами бізнес–планування на підприємстві сфери туризму є прийоми виходу з ризикової ситуації, що реалізуються в рамках управлінського

процесу:

- уникнути (ухилення від) ризику;
- утримання ризику (або прийняття ризику на себе);
- передача (трансфер) ризику;
- зниження ступеня (або обмеження) ризику.

Основними методами зниження ступеня ризику є диверсифікація, страхування, самострахування, хеджування, лімітування, еккаунтинг і т.п.

Таким чином, ще раз можна пересвідчитися, що поняття «проектне бізнес–планування» сфери туризму має багатоаспектну сутність і може бути розглянуто як система, процес, стратегія, інструмент і технологія. А бізнес–план здатен надати «нове життя» туристичному підприємству.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства

Цілями будь–якого туристичного підприємства є отримання фінансової вигоди та нарощування економічного потенціалу. Інвестиції є інструментом досягнення цих цілей, але кожне інвестиційне рішення – для того, щоб бути успішним, – повинно ґрунтуватися на результатах інвестиційного аналізу.

Аналіз вітчизняної практики використання стандартних процедур з оцінки ефективності планових інструментів в туристичному бізнесі свідчить про те, що в цій галузі є ще багато недоліків. Так, в підготовлених бізнес–планах детально висвітлюються фінансовий стан підприємства, розраховуються прості критерії ефективності проекту термін окупності, облікова прибуток і ін. Проте незаслужено мало уваги приділяється аналізу ринку, оцінці конкурентоспроможності послуг, нерідко відсутня реальна інформація про конкурентне середовище, ігноруються інтереси інвесторів і так далі.

Для переорієнтації туристської діяльності потрібні певні фінансові «ін'єкції», оскільки ні сама індустрія туризму, ні інфраструктура регіонів в даний

час не готові для переорієнтації туристської діяльності. У зв'язку з цим виникають питання, що стосуються як вибору джерел фінансування інвестицій, так і методів оцінки їх ефективності.

Не викликає сумніву, що ефективність інвестицій в бізнес–плануванні у значній мірі залежить від чинників, серед яких основними є: ступінь опрацьованості інвестиційного проекту, включаючи якість аналізу стану туристичного підприємства на доінвестиційній стадії проекту, обґрунтованість мети проекту, оцінку прогнозних потреб в інвестиціях, раціональний вибір джерел фінансування, індикатор ризику і невизначеність майбутньої ситуації на ринку туристичних послуг, динаміку розвитку інфляції, оцінку умов залучення позикових коштів, вибір часу реалізації проекту, масштаби послуг, що надаються, розвиток регіональної інфраструктури [19, с. 23].

Вивчення вітчизняної економічної практики свідчить про те, що в даний час не існує загальновизнаної універсальної системи оцінки бізнес–планів. У той же час можна вказати найбільш поширені підходи, в рамках яких відбувається угруповання параметрів, використовуваних в якості оціночних критеріїв.

Перш за все, на нашу думку, це власне економічний напрямок, який об'єднує критерії чисто економічного характеру. В сучасній практиці існує дві основні групи методів оцінки економічної ефективності бізнес–планів: статичні та динамічні.

Статичні методи – це методи, що передбачають розрахунок показників на основі недисконтованих грошових потоків, тобто вони не враховують зміну вартості грошей в часі.

Динамічні методи – це методи, що враховують зміну вартості грошей в часі і передбачають приведення вартостей усіх грошових потоків до одного й того ж самого періоду шляхом їх дисконтування. Саме динамічні методи набули широкого застосування в більшості країн світу.

Із позиції класичного фінансового аналізу існує єдиний критерій оцінки ефективності – наявність або відсутність прибутку від проекту. В цьому випадку розглядається не бухгалтерський, а економічний прибуток, що враховує не тільки

витрати, але і вартість використовуваних для інвестицій капіталу.

Аналіз проводиться за двома основними напрямками [34, с. 283]:

1) оцінка ефективності інвестиційних витрат визначає ступінь привабливості проекту з точки зору його прибутковості;

2) аналіз ефективності розраховується з урахуванням таких показників як дисконтований і простий період окупності, чиста теперішня вартість проекту, внутрішня норма прибутковості, рентабельність інвестицій.

Отже, оцінка фінансової спроможності проекту передбачає оцінку здатності підприємства туристичного сектору розплачуватися за зобов'язаннями проекту в повному обсязі. Вона проводиться на основі моделі розрахункового рахунку, базуючись на контролі позитивного залишку грошових коштів в кожному з періодів планування.

Для оцінки ефективності інвестиційного проекту з точки зору власника, інвестора, банку або державних органів необхідно розгляд різних складових проекту. При формуванні тільки одного набору показників ефективності може виникнути небезпека неадекватного представлення проекту з точки зору інших зацікавлених сторін.

У цілому, в основу розроблених методик розрахунків оцінки ефективності інвестиційних проектів в сфері туризму покладено закон зміни вартості грошей у часі; поставлена і вирішена задача з дисконтування грошових потоків, тобто приведення їх різночасових значень (що відносяться до різних кроків розрахунку) до їх цінності на певний момент часу.

Методи аналізу інвестиційних проектів фахівці–оцінювачі для вирішення конкретних завдань в процесі інвестиційного аналізу бізнес–плану використовують різні методи, що дозволяють отримувати кількісну оцінку інвестиційної діяльності з точки зору її окремих аспектів як в статистиці, так і в динаміці (табл. 1.2).

В результаті зазначеної класифікації методик бізнес–планування, проблема їх оцінки набуває структурованого вигляду, яка передбачає не просто виділення окремих критеріїв, але їх угруповання в рамках функціональних напрямків.

Таблиця 1.2

Методи аналізу інвестиційних бізнес–проектів [12]

Метод	Зміст
Горизонтальний, або трендовий, метод.	<i>У процесі використання цього методу проводиться розрахунок темпів зростання інвестиційних показників за певний відрізок часу – місяця, кварталу або року. Метод застосовується для дослідження показників звітного періоду і порівняння їх з попереднім періодом, для проведення аналітичних досліджень з визначення динаміки зростання в різний час. Для зіставлення можуть бути взяті показники за попередній відрізок часу або аналогічний період минулого року, наприклад, дані першого кварталу звітного періоду порівнюють з аналогічними показниками першого кварталу минулого року. Результати трендового аналізу рекомендується оформляти у вигляді графіків, щоб полегшити визначення лінії тренду.</i>
Вертикальний, або структурний, метод.	<i>В процесі цього аналізу розраховується питома вага окремих показників інвестиційної діяльності компанії. Зазвичай вертикальний метод використовується для аналізу інвестицій, інвестиційних ресурсів і грошових потоків по інвестиційній діяльності. Результати, отримані за допомогою вертикального методу, також оформляються графічно.</i>
Порівняльний метод	<i>Являє собою розгляд і зіставлення однакових показників у різних групах. Наприклад, порівняння даних інвестиційної діяльності компанії і середньогалузевих показників туристичної галузі або звітних показників з плановими. Метод лежить в основі моніторингу поточної інвестиційної діяльності компанії. У процесі аналізу виявляється ступінь відхилення звітних показників від нормативних, з'ясовуються причини цих відхилень і формуються рекомендації щодо коригування.</i>
Коефіцієнтний метод	<i>Базується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників інвестиційної діяльності туристичного підприємства між собою. В процесі проведення аналізу визначаються відносні показники інвестиційної діяльності та її вплив на рівень фінансового стану компанії. Найчастіше в інвестиційному аналізі використовують коефіцієнти оцінки рентабельності інвестиційної діяльності, оборотності операційних активів та інвестованого капіталу, коефіцієнти оцінки фінансової стійкості.</i>
Інтегральний метод.	<i>За допомогою цього методу можна за рахунок підбору «ефективного портфеля» знизити рівень ризику і поліпшити співвідношення розглянутих показників на користь прибутковості. Моделювання відбувається за допомогою спеціальних комп'ютерних програм. Вибір методу аналізу інвестиційної діяльності залежить від того, які саме показники потрібно досліджувати в ході процедури. Нерідко оцінювачі використовують всі методи аналізу одночасно, особливо в тих випадках, коли потрібно отримати комплексну картину.</i>

До найбільш поширених у світовій практиці проектного менеджменту методів оцінки інвестицій відносять:

- розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV);

- індексу прибутковості дисконтованих інвестицій (PI);
- внутрішньої норми прибутку (IRR) проекту;
- дисконтованого терміну окупності інвестицій (DPP) (рис. 1.2).

Інвестиційна діяльність в сфері туризму, як зазначалося раніше, пов'язана з різними видами ризиків. Тут важливим є виділення загальних (систематичних, ринкових) і специфічних (індивідуальних, диверсифікуємих) ризиків інвестора.

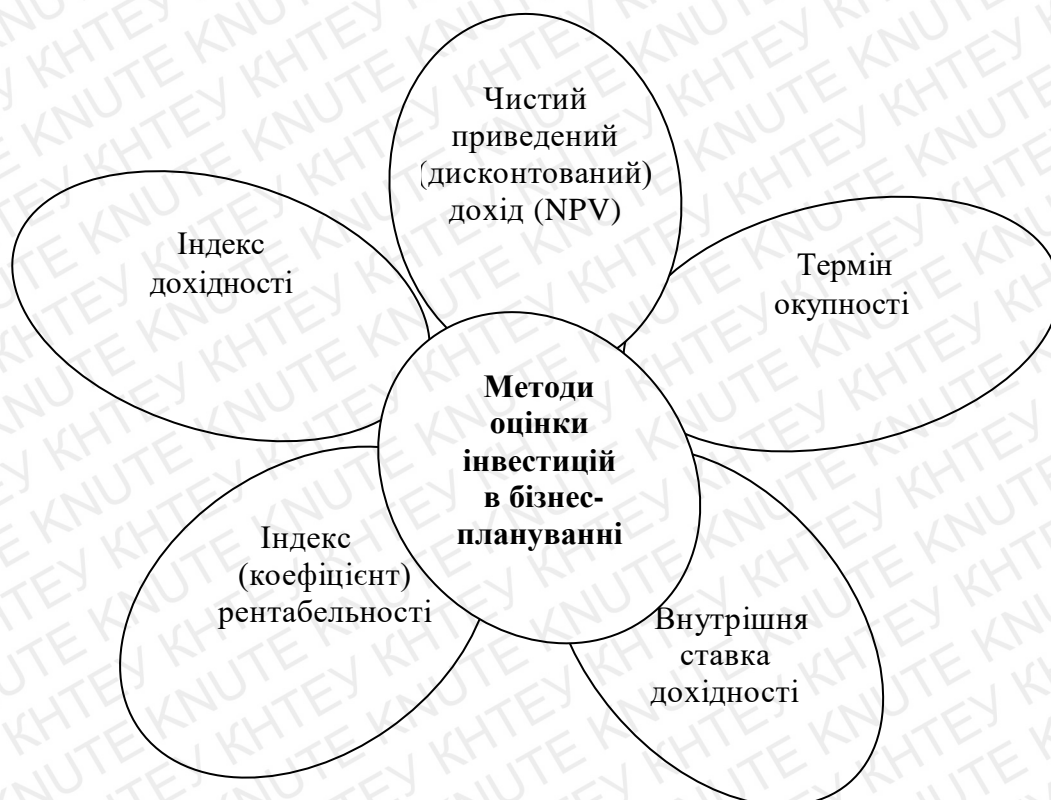


Рис. 1.2 Методи оцінки інвестицій в бізнес-плануванні [12]

Інвестиційна діяльність в сфері туризму, як зазначалося раніше, пов'язана з різними видами ризиків. Тут важливим є виділення загальних (систематичних, ринкових) і специфічних (індивідуальних, диверсифікуємих) ризиків інвестора.

Абсолютну ефективність інвестицій визначають за допомогою таких показників, а саме:

Коефіцієнта економічної ефективності інвестицій, який визначається за формулою:

$$E_p = \frac{\Delta\Pi}{I}, \quad (1.1)$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку підприємства у випадку вкладення капіталу у реконструкцію, модернізацію, технічне переобладнання, грн.;

I – загальна сума капіталовкладень, грн.

Період (строк) окупності інвестицій, який визначається шляхом підрахунку кількості років, на протязі яких вкладені інвестиції будуть повністю відшкодовані за рахунок отримуваного прибутку.

$$T_p = \frac{1}{E_p}, \text{ років,} \quad (1.2)$$

Обчислені значення коефіцієнтів економічної ефективності інвестицій порівнюються з нормативним коефіцієнтом.

Поряд із показниками оцінки абсолютної ефективності інвестицій існує показник порівняльної ефективності, основу якого складає процес вибору економічно вигіднішого з можливих варіантів інвестування і який визначається за формулою:

$$Z_{прив} = C_i + E_n \times I_i \rightarrow \min, \quad (1.3)$$

де C_i – поточні витрати (собівартість) за i -м варіантом інвестування;

I_i – обсяг інвестицій за i -м варіантом.

Оскільки при розрахунку даного показника припускається, що інвестування здійснюється одноразово і в повному обсязі, то його головним недоліком є відсутність урахування впливу чинника часу на процес оцінки ефективності інвестицій.

Серед показників в системі оцінки економічної ефективності інвестицій особливе місце займає показник чистого приведенного доходу (ЧПД), який характеризує загальний результат інвестування і визначається за формулою:

$$\text{ЧПД} = TV - IK, \quad (1.4)$$

де TV – теперішня вартість грошового потоку;

IK – сума початкових інвестицій.

Головним чинником при визначенні даного показника є саме грошові потоки, а не величина прибутку, оскільки лише вони можуть забезпечити

реалізацію заходу.

Наступний показник в системі оцінки ефективності інвестицій займає індекс дохідності (ІД), або показник рентабельності, який визначається за формулою:

$$ІД = \frac{ТВ}{ІК}, \quad (1.5)$$

Якщо ставка дисконтування, менша від ВНД, рентабельність більша за одиницю. Така рентабельність проекту означає певну його додаткову дохідність при певній ставці процента. У випадку, коли рентабельність менша від одиниці, проект за даної ставки відсотку вважається неефективним. У випадку рівності значення індексу дохідності одиниці, інвестор може прийняти рішення стосовно виконання проекту або відмови від нього, базуючись виключно на своїх суб'єктивних міркуваннях.

У той же час, одночасно бізнес-план варто оцінювати відповідно до соціальної групи критеріїв, пов'язаних з суспільною значимістю бізнес проекту стосовно до конкретних умов соціальної сфери. Необхідно також згадати екологічні критерії, що мають особливе значення в умовах підвищення міжнародних і національних вимог до захисту навколишнього середовища від впливів антропогенного характеру. Перспективно оцінювати бізнес-планування в проектному менеджменті, використовуючи функціональний підхід, суть якого полягає в розгляді всього комплексу діяльності туристичного підприємства, розділивши його на різні функціональні підсистеми.

Вважаємо, що розгляд проблеми формування дієвих методів оцінки бізнес-планів сфери туризму з точки зору комплексного, системного підходу передбачає необхідність формулювання основоположних принципів аналізу, діагностування та прогнозування вкладених інвестицій у створення і розвиток нових організаційних форм, просування і збут туристських продуктів та послуг тощо.

Основними принципами аналізу при цьому мають обов'язково бути науковість, комплексність, системність, об'єктивність, точність, достовірність, дієвість, демократизм, ефективність, варіантність, цілеспрямованість,

узгодженість і ін.

Аналіз інвестиційних вкладень у бізнес–проекти повинен базуватися передусім на синергійному підході при оцінці економічних процесів і результатів економічної діяльності. Він повинен носити науковий характер, тобто ґрунтуватися на законах і закономірностях розвитку природи і суспільства, враховувати вимоги економічних законів в області інвестування, при цьому він повинен бути комплексним.

Економіко–фінансовий аналіз повинен бути об'єктивним, конкретним, точним. Він повинен ґрунтуватися на достовірній інформації, яка реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки його повинні підтверджуватися точними аналітичними розрахунками. Дієвість аналізу проявляється в активному впливі на процес інвестиційних вкладень у новостворюваний бізнес–план і їх результати і своєчасному виявленні недоліків. При цьому методологія аналізу має бути плановою, систематичною, має вестися превентивна робота в ході підготовки і проведення інвестиційних вкладень, розподілу обов'язків по їх виконанню між виконавцями і контролю за її проведенням.

Комплексність вимагає охоплення всіх ланок, всіх сторін інвестиційної діяльності в туристичному бізнесі та всебічного вивчення причинних залежностей «інвестиції у бізнес–план» – «ефект реалізації бізнес–плану».

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретичних засад розроблення бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Бізнес–план – це документ, який з одного боку, відображає об'єктивну оцінку підприємницької діяльності туристичного підприємства, а з іншого – необхідний інструмент проектно–інвестиційних рішень відповідно до потреб туристичного ринку і ситуацією, що склалася. Отже, бізнес–план являється одночасно пошуковою, науково–дослідницькою та проектною (передпроектною) роботою. Саме бізнес–планування допомагає підприємцям сфери туризму реально

оцінити свої сильні і слабкі сторони на ринку туристичних послуг, розглянути можливість хеджування ризиків.

2. Із точки зору проектного менеджменту, бізнес–план повинен розглядатися не як систематизована (згідно з існуючими стандартами) інформація про проект, а як ефективний інструмент менеджменту, що дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення, здійснювати контроль, оперативне управління, забезпечувати наявність необхідної документації, контролювати витрати, обґрунтовувати необхідність необхідних ресурсів, обмежувати часові рамки, проводити успішну політику в області ризик–менеджменту. Орієнтовна структура бізнес–плану може бути наступною: виробнича програма, план по витратах (витратах), план по роботі із кадрами, план інвестицій, план соціального розвитку трудового колективу, фінансовий план.

3. Критерії оцінки інвестиційного проекту досить різноманітні. Економічна оцінка (ефективність інвестицій) полягає у наступному: прості статистичні методи, методи дисконтування, метод варіацій, метод перспектив тощо. Серед коефіцієнтів фінансової оцінки використовують: просту норма прибутку, термін окупності, поточну вартість проекту (NPV), внутрішню норму прибутку (IRR).

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НСТ КОНФЕРЕНЦ», М. КИЇВ

2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ

ТОВ «НСТ Конференц», м. Київ являється оператором ділового туризму, яка займається комплексним вирішенням корпоративних завдань, пов'язаних з бізнес–поїздками та заходами, як в Україні, так і за кордоном.

Для розвитку бізнесу власником бізнесу обрано сферу ділового туризму як найбільш динамічну і прогресивну, іще навіть в момент зародження цього сегмента на туристичному ринку України. Діяльність у цьому напрямі з партнером «НСТ Конференц» розпочато в 1993 році. 2004–й рік став відправною точкою зародження бренду «Новий Стандарт».

Пріоритетами діяльності є розвиток, інноваційність, відповідальний підхід і задоволення потреб клієнтів. Підприємство «НСТ Конференц» у своїй діяльності постійно намагається перевищувати очікування замовників і впроваджує нові стандарти MICE–послуг (meeting, incentive, conference, exhibition).

Окрім цього пропонується унікальна бізнес–модель, заснована на трьох важливих ресурсах: 1) співробітники; 2) технології; 3) цінності.

Основні напрями, на які орієнтована діяльність підприємства «НСТ Конференц»:

- іміджевий захід;
- комплексний захід;
- серійний захід;
- бізнес тревел Україна;
- бізнес тревел за кордон;
- MICE за кордоном;
- організація участі в виставці Messe Berlin;

– продаж квитків (авіа, з/д).

Серед клієнтів «НСТ Конференц» є великі фармацевтичні компанії, консалтингові, агрокомпанії по типу IBM, Delloite, Basf, Bayer, Sanofi, Sandoz, Arterium.

Якщо говорити про зарубіжні заходи, то це відрядження для працівників цих компаній, або симпозиуми, конференції. Групи з України летять до Туреччини / Грузії (основні напрями) і там для клієнтів організуються різноманітні івенти.

Щодо MICE, то це галузь індустрії ділового туризму, пов'язана з організацією та проведенням різних корпоративних заходів. Поняття MICE, яким оперує у своїй діяльності «НСТ Конференц» утворюють чотири базові напрями:

- 1) meetings – корпоративні зустрічі, презентації, переговори і т. д.;
- 2) incentives – заохочувальні чи мотиваційні тури і програми, тимблдинги, навчання персоналу, корпоративні свята;
- 3) conferences – конференції, конгреси, з'їзди, форуми, семінари та т. д.;
- 4) exhibitions – виставки, іміджеві заходи (фестивалі, благодійні концерти і т. д.), PR-події і прес-тури [65].

Ключовими гравцями ринку є спеціалізовані MICE- і event-агентства, конгрес-бюро, виставкові центри і різні майданчики для проведення корпоративних заходів. У компанії «НСТ Конференц» MICE регулюється спеціальними програмами – SMMP (від англ. Strategic meeting management program – програма зі стратегічного управління корпоративними заходами), яка допомагає консолідувати дані і звітність.

Messe Berlin являється стратегічним партнером «НСТ Конференц». Компанія з 1822 року активно працює в міжнародній торгівлі і конгресовій індустрії. Щорічно на виставкових майданчиках в Берліні, Німеччині і по всьому світу проводиться понад 100 регіональних, національних і міжнародних власних і гостьових заходів. На додаток до п'яти провідних міжнародних виставок International Green Week Berlin, ITB Berlin / Asia, IFA, InnoTrans і Fruit Logistica Berlin / HongKong, портфель заходів в Messe Berlin пропонує безліч інших основних моментів: будь то харчування, туризм, логістика, IT-охорона здоров'я

або побутова електроніка. Програма ярмарок від Messe Berlin дуже універсальна.

На офіційній сторінці у Facebook розміщена базова інформація про компанію, анонси та звіти подій, які відбулися. Підписані 607 осіб, лайки виставлені від 578 задоволених клієнтів та відвідувачів, які так чи інакше стикалися із роботою компанії. Серед останніх подій розміщені звіти:

- Wizz air Kyiv citymarathon (07/10/18);
- Конференція енергетиків (14/09/18);
- 27 Вересня – всесвітній День Туризму (27/09/2018);
- Сила технології для технологій (19/09/2018);
- 15 років! Корпоратив НС (8/09/2018) та ін.

Також стратегічним партнером для підприємства «НСТ Конференц» являється авіакомпанія МАУ.

Організаційну структуру управління підприємства «НСТ Конференц» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління підприємства «НСТ Конференц» [65]

Деталізуючи інформацію, представлену на рис. 2.1 зазначимо, що директором та засновником підприємства «НСТ Конференц» є Рогозний

Володимир Олександрович.

Кожен бізнесмен, який виходить в онлайн, хоче отримувати якомога більшу кількість клієнтів, і щоб його сайт залучав якомога більше трафіку. Допомогти з цим завданням можуть SEO фахівці, які входять до одноіменного відділу. До головних компетенцій фахівців відділу SEO входять: знання основ Інтернет-маркетингу і реклами, копірайтингу. До головних задач – оптимізація структури сайту компанії (<http://nst.ua/>), робота із usability сайту.

Інструменти, які використовуються підприємством:

- для коллтрекінгу: Vinotel, Phonet, Calltracking.ru, CoMagic;
- для сайтів, лендингів: Яндекс.Вебвизор, Яндекс.Метрика, KISSmetrics;
- для інтернет-магазинів: RJMetrics, Feng-GUI;
- для соціальних мереж: HootSuite, Meltwater, SumAll, Buffer.

До відділу ІТ входять фахівці, які працюють із інформаційними системами, контролюють, щоб вся інформація зберігалась на серверах, тобто виконують функції системних адміністраторів.

Авіа, З/д відділ та Візовий відділ виконують завдання внутрішніх менеджерів, своїх клієнтів немає, вони займаються бронюванням та оформленням квитків та відповідно вирішують питання відкриття віз.

До адміністративного відділу входять Project Managers, фахівець по розвитку компанії, Messe Berlin, всі вони залучені до організації великих MICE-форумів в Берліні, працюють із клієнтами.

HR відділ має у своєму арсеналі фахівців, які займаються безпосередньо пошуком і підбором кадрів, ведуть організаційну роботу із персоналом задля підвищення ефективності роботи співробітників та компанії «НСТ Конференц» в цілому.

Відділ ділових подорожей та Відділ ділових заходів працюють безпосередньо із клієнтами.

Основними завданнями Відділу відділу забезпечення є господарське, матеріально-технічне обслуговування, управління утворенням підрозділів компанії; підготовка договорів на надання послуг, виконання робіт і придбання

предметів для забезпечення конференцій.

Відділ продажів компанії «НСТ Конференц» забезпечує виведення продажів на потрібний рівень, зокрема співробітники якого систематично прагнуть до максимальних результатів в існуючих умовах, вирішують ключові завдання компанії: підвищення прибутку, зростання капіталізації, розширення виробництва послуг МІСЕ і т. д. Також вони шукають нові ніші, нових клієнтів.

До компетенції відділу управління ризиками компанії належать ряд завдань, пов'язаних з ідентифікацією, аналізом ризиків та прийняттям рішень, які включають максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій.

Фінансовий відділ компанії включає в себе аналітику, казначейство, функції фінансового контролінгу. Це передусім бюджетування, облік, залучення фінансування, проведення платежів; які регламентуються відповідно до бюджетної, облікової, кредитної політики компанії «НСТ Конференц».

Метою юридичного департаменту є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, інших нормативних документів.

Керівник підприємства «НСТ Конференц» постійно знаходиться в дуже різноманітному інформаційному просторі, яке необхідно певним чином упорядкувати. Саме від того, як організовується цей процес, залежить якість управлінських рішень. Дані рішення цілком і повністю пов'язані із взаємодіями співробітників з кожним клієнтом, а саме зі створенням класичної взаємовигідної ситуації: компанія вносить певну «цінність» в повсякденне життя клієнта, а натомість отримує його лояльність.

Звичайно, формування і утвердження позитивного іміджу компанії «НСТ Конференц» потребує певних витрат – високі стандарти якості послуг такого роду, візитні картки співробітників, фірмовий одяг, благодійність, участь у суспільному житті тощо.

Щодо МІСЕ-туризму, то питома вага кожного із напрямів підприємства «НСТ Конференц» за 2017 р. виглядає наступним чином (рис. 2.2).

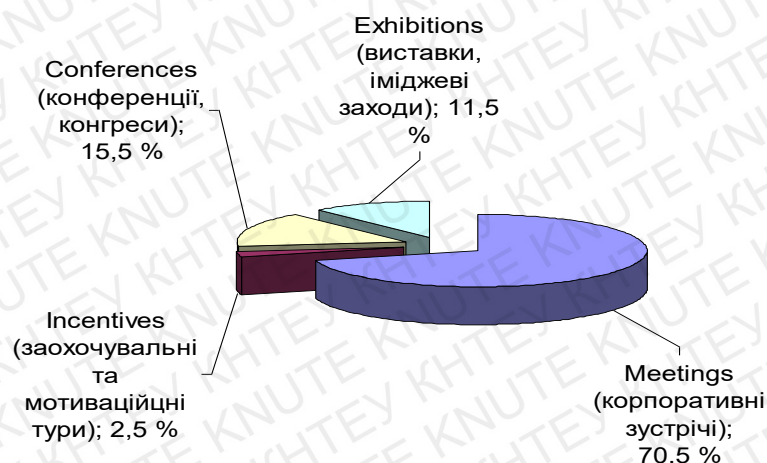


Рис. 2.2 Структура послуг з МІСЕ-туризму туристичного підприємства «НСТ Конференц» у 2017 р. [65]

Деталізуючи представлену на рис. 2.2 інформацію, зазначимо, що МІСЕ-туризм і бізнес-поїздки необхідні для успішного розвитку і діяльності будь-якої сучасної компанії. Вони дозволяють не тільки встановити нові ділові контакти, а й знайти клієнтів, реалізувати продукцію, придбати сучасне технічне оснащення, підвищити кваліфікацію персоналу і зміцнити позиції фірми на ринку. Саме тому, як видно із діаграми на корпоративні зустрічі припадає 7,5 % від загальної структури МІСЕ-туризму.

Нерідко для налагодження робочих контактів і вирішення стратегічно важливих завдань потрібне проведення бізнес-зустрічей, багато з яких мають на увазі не тільки поїздки по Україні, але і за кордон. Кожна зустріч організовується менеджерами підприємства «НСТ Конференц» на найвищому рівні, так як це підтверджує надійність і репутацію фірми. Самостійна підготовка службового відрядження за кордон з метою налагодження зв'язку з потрібними партнерами – справа дуже відповідальна і копітка. І навіть самий старанний особистий секретар керівника просто не в змозі врахувати всі нюанси, які цілком можуть відбутися в ході поїздки. Саме тому, туристичне підприємство «НСТ Конференц» пропонує повний спектр послуг в організації ділових поїздок.

Високий рівень послуг ділового туризму – ключовий напрямок діяльності компанії «НСТ Конференц». У штаті значаться досвідчені travel-менеджери, яким

довіряють свої відрядження і планування корпоративного туризму співробітники більше 1000 українських компаній. За підготовку заходу за кожним клієнтом закріплюється профільний фахівець, який знає все про його переваги, побажання, тревел-політику і бюджет.

Варто додати, що туристичне підприємство «НСТ Конференц» пройшло акредитацію IATA і безпосередньо співпрацює з провідними українськими і закордонними перевізниками, готелями і постачальниками туристичних послуг.

Більшу частину клієнтів туристичного підприємства «НСТ Конференц» в 2015–2017 рр. становили співробітники компаній, що відносяться до середнього керівного складу / керівники підрозділів (23,6 %), трохи меншу частку склав вищий керівний склад (21,4 %).

Структура клієнтів підприємства «НСТ Конференц» за посадовим складом представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура клієнтів підприємства «НСТ Конференц» за посадовим розподілом послуг за 2015–2017 рр. (%) [розраховано автором]

Посада	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення	
				2017/2015 р. (+/-)	2017/2015 р. (%)
Власник/партнер/засновник компанії	5,4	6,1	5,9	0,5	9,26
Вищий керівний персонал	21,4	22,4	20,4	-1	-4,67
Середній керівний персонал	23,6	23,4	22,4	-1,2	-5,08
Менеджер по маркетингу/ продукту/ продажам/роботі із клієнтами	7,0	13,2	12,0	5,0	71,43
Інтенсив-менеджер	2,1	2,2	2,7	0,6	28,57
Інвент-менеджер	15,8	13,1	16,6	0,8	5,06
Менеджер проекту	9,4	8,4	7,4	-2	-21,28
Асистент керівника / офіс-менеджер	4,2	2,9	3,2	-1	-23,81
Консультант	1,9	1,2	1,8	-0,1	-5,26
Інші	9,1	7,1	7,6	-1,5	-16,48

Як свідчать дані табл. 2.1, структура клієнтів туристичного підприємства «НСТ Конференц» за посадовим розподілом послуг за 2015–2017 рр. досить неоднорідна за своїм складом. Найбільший приріст компанії надали такі групи клієнтів, як: менеджер по маркетингу / продукту / продажам / роботі з клієнтами,

інтенсив-менеджер, власник/партнер/ засновник компанії. Дещо змінилися позиції по категоріям менеджер проекту, асистент керівника / офіс-менеджер.

Так, приміром, якщо клієнту потрібно лише знайти квитки і організувати трансфер, туристичне підприємство «НСТ Конференц» робить це менш ніж за годину. Якщо ж потрібно замовити закордонний паспорт, візу за кордон, запрошення в Німеччину, Франція, Іспанію тощо для громадян інших країн і т.д., потрібно від 1 до 14 робочих днів на врегулювання цих питань. Детальну інформацію про терміни оформлення документів кожен клієнт може отримати у спеціалістів відділу продажів. Якщо потрібно оформлення місе-заходу « від і до», звичайно треба звертатися максимально завчасно.

Графічно подану інформацію табл. 2.1 представлено на рис.2.3.

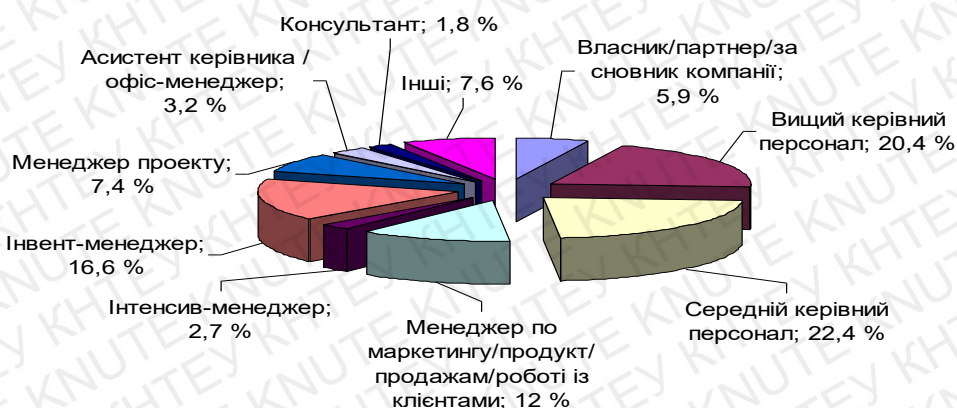


Рис. 2.3. Структура клієнтів підприємства «НСТ Конференц» за посадовим розподілом послуг у 2017 р. [65]

Таким чином, враховуючи дані рис. 2.3 зазначимо, що клієнти підприємства «НСТ Конференц» досить різноманітні, як і різноманітні їх побажання, вимоги щодо якості та сервісу, подальшого супроводження, що вимагає від компанії завжди «бути на зв'язку».

2.2. Оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ

Для оцінки ефективності діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц» проведемо аналіз, заснований на оперативній релевантній інформації, яка носить конфіденційний характер і має перспективну спрямованість, що проводиться з урахуванням галузевої специфіки діяльності досліджуваної компанії, результати якого використовуються менеджментом для вироблення обґрунтованих управлінських рішень.

За своїм змістом оцінка ефективності туристської діяльності практично не відрізняється від аналізу, проведеного в інших галузях економіки, проте методикою його проведення притаманні деякі особливості, пов'язані з галузевою специфікою.

Ефективність діяльності туристичних компаній залежить і від напрямку використання фінансових ресурсів: при активній участі фінансів досягається підвищення ефективності використання наявного потенціалу підприємств, мінімізація витрат і максимізація прибутку. Щодо структури активів і пасивів підприємства в балансі «НСТ Конференц», то за питомою вагою це співвідношення наступне (табл. 2.2).

Актив: необоротні активи – 0,25%; оборотні активи – 99,75%.

Пасив: власний капітал – 2,82%; поточні зобов'язання – 97,18%.

В цілому, за період 2015–2017 рр. в структурі активів відбулися суттєві зрушення. Збільшення оборотних активів і їх частки в майні підприємства «НСТ Конференц» є, в загальному, позитивним явищем, однак воно не повинно ставати причиною зменшення оборотності коштів і платоспроможності, а також фактором зниження ділової активності. Зокрема у 24 рази зросла дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, що може свідчити про діючу в компанії систему продажів в кредит.

Наявність значної суми дебіторської заборгованості свідчить про свого роду ризикованість туристичного підприємства «НСТ Конференц», так як трапляються

випадки, що не всі боржники в кінцевому підсумку мають можливість повернути борг.

Таблиця 2.2

Показники вартості майна та джерел його формування туристичного підприємства «НСТ Конференц» за 2015–2017 рр., тис. грн.

[розраховано автором]

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. від 2015 р.	
				(+/-)	%
Активи					
Необоротні активи, у т.ч.	–	–	56,4	56,4	–
– основні засоби	–	–	56,4	56,4	–
Оборотні активи, у т.ч.	–	17 204,6	22 303,6	22 303,6	–
-дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	419,0	7 105,5	10 507,4	10 088,40	2507,7
-інша поточна дебіторська заборгованість	1 500,3	10 627,7	9 410,3	7 910,00	627,2
-гроші та їх еквіваленти	68,1	–554,5	2 248,3	2 180,20	3301,5
– інші оборотні активи	428,0	25,9	137,6	–290,40	32,1
Пасиви					
Власний капітал, у т.ч.	13,4	246,3	632,5	619,1	4720,1
– статутний капітал	–	5,0	5,0	5,0	–
– нерозподілений прибуток	13,4	241,3	632,5	619,1	4720,1
Поточні зобов'язання, у т.ч.	2 402,0	16 958,3	21 639,2	19237,2	900,9
– товари, роботи, послуги	1 096,7	2 873,3	6 639,8	5543,1	605,4
– розрахунками з бюджетом	12,0	88,1	744,0	732	6200,0
– розрахунки з оплати праці	–	6,6	–	–	–
– інші поточні зобов'язання	1 293,3	12 490,3	9 755,4	8462,1	754,3
Баланс	2 415,4	17 204,6	22 360,0	19944,6	925,7

Інші оборотні активи компанії «НСТ Конференц» за три роки зменшилися на 67,85 %, тому що вони не були авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу, тим самим були виведені з обороту.

Позитивним моментом у діяльності ТОВ «НСТ Конференц» є зростання за статтею гроші та їх еквіваленти у 32 рази. Підприємство намагається нарощувати грошову масу, тим самим приймаючи відповідні управлінські рішення по її

оптимізації (у 2016 р. було зменшення грошової маси на суму 554,5 тис. грн.)

Графічно структуру активів підприємства «НСТ Конференц» зображено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура активів туристичного підприємства «НСТ Конференц» у 2017 р. [65]

За даними табл. 2.2 спостерігаємо, що власний капітал туристичного підприємства «НСТ Конференц» за період 2015–2017 рр. зріс у 46 разів. Збільшення власного капіталу підприємства є позитивним фактором і свідчить про зростання його фінансової стійкості. Зростання власного капіталу може відбуватися в результаті збільшення статутного і (або) накопиченого капіталу. Статутний капітал склав 5 тис. грн. і не змінювався у продовж періоду, саме тому можна припустити, що відбулося накопичення капіталу.

Накопичений капітал характеризує результати діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц» з точки зору прибутковості. Його збільшення говорить про те, що підприємство заробляє більше, ніж витрачає, тобто зростає вартість бізнесу і інвестиційна привабливість туристичної компанії.

Графічно структуру пасивів «НСТ Конференц» зображено на рис. 2.5.

Отже, з огляду на структуру балансу туристичного підприємства «НСТ Конференц» основними позитивними характеристиками діяльності підприємства є: відсутність проблем зі збутом своїх послуг, зростання накопиченого капіталу, відсутність кредитів.

Серед негативних моментів потрібно відмітити: наявність дебіторської заборгованості, заборгованостей перед бюджетом.

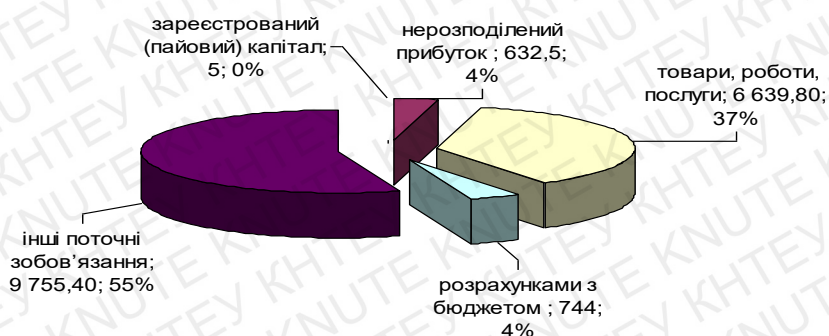


Рис. 2.5. Структура пасивів туристичного підприємства «НСТ Конференц» у 2017 р. [65]

При оцінці ліквідності розраховують три основні коефіцієнти:

- коефіцієнт покриття;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Ці показники розраховуються на підставі даних балансу підприємства шляхом зіставлення поточних активів і поточних зобов'язань підприємства.

Показники ліквідності туристичного підприємства «НСТ Конференц» наведено у табл. 2.3.

Значення коефіцієнта покриття в межах 1–1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно погашає борги; критичне значення коефіцієнта покриття дорівнює 1; при значенні коефіцієнта покриття менше 1 підприємство має неліквідний баланс. Отримані показники (2016 р. – 1,01 та 2017 р. – 1,03) фактично знаходяться у своєму нормативному значенні.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (інше найменування цього коефіцієнта – коефіцієнт «лакмусового папірця»). На відміну від попереднього, він враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Всі розраховані по туристичному підприємству «НСТ Конференц»

показники швидкої ліквідності є більшими за 1. На кожну гривню поточної заборгованості підприємство має 1,2 грн. у 2015 році, 1,3 грн. у 2016 році та 1,5 грн. у 2017 році ліквідних активів.

Таблиця 2.3

**Показники ліквідності туристичного підприємства
«НСТ Конференц» за 2015–2017 рр. [розраховано автором]**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. від 2015 р.	
				(+/-)	%
Оборотні активи, тис. грн.	0,0	17204,6	22303,6	22303,6	–
Поточні зобов'язання, тис. грн.	2402,0	16958,3	21639,2	19237,2	900,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги за чистою реалізаційною вартістю, тис. грн.	419,0	7105,5	10507,4	10088,4	2507,7
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	1500,3	10627,7	9410,3	7910,0	627,2
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті, тис. грн.	68,1	–554,5	2248,3	2180,2	3301,5
Валюта балансу, тис. грн.	2415,4	17204,6	22360,0	19944,6	925,7
Коефіцієнт покриття	0,0	1,0	1,0	1,0	–
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,2	1,3	1,5	0,3	–
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,6	0,8	0,7	0,1	–
Робочий капітал, тис. грн.	0,0	246,3	664,4	664,4	–
Частка оборотних засобів в активах, %	0,0	99,9	99,8	99,8	–

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно.

Рекомендоване нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинне бути не меншим 0,2–0,25. Розраховані показники абсолютної ліквідності менші за нормативне значення у всьому періоді, що досліджується. Тобто досить невелика частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно.

Різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями становить чистий робочий капітал туристичного підприємства «НСТ Конференц». Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності і здійснення інвестицій. Робочий капітал підприємства зріс

в цілому на 169,75 % або на 418,1 тис. грн. Частка оборотних засобів в активах у 2017 р. становила 99,75 %.

Підсумовуючи зазначимо, що туристичне підприємство «НСТ Конференц» здійснює не досить ефективну та результативну фінансово–господарську діяльність.

Об'єктивна оцінка фінансового стану підприємств туристичного бізнесу в ринкових умовах визначає такі важливі характеристики його діяльності, як платоспроможність і ліквідність, рівень фінансової незалежності, прибутковості, ділової активності, податкоспроможності підприємств туристського бізнесу, що є наслідком фінансового благополуччя і має зв'язок з фінансовими показниками.

Джерелом інформації для оцінки фінансового стану підприємств є дані фінансової звітності. Відносні показники характеризують окремі звітні дані та пов'язують воедино різні їх елементи, в результаті чого виникає можливість подання загальної картини діяльності у вигляді певної кількості ключових параметрів, що володіють високим ступенем сумісності. Аналіз показників діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц» за період 2015–2017 рр. дозволяє отримати відповідь на питання про наявність вузьких місць, а також сформулювати висновок про те, наскільки міцна виявлена нестабільність, якими методами її можна виправити, які слід прийняти управлінські рішення, спрямовані на поліпшення фінансового стану підприємства.

Фактори, що формують прибуток підприємства «НСТ Конференц» можна розділити на п'ять основних груп:

- фактори виробництва послуг;
- фактори, пов'язані з роботою служби продажів і маркетинговими комунікаціями;
- фактори, пов'язані з експлуатацією ринкових умов і сегментуванням ринку;
- фактори, пов'язані з формуванням собівартості послуг;
- фактори, пов'язані з ціновою конкуренцією.

Аналіз фінансових результатів діяльності туристичного підприємства

«НСТ Конференц» за 2015–2017 рр. представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансових результатів діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц» за 2015–2017 рр., тис. грн.

[розраховано автором]

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. від 2015 р.	
				(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 723,7	81 957,2	118 438,4	114 714,7	3 180,7
Інші доходи	–	0,4	2,2	2,2	–
Разом доходи	3 723,7	81 957,6	118 441,0	114 717,3	3 180,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 678,3	81 230,6	115 031,4	111 353,1	3 127,3
Інші операційні витрати	39,1	342,2	1 743,6	1 704,5	4 459,3
Інші витрати	–	105,0	1 122,5	1 122,5	–
Разом витрати	3 717,4	81 677,8	117 897,5	114 180,1	3 171,5
Фінансовий результат до оподаткування	6,3	279,8	543,5	537,2	8 627,0
Податок на прибуток	–	51,9	152,3	152,3	–
Чистий прибуток	6,3	227,9	391,2	384,9	6 209,5

За результатами даних табл. 2.4 чистий дохід від реалізації послуг у 2017 р. суттєво зріс порівняно із попередніми роками. За останні три роки туристичне підприємство «НСТ Конференц» наростило свою клієнтську базу та отримало прибуток у 31,8 разів більший, а ніж у 2015 р., – роком, який був для даного сектору економіки фактично збитковим.

Собівартість реалізованих послуг за період 2015–2017 рр. зросла у 31,3 рази, при чому вона знаходиться майже поряд із розмірами доходу від реалізації послуг. Як стверджують спеціалісти компанії ціна на деякі послуги не може бути нижчою від ринкових цін, самі по собі послуги з МІСЕ–туризму не можуть бути низькими.

Від господарської діяльності за період 2017 р. туристичне підприємство «НСТ Конференц» отримало чистого прибутку у порівнянні із 2015 р. на 384,9 тис. грн або у 62,1 рази більше. В цілому за три роки розмір чистого прибутку

суттєво збільшився.

Як зазначалося, факторів, що формують прибуток туристичного підприємства «НСТ Конференц» декілька. У той же час важливо додати, що абсолютна величина прибутку не є визначальним параметром результативності діяльності сучасного підприємства. Найбільш важливе значення має якісна характеристика результуючих показників.

Рентабельність характеризує відношення (рівень) прибутку до авансованого капіталу або його елементів; джерел коштів або їх елементів; загальній величині поточних витрат або їх елементів. Показники рентабельності відображають суму прибутку, отриману організацією на кожну гривню капіталу, активів, доходів, витрат і т. д.

На основі наявної вихідної інформації за даними фінансової звітності туристичного підприємства «НСТ Конференц» проведемо аналіз показників рентабельності підприємства, результати якого представлені в таблиці 2.5.

Як свідчать дані табл. 2.5, чиста рентабельність продажів та виробництва послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц» знаходилися не на максимально можливому рівні (33 % та 34 % у 2017 р.), хоча і демонструють приріст за період 2015–2017 рр. (137,2 % та 100,0 % відповідно).

У той же час, рентабельність власного капіталу (return on equity, ROE) – показник чистого прибутку в порівнянні з власним капіталом компанії є найважливішим фінансовим показником віддачі для будь-якого інвестора, власника бізнесу, який показує, наскільки ефективно був використаний вкладений в справу капітал.

На відміну від схожого показника «рентабельність активів», даний показник характеризує ефективність використання не тільки капіталу (або активів) туристичного підприємства «НСТ Конференц», а тільки тієї його частини, яка належить власникам підприємства. Показники рентабельності власного капіталу були відповідно 47 % у 2015 р., 95 % у 2016 р. та 61 % у 2017 р.

Отже, не викликає сумнівів, що необхідним засобом функціонування будь-якої галузі господарства є її ефективне фінансове забезпечення.

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності діяльності туристичного підприємства
«НСТ Конференц» за 2015–2017 рр. [розраховано автором]**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. від 2015 р.	
				(+,-)	%
Власний капітал підприємства	13,4	246,3	632,5	619,1	4720,1
Баланс підприємства	2415,4	17204,6	22360,0	19944,6	925,7
Чистий дохід від реалізації послуг	3723,7	81957,2	118438,4	114714,7	3180,7
Собівартість реалізованих послуг	3678,3	81230,6	115031,4	111353,1	3127,3
Валовий прибуток підприємства	45,4	726,6	3407,0	3361,6	7504,4
Чистий прибуток	6,3	227,9	391,2	384,9	6209,5
Рентабельність активів	0,3	1,3	1,8	1,5	–
Рентабельність власного капіталу	0,5	1,0	0,6	0,1	–
Валова рентабельність продажів	1,2	0,9	2,9	1,7	–
Чиста рентабельність продажів	0,2	0,3	0,3	0,2	–
Валова рентабельність	0,2	0,9	1,0	0,7	–
Чиста рентабельність виробництва послуг	0,2	0,3	0,3	0,2	–

Головним завданням фінансового забезпечення туристичної галузі є створення сприятливого середовища щодо виділення, розподілу і використання фінансових ресурсів для розвитку. В цілому, для туристичного підприємства «НСТ Конференц» з огляду на здійснений аналіз бажаним є пошук напрямів підвищення ефективності його діяльності.

2.3. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ

Аналіз зовнішнього середовища туристичного підприємства «НСТ Конференц» (макросередовища) представлений силами глобальних чинників: політичними, економічними, соціальними і технологічними. Вони носять загальний характер і впливають на підприємство опосередковано, тобто при будь-

яких змінах не змушують підприємство тут же приймати управлінські рішення. Ці сили впливають на мікросередовище факторами соціально–культурного, економічного, природного, науково–технічного, політико–правового, і міжнародного характеру.

Розглянемо детальніше вплив кожного із зазначених факторів на діяльність туристичного підприємства «НСТ Конференц».

Політико–правове середовище. Підприємство «НСТ Конференц» є Товариством з обмеженою відповідальністю. Компанія представляє собою комерційну організація, яка веде свою діяльність на підставі Цивільного та Господарського кодексу України від 16.01.2003 р., Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. і надає послуги на підставі нормативних документів, ліцензії на міжнародну туристичну діяльність та сертифікату відповідності.

Туристичне підприємство «НСТ Конференц» має один офіс, який знаходиться за адресою: м. Київ, бульвар Лесі Українки, 34. Офіс має гарне розташування для здійснення підприємницької діяльності. Держава і окремі суб'єкти вносять пропозиції щодо вдосконалення законодавства України в області туризму. Політичні фактори непередбачувані і завжди є загрозою для даної галузі, положення туристичного підприємства «НСТ Конференц» може ускладнитися у зв'язку з новими постановами щодо надання послуг у сфері туризму.

Економічне середовище. У даний час спостерігається високий курс іноземних валют, що несприятливо позначається на діяльності туристичного підприємства. Через зростання курсу долара та євро в Україні відбулося падіння споживчого попиту. У зв'язку з підвищенням цін на сировину, собівартість послуг зростає, що значно може понизити купівельну спроможність і прибуток підприємства. Для туристичного підприємства «НСТ Конференц» великий економічний вплив робить зниження чисельності виїзного туризму.

Соціальне середовище. Київ є містом з найбільш високим рівнем якості життя серед всіх міст України. Цільова група туристичного підприємства «НСТ Конференц» – це люди від 25 до 55 років. Споживчі переваги цієї цільової групи:

МІСЕ–туризм, нові враження, отримання нової інформації, інтернаціональні контакти, вивчення / вдосконалення мови, активне проведення часу по бізнесу та відпочинок тощо.

Технічне середовище. Туристичне підприємство «НСТ Конференц» повністю забезпечене необхідною технікою. У працівника туристичної компанії є свій стіл з персональним комп'ютером, виходом в Інтернет, стаціонарний телефон, принтер. Так само в офісі є сканер, ксерокс, робочий мобільний телефон. Є все канцелярське приладдя, фірмові папки для путівок туристам з контактною інформацією.

Для ефективності роботи використовується програма менеджера, яка забезпечує введення, редагування і зберігання інформації про тури, готелі, клієнтів, про стан заявок. Для роботи технічної служби мається необхідне обладнання офісу. Наявність вивіски, що містить інформацію щодо повного найменування туристичної компанії, форми власності підприємства, графіку роботи; наявність обладнаних робочих місць для персоналу; наявність обладнання для зберігання грошових коштів і бланків суворої звітності; наявність стільців (крісел) для обслуговування відвідувачів; наявність дивана для комфортного проведення часу.

Можна зробити висновок, що на туристичне підприємство «НСТ Конференц» впливають політичні і економічні чинники, так як на сьогоднішній день в країні спостерігається кризова соціально–економічна ситуація. Також на діяльність компанії впливає купівельна спроможність населення. Туристичне агентство намагається догодити своїм споживачам, тому послуги в перспективі мають все більше ставати доступнішими і затребуваними.

Для того щоб мати повну інформацію про зовнішнє середовище туристичного підприємства «НСТ Конференц» необхідно також розглянути і зовнішнє мікросередовище компанії: споживачів, постачальників послуг, партнерів, конкурентів.

Споживачі. Споживачі послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», як правило, жителі Києва і великих міст України (Одеса,

Дніпропетровськ, Харків тощо).

Головним чином, послугами туристичної компанії користуються клієнти, в яких рівень доходу середній і вище середнього. Серед споживачів послуг туристичної компанії люди, які віддають перевагу поїздкам за кордон саме з приводу бізнес–зустрічей, серед клієнтів досить багато постійних клієнтів.

Постачальники. Головними підприємствами–постачальниками та посередниками туристичного підприємства «НСТ Конференц» є туроператори, страхові компанії, компанії, що пропонують Інтернет–послуги, авіакомпанії.

«Messe Berlin» являється стратегічним партнером туристичного підприємства «НСТ Конференц».

Основні партнери туристичного підприємства «НСТ Конференц» – це туроператори «Anex Tour», «Pegas Touristik», «Sunmar», «Coral Travel» та ін.

Конкурентне середовище. Конкурентами підприємства «НСТ Конференц» можна вважати практично всіх представників бізнес–кола України, що займаються професійною діяльністю.

Оцінка стану конкурентної боротьби ускладнюється тим, що надзвичайно важко проводити аналіз діяльності всіх конкурентів, що працюють на ринку. Інші туристичні компанії пропонують аналогічні послуги, що й туристичне підприємство «НСТ Конференц». Наприклад, такі як «Wonders & Holidays», «Trime Business Travel», «КИЙ АВІА», «Newlogic Business Travel», «Businessvisit» та ін.

Основних конкурентів туристичного підприємства «НСТ Конференц» наведено у табл. 2.6.

До найбільш суттєвих зовнішніх факторів впливу на конкурентоздатність туристичного підприємства «НСТ Конференц» на внутрішньому ринку туристичних послуг слід відносити наступні [65]:

- зміна кількості конкуруючих підприємств на ринку, співставних за обсягами діяльності;
- державна політика регулювання конкуренції та розвитку підприємництва на ринку;

- простота входження у ринок, зміна темпів росту ринку;
- розмір і динаміка попиту на туристичні продукти;
- ступінь диференціації туристичного продукту на ринку;
- швидкість впровадження та ефективність стратегічних ініціатив підприємств–конкурентів;
- наявність та рівень бар'єрів виходу з ринку;
- рівень розвитку підприємництва в сфері туризму;
- наявність споріднених і підтримуючих галузей, ступінь їх розвитку;
- непередбачувані події і дії уряду.

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентів підприємства «НСТ Конференц»

Компанія	Специфіка діяльності на ринку України
Wonders & Holidays	Ліцензований туроператор із багаторічним досвідом роботи у сфері бізнес–туризму. Організація ділових поїздок – це можливість оптимізувати фінансові та часові витрати. Продумані та точно організовані бізнес–подорожі позитивно впливають на репутацію компанії, підкреслюючи надійність та солідність.
Trime Business Travel	Провідна тревел менеджмент компанія України, що надає повний спектр послуг з організації ділових поїздок, тревел менеджменту і тревел консалтингу для компаній і корпорацій, в діяльності яких, ділові поїздки, відрядження, і бізнес заходи відіграють важливу роль в досягненні поставлених цілей розвитку їх бізнесу.
"КИЙ АВІА"	Провідний експерт у сфері діяльності, що пов'язана з організацією ділових подорожей та заходів (MICE). І це не тільки продаж квитків. На території України працює 68 точок продажу, офіси присутні у всіх великих містах і обласних центрах та великих аеропортах.
Newlogic Business Travel	Оператор ділових подорожей повного циклу обслуговування (full service business travel operator), надає повний спектр послуг: від бронювання готелів, авіа та залізничних квитків до організації корпоративних заходів будь–якого рівня складності на всіх п'яти континентах.
Businessvisit	Агентство ділових подорожей і туризму «Бізнес Візит» працює на ринку України досить давно, займається з організацією ділових подорожей та заходів (MICE), позитивно впливаючи на репутацію бізнесу клієнта

Специфічними факторами впливу на конкурентоздатність туристичного підприємства «НСТ Конференц» на міжнародному ринку є:

- унікальність туристсько–рекреаційних ресурсів,
- геополітичне положення країни,

- політична стабільність та екологічна безпека в регіоні,
- співвідношення курсів валют приймаючої та відправляючої країн.

Створення умов для розвитку ринку виробника турпродукту забезпечує урізноманітнення цього продукту і збільшує конкурентні переваги на ринках вищих рівнів. При цьому повинно витримуватись чітке розмежування використання ринкових механізмів відповідно до рівня забезпечення конкурентоздатності.

Багато конкурентів туристичного підприємства «НСТ Конференц» проводять активну рекламну політику, дають рекламу про свою діяльність в газетах, на телебаченні, радіо.

Слід зазначити, такі переваги туристичного підприємства «НСТ Конференц» порівняно з конкурентами: великий досвід роботи, вдале місце розташування, наявність постійних клієнтів.

У туристичній сфері під логістикою розуміється: організація руху туристичних потоків на основі грамотного управління матеріальними і інформаційними потоками; раціональна організація розробки нового продукту і його розподілу.

Діяльність туристичного підприємства «НСТ Конференц» безпосередньо пов'язана із логістикою і охоплює всі етапи розробки туристичного продукту, аж до його безпосереднього споживання. Наприклад, найважливішим завданням на туристичному маршруті є своєчасне надання автотранспорту до літака, готелю, на екскурсію.

При змінах на маршруті важливо негайне реагування на всі застосовні елементи логістики. Бувають ситуації, коли в зв'язку з погодними умовами в аеропорту накопичується велика кількість людей і вантажів. Розподілити їх відправку по системі терміновості і важливості можливо за допомогою логістики руху вантажних і пасажирських потоків. Завданням логістики є мінімізація витрат з доведення продукту до споживача. При цьому велика увага повинна приділятися рекламній логістиці. Необхідно чітко виділяти напрямки рекламної діяльності, пріоритетні методи реклами, маркетингові дослідження, засновані на

статистичних даних.

Повинні діяти все системи зниження витрат і забезпечення якості турпродукту. Для кращого функціонування логістики на туристичному підприємстві «НСТ Конференц» в кожній ситуації використовується система конкретної постановки питань, тобто ставляться певні завдання.

За допомогою отриманої інформації проведемо SWOT–аналіз діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц» на рику туристичних послуг, де більш чітко виявимо сильні, слабкі сторони підприємства, а так загрози і можливості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT–аналіз діяльності підприємства «НСТ Конференц» на рику туристичних послуг [складено автором]

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока ефективність переходу на нові «пакети бізнес–турів» 2. Хороша репутація компанії 3. Наявність довгострокових договорів з великими агентствами, зарубіжними партнерами 4. Вдале розташування в центрі міста 5. Постійні клієнти – представники малого, середнього та великого бізнесу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансова стійкість досить умовна 2. Відсутність чітко розробленої стратегії 3. Недостатня віддача від рекламної діяльності, середня соціальна активність 4. Значний вплив фактора сезонності на прибуток 5. Досить застаріла бізнес–модель
O – можливості	T – загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий вибір постачальників ресурсів в усіх напрямках – авіа, ж / д, страхових, фінансових компаній, туроператорів 2. Сезонне зростання попиту 3. Обслуговування додаткових груп бізнес–клієнтів споживачів послуг 4. Підтримка туристичної діяльності державою 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість появи нових конкурентів 2. Зниження платоспроможності населення 3. Нестабільна політична ситуація в країнах, що користуються великим попитом у споживача 4. Зниження сезонного попиту (в зимовий період) 5. Падіння рентабельності

Туристичне підприємство «НСТ Конференц» орієнтується на роботу з різними групами клієнтів: для бізнес–клієнтів з невеликими прибутками підбираються більш економні тури, передбачена система знижок, які бажають придбати ексклюзивний, індивідуальний тур також будуть задоволені. Таким чином, відбувається диференціація пакетів послуг: для малого бізнесу, середнього

та великого.

Таким чином, був проведений аналіз зовнішнього середовища підприємства «НСТ Конференц», який дозволив розглянути політико–правове, економічне, соціальне та технічне середовище, які, в свою чергу, істотно впливають на роботу підприємства; також були виявлені основні постачальники і партнери агентства, розглянуто конкурентне середовище та виявлено основні конкуренти компанії, а так само переваги «НСТ Конференц» перед іншими компаніями; був розглянутий зв'язок туристичного агентства з логістикою.

Висновки до розділу 2

Результати проведеного дослідження практичних засад діяльності туристичного підприємства «НСТ Конференц» дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Сфера діяльності підприємства «НСТ Конференц» в сегменті організації ділових турів досить значима і полягає в наступному: розробка індивідуальної тревел–політики з урахуванням програми ділового туру; планування маршруту поїздки, бронювання, придбання й доставка будь–яких білетів (авіа, залізничні, автобусні), організація трансферів, оренда автомобілів; бронювання готелів та вілл, так і пересування містом до місця переговорів чи ділових зустрічей; послуги перекладачів та ліцензованих гідів; повна фінансова прозорість – відкрите ціноутворення, надання повної фінансової звітності та всієї заключної документації; інформаційна та консультаційна підтримка 24/7; візова підтримка та комплексне страхування.

2. Більшу частину клієнтів підприємства «НСТ Конференц» в 2015–2017 рр. становили співробітники компаній, що відносяться до середнього керівного складу / керівники підрозділів (23,6%), трохи меншу частку склав вищий керівний склад (21,4%). Найбільший приріст компанії надали такі групи клієнтів, як: менеджер по маркетингу/ продукту/ продажам/роботі із клієнтами (71,43%), інтенсив–менеджер (28,57%), власник/партнер/ засновник компанії (9,26%). Дещо змінилися позиції по категоріям менеджер проекту (–21,28%), асистент

керівника / офіс–менеджер (–23,81%).

3. Конкуренція на рику потужна: Wonders & Holidays, Trime Business Travel, «КИЙ АВІА», Newlogic Business Travel, Businessvisit та ін. Такі загрози, як можливість появи нових конкурентів, падіння рентабельності та погіршення фінансових результатів потребують розробки нової бізнес–моделі «НСТ Конференц».

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС–ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НСТ КОНФЕРЕНЦ», М. КИЇВ

3.1. Розроблення бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ

Як відомо, конкурентоспроможність послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц» розглядається щодо конкретного ринку і конкретного аналога, і носить динамічний характер, оскільки аналізується тільки в прив'язці до конкретного відрізка часу з урахуванням змін ринкової кон'юнктури. На сьогоднішній день підприємство має непогані показники свого розвитку, але вони не дозволяють бути абсолютно конкурентоспроможними на ринку. Щодо задоволення прибутками керівництва, то цей показник також потребує деяких корегувань.

Головні положення бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ зводяться до наступного:

Бізнес–напрямок – аутсорсинг відділу продажів. Сфера інтересів – застосування МІСЕ–послуг (meeting, incentive, conference, exhibition) у напрямку: Медицина. Профілі: 1) естетична косметологія, 2) естетична хірургія, 3) естетична стоматологія.

Запуск проекту – полягає на «плечі» аутсорсингової компанії.

Бюджет – для підприємства «НСТ Конференц» (інвестицій на етапі запуску проекту – 0 грн 00 коп); надалі – оплата за результат.

Ефективність – збільшення клієнтської бази підприємства «НСТ Конференц» у 2,25 рази. Чистий дохід від реалізації послуг через аутсорсинг – 137381 тис. грн.; витрат на аутсорсинг 41214,3 тис. грн.

Залучення клієнтів є одним з основних бізнес процесів кожної компанії. Для цих цілей агентства України надають такі послуги, як аутсорсинг відділу продажів, телемаркетинг тощо.

Зважаючи на поточні потреби підприємства «НСТ Конференц» в нарощуванні клієнтської бази вважаємо за потрібне зупинитися на такому інструменті, як аутсорсинг та розробити бізнес-план розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц» на перспективу.

Аутсорсинг продажів – це ефективний інструмент збільшення продажів і скорочення витрат на їх організацію. Це послуга конвертації лідів, які були отримані за допомогою приміром Інтернет маркетингу, телемаркетингу, в реальних клієнтів і доведення їх до оплати послуг або товарів замовника [49, с. 62].

Зважаючи на шалений розвиток естетичної індустрії у XXI ст., зокрема: 1) естетична косметологія, 2) естетична хірургія, 3) естетична стоматологія вважаємо за потрібне підприємству «НСТ Конференц» зосередити свої сили саме на цих підсегментах Медицини. Щороку у таких країнах, як Німеччина, Швейцарія, Італія, Франція, ОАЕ, Китай, Японія організуються масштабні заходи в рамках MICE-послуг. Тому, аутсорсинг відділу продажів це актуальна ідея, яка допоможе наростити клієнтку базу, встановити нові партнерські зв'язки, заявити про себе іще сильніше.

Саме тому, обрано бізнес-напрямок – аутсорсинг відділу продажів. Відділ продажів, який вже і у підприємства буде й надалі займатися усіма видами послуг.

Сфера інтересів по даному напрямку – застосування MICE-послуг (meeting, incentive, conference, exhibition) у напрямку: Медицина. Профілі: 1) естетична косметологія, 2) естетична хірургія, 3) естетична стоматологія.

За регіональним розподілом – охоплення міст-мільйонників (від 1 млн. осіб), також із чисельністю (500 тис. – 1 млн. осіб).

Для кого: юридичні особи (власники бізнесу), фізичні особи – спеціалісти компаній.

Доцільність аутсорсингу продажів для потреб підприємства «НСТ Конференц» буде визначатися наступним чином:

1. Підвищення рівня продажів. При формуванні команди стороннє агентство (ретельно підібране з боку підприємства «НСТ Конференц» на ринку

суб'єктів такої діяльності в Україні) здійснить ретельний відбір фахівців. Обрані кандидати, як правило, проходять тритижневе навчання в школі продажів, яке проводиться провідними тренерами – фахівцями в даній сфері. Далі всі менеджери регулярно відвідують тренінги з продажів.

2. Зниження затрат. Агентства, як правило, пропонують аутсорсинг продажів з оплатою за результат. Підприємству «НСТ Конференц» не потрібно брати на роботу і платити зарплату, відпускні, податки, лікарняні та інші виплати менеджерам і їх керівникам. Немає також необхідності в веденні кадрового обліку, купівлі комп'ютерів, програмного забезпечення, оренду офісного приміщення та оплату телефонного зв'язку.

На підтвердження результативності аутсорсингу продажів наведемо результати опитування, які були проведені компанією Cushman & Wakefield серед своїх 300 корпоративних клієнтів та проранжовано за ступенем важливості ті критичні фактори, які вплинули на їх рішення аутсорсити послуги (рис. 3.1).

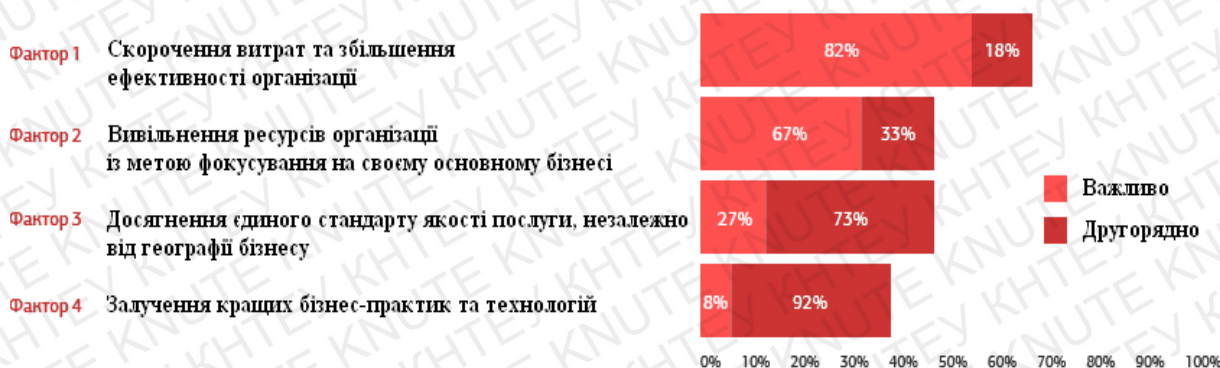


Рис. 3.1. Результативність аутсорсингу продажів за даними Cushman & Wakefield (%)

Джерело: Cushman&Wakefield

На представленому рис. 3.1 бачимо ті чинники, які 300 клієнтів визнали особливо важливими. Серед ключових: 1) зниження витрат і підвищення ефективності роботи організації, і 2) можливість фокусуватися на своєму основному бізнесі.

Сьогодні в умовах динамічного ринку варто швидше реагувати на запити,

на зміну попиту і кон'юнктури, це особливо важливо для корпоративних клієнтів, які завжди потребують швидкого обороті грошей і швидкому фінансовому поповненні.

Не викликає сумнівів, що аутсорсинг відділу продажів для підприємства «НСТ Конференц» допоможе зосередитися на його профільній діяльності, удосконалювати свої профільні компетенції і найголовніше – ставати кращими у своїй галузі.

Умовно ситуацію із аутсорсингом та інсорсингом відділу продажів підприємства «НСТ Конференц» продемонстровано на (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Моделювання результатів аутсорсингу та інсорсингу відділу продажів підприємства «НСТ Конференц»

Джерело: адаптовано та складено автором самостійно на основі Cushman&Wakefield

Розглянемо детальніше, що саме підприємство «НСТ Конференц» зможе «віддати» на аутсорсинг і які переваги отримає (мається на увазі операційні процеси).

Як зазначалося вище, для підприємства «НСТ Конференц» (інвестицій на етапі запуску проекту – 0 грн 00 коп); надалі – оплата за результат. Саме тому, важливим є розуміння того, що і в якому розмірі має «віддати» підприємство за отриманий результат. Як правило, це збільшення клієнтської бази у 3–5 разів, збільшення прибутку від реалізації на 200–300%. Із 10 «умовних» дзвінків – 2–3

буде цільових, тобто конвертовано «в клієнта».

Таблиця 3.1

Цільові орієнтири застосування аутсорсингу відділу продажів підприємства «НСТ Конференц» (у порівнянні із інсорсингом)

Фактори	Відділ продажів на аутсорсингу	Відділ продажів на інсорсингу
Прибуток	Немає прямих витрат, пов'язаних з утриманням стратегічного підрозділу продажів (Медицина), а також витрат на маркетинг. Всі ці витрати повністю переносяться до аутсорсингової компанії	Додаткові витрати на утримання відділу, на зв'язок, на транспорт, витрати на персонал, витрати на маркетинг
Мотивація персоналу	Заробіток аутсорсингової компанії безпосередньо залежить від обсягу продажів. А це – вища мотивація продавати, що і дозволяє отримувати прибуток на 30% вище, ніж при інсорсингу	Співробітники на постійній ставці отримують зарплату за час, проведений в офісі. Тому не всі вони мотивовані активно укладати ще більшу кількість угод (навіть за незначний додатковий відсоток)
Контроль і управління	Компанії–аутсорсеру є що втрачати – крім заробітку, в разі розриву контракту, втрачається ще й репутація. Також компанія легше контролюється, тому що у неї впроваджені і CRM– системи, взаємовідношення «бізнес–бізнес» контролювати простіше – тому що передбачається спочатку	Необхідно вибудувувати щільну систему контролю для персоналу, ставити перед ними завдання, вникати в поточні питання управління підрозділом.
Маркетинг	Аутсорсингова компанія сама сплачує за маркетинг зі своїх комісійних, тому більше мотивована використовувати ефективні інструменти маркетингу для залучення клієнтів	Оплата всіх заходів по маркетингу і рекламі, прийняття рішень щодо використання необхідних інструментів – це витрати підприємства
Робота з іншими партнерами	Налагоджена партнерська мережа, яка вибудовувалася роками	Необхідність побудови партнерської мережі «з нуля», інвестувавши в неї

Джерело: Адаптовано та складено автором самостійно на основі Cushman&Wakefield

Беручи до уваги результати табл. 3.1 додамо, що створюючи «відділ у відділі» підприємство «НСТ Конференц» полишить чималу кількість «витратних» питань. Окремо слід зауважити, що залучення клієнтів у сфері Медицини не є простою справою, адже тут потрібні спеціалісти, які точно знають, як продавати MICE–послуги.

Етапи запуску бізнес–проекту аутсорсингу продажів представлено на рис.

3.3.

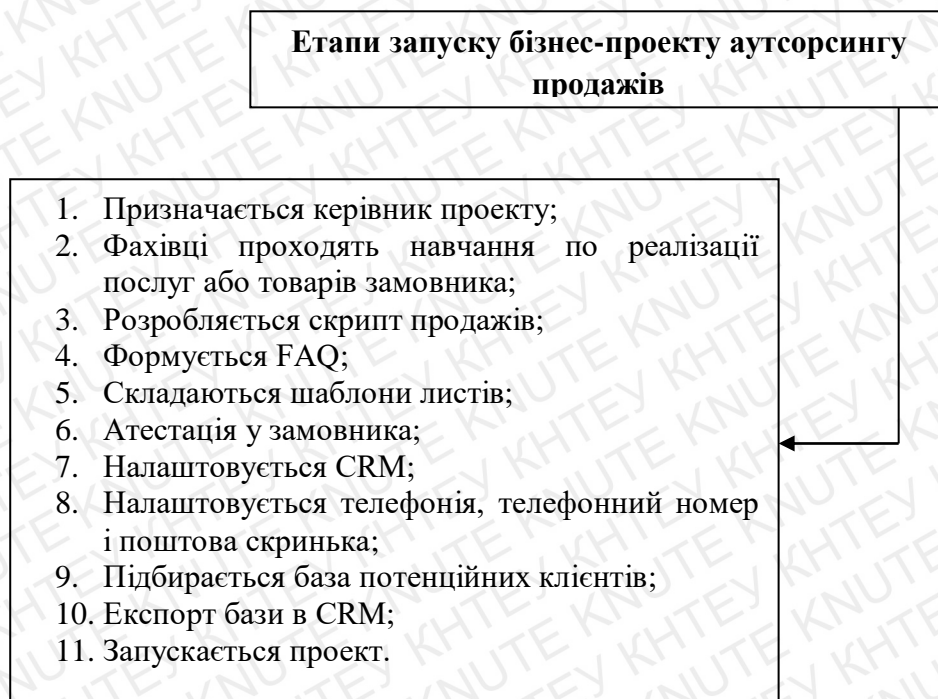


Рис. 3.3. Етапи запуску бізнес–проекту аутсорсингу продажів туристичного підприємства «НСТ Конференц» [складено автором]

Отже, аутсорсинговим агентством для потреб підприємства «НСТ Конференц» гарантується повний онлайн контроль робочого процесу. Всю роботу можна буде повністю контролювати в онлайн режимі CRM:

- прослуховування розмов;
- яка кількість дзвінків була зроблена,
- скільки відправлено e–mail листів;
- кількість отриманих лідів;
- скільки лідів конвертовано в клієнтів;
- спілкування з керівником проекту з відео або веб–чату.

Таким чином, підставою застосування аутсорсингу як стратегії оптимізації функціонування підприємства «НСТ Конференц» є ряд одержуваних переваг:

- організаційні–управлінські. У цю групу входять такі переваги, як концентрація зусиль на основній діяльності організації і вивільнення ресурсів для її здійснення; перенесення частини ризику на аутсорсингової компанії;

- технологічні, основними з яких є підвищення якості виконання переданого бізнес–процесу внаслідок їх виконання більш компетентним організаціям–аутсорсерами, а також доступ до ресурсів, недоступним всередині компанії;
- вартісні, які проявляються в зниженні витрат внаслідок спеціалізації аутсорсингової компанії на виконанні певної функції і підвищення прибутковості бізнесу.

3.2. Обґрунтування ефективності бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ

Під ефективністю застосування аутсорсингу як стратегії оптимізації функціонування підприємства «НСТ Конференц» будемо розуміти здатність досягати бажаного результату з найменшими витратами часу, зусиль і коштів.

Економічна ефективність є показником, який визначається співвідношенням економічного ефекту (результату) і витрат, що породили цей ефект (результат). Іншими словами, чим менше обсяг витрат і чим більше величина результату господарської діяльності, тим вище ефективність [49].

Перехід до аутсорсингу можна вважати доцільним, якщо підприємство «НСТ Конференц» набуде певних конкурентних переваг і за допомогою цього досягне якоїсь стабільності і розвитку на ринку. В іншому ж випадку, ґрунтуючись на даних проведеного дослідження, видимих переваг досягнуто не буде, а навіть, навпаки, відбудеться деяке ослаблення досягнутих позицій.

Моделювання зміни клієнтської бази підприємства «НСТ Конференц» у ході застосування аутсорсингу представлено в табл. 3.2.

Із поданої інформації табл. 3.1 слідує, що на момент виходу роботи відділу продажу аутсорсингової компанії на 100% збільшення клієнтської бази відбудеться у 2,25 разів (225%).

Таблиця 3.1

**Моделювання зміни клієнтської база підприємства
«НСТ Конференц», % [розраховано автором]**

Зміни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Підписання Контракту, узгодження формальностей	х											
2. Підбір, навчання персоналу		10	20									
3. Вихід на 30 % потужності аутсорсингу				30	50							
4. Вихід на 50% потужності аутсорсингу						75	100					
7. Вихід на 75% потужності аутсорсингу								125	150			
9. Вихід на 100% потужності аутсорсингу										175	200	
Резюме, Результати												225

Чистий дохід у прогнозованому році можна представити наступним чином (табл. 3.2).

- дохід буде змінюватися по місяцям, найбільші результати будуть досягнуті на 12–му місяці роботи відділу продажів;
- витрати будуть формуватися: 30 % за послуги від об'єму залучення реальних клієнтів, тобто їх монетизації.

Таким чином, отримаємо наступні формули:

$$\sum_{\Pi} = \sum_{(1+ \dots +12)}, \quad (3.1)$$

де

\sum_{Π} – загальна сума чистого доходу

$\sum_{(1+ \dots +12)}$ – сумування по місяцям із 1–го по 12–тий.

$$\sum_{\text{В}} = \sum_{(1+ \dots +12)}_{\Pi} \times 30\%, \quad (3.2)$$

де

$\sum_{\text{В}}$ – загальна сума витрат за послуги

$\sum_{(1+ \dots +12)}$ – сумування по місяцям із 1–го по 12–тий $\times 30\%$.

Таблиця 3.2

Динаміка зміни чистого доходу від реалізації підприємства «НСТ Конференц» у прогнозованому році, %* [розраховано автором]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чистий дохід від реалізації	x	1184,0	2368,0	3553,0	5921,0	8882,0	11843	14804	17765	20726	23687	26648
Всього отримано чистого доходу 137381 тис. грн.												
Витрати на аутсорсинг	x	355,2	710,4	1065,9	1776,3	2664,6	3552,9	4441,2	5329,5	6217,8	7106,1	7994,4
Всього витрат на аутсорсинг 41214,3 тис. грн.												
Всього зараховано доходу	x	828,8	1657,6	2487,1	4144,7	6217,4	8290,1	10362,8	12435,5	14508,2	16580,9	18653,6
Всього зараховано доходу 96166,7 тис. грн.												

*за основу взято дані 2017 р. за умови незмінності раніше сформованої клієнтської бази

Не важко помітити, що самі витрати на аутсорсинг будуть змінюватися пропорційно кількості отриманих та монетизованих клієнтів підприємства «НСТ Конференц».

Розрахунки за послуги із аутсорсинговою компанією будуть здійснюватися кожного місяця. Будуть обговорюватися результати, можливо, вноситися корективи. Робота із агентством буде цілком прозорою, достатньо ефективною. Важливо також додати, що по суті ризиків для підприємства «НСТ Конференц» немає, вони здебільшого можуть бути у аутсорсингового агентства.

Графічно залежність чистого доходу від реалізації продажів та витрат на аутсорсинг за напрямком «Медицина» продемонстровано на рис. 3.3.

Варто додати, що останні дослідження (H. Görg and A. Hanley: International Outsourcing and Productivity; Vikram Rao: Global Competitiveness Through Outsourcing Implications for services and manufacturing; Matilda Alexandrova: International Outsourcing: Incentives, Benefits and Risks For the Companies In SEE Countries; Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy і ін.) показують, що аутсорсинг є одним з основних інструментів, що дозволяє збільшити міжнародну конкурентоспроможність, і, відповідно, торгівлю [64].

Адже, медицина, зокрема профілі естетична косметологія, естетична хірургія, естетична стоматологія є активними на сьогодні по всьому світу.

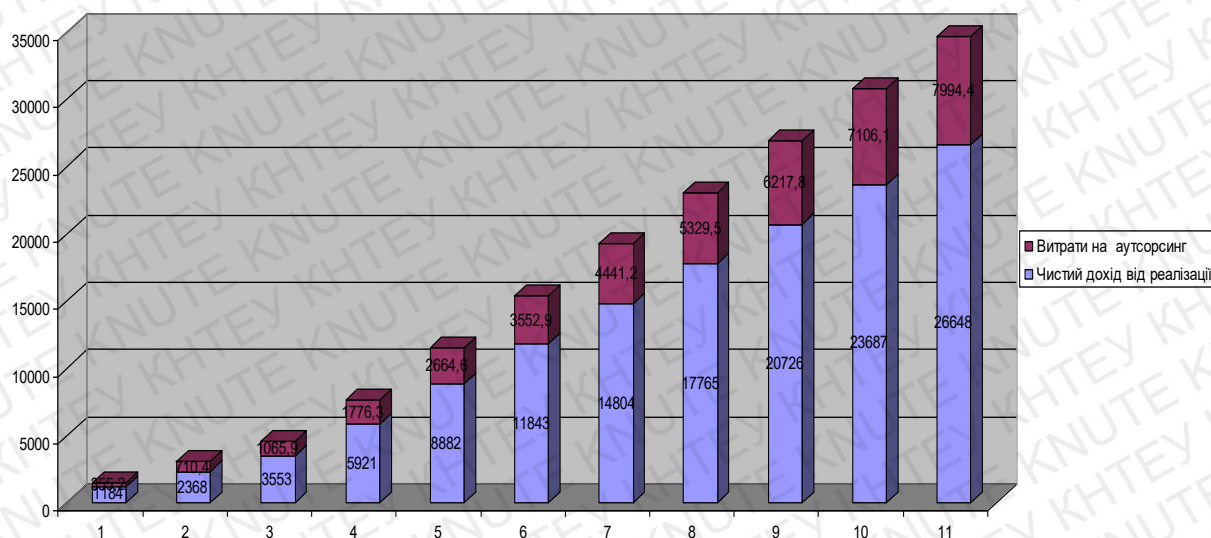


Рис. 3.3. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації підприємства «НСТ Конференц» у прогнозованому році, % [побудовано автором]

Саме тому, по праву можна вважати, що аутсорсинг бізнес-процесів, які обрано для підприємства «НСТ Конференц» сьогодні стає головною стратегією. Адже, стратегічний аутсорсинг це процес залучення послуг постачальника для виконання важливих завдань, які б в іншому випадку вирішувалися всередині організації. І на підтвердження цьому отриманий додатковий дохід для «НСТ Конференц» у розмірі 96166,7 тис. грн.

Звичайно, при реалізації такого роду бізнес-плану необхідно розрахувати для підприємства «НСТ Конференц» показники рентабельності по проекту. Для порівняння і співставлення буту взяті за основі дані 2017 р. (табл. 3.3).

Як можна пересвідчитися, за рік підприємство «НСТ Конференц» зможе наростити розмір доходу на 96166,7 тис. грн. У підсумку до 2017 р. – на 22271,1 тис. грн. або на 23,15%.

Отже, як видно із даних табл. 3.3 буде отримано задовільні показники по всім необхідним показникам рентабельності.

Окремо хотілося би зупинитися на оцінці результативності роботи

аутсорсингової компанії, яка візьметься за реалізацію проекту для підприємства «НСТ Конференц».

Таблиця 3.3

Розрахунок показників рентабельності по проекту для підприємства «НСТ Конференц» у прогнозованому році [розраховано автором]

Показники	Прогнозний рік (додатковий дохід)
Вихідні дані	
Чистий дохід від реалізації послуг	137381
Собівартість реалізованих послуг	133379
Валовий прибуток підприємства	4002
Чистий прибуток	470,5
Розрахунок показників	
Валова рентабельність продажів	2,91
Чиста рентабельність продажів	0,34
Валова рентабельність	3,0
Чиста рентабельність виробництва послуг	0,35

Для того, щоб провести розрахунок ефективності передбачуваної системи аутсорсингу, потрібно визначити рівень реалізації її потенціалу (Y_{out}). Розмір (Y_{out}) залежить від кількох факторів [15]:

- відповідність призначення підприємства і чисельності, використання потужностей яких можливо для аутсорсингу деяких функцій ($Y_{фс}$);
- використання інформації з аналізу ринку постачальників послуг, необхідне для прийняття рішення ($Y_{ар}$);
- можливості потенційних постачальників послуг ($Y_{пв}$)

Для реалізації потенціалу системи аутсорсингу можна представити в наступному вигляді:

$$Y_{out} = \{Y_{фс}, Y_{ар}, Y_{пв}\} \quad (3.3)$$

Відповідно при збільшенні параметра Y_{out} , розглянута система аутсорсингу має високий потенціал. Для оцінки ефективності обслуговування підприємства «НСТ Конференц», при передачі діяльності аутсорсеру застосуємо наступну методику, яка використовує сукупність критеріїв:

- 1) Своєчасність надання послуг, згідно з договором:

$$K_{\text{time}} = P_t / P_{t_0}, \quad (3.4)$$

K_{time} – коефіцієнт передбачуваного часу надання послуг;

P_t – обсяг наданих послуг, відповідно до встановлених термінів договору (в рік);

P_{t_0} – необхідну кількість послуг (на рік).

Підсумкове значення коефіцієнта K_{time} варіюється від 0 до 1. У разі, коли $K_{\text{time}} = 0$, послуги були надані відповідно до встановлених термінів.

2) Відповідність обсягу наданих послуг:

$$K_{\text{volume}} = v_f / v_r, \quad (3.5)$$

K_{volume} – коефіцієнт оцінки обсягу наданих послуг;

v_f – фактичний обсяг наданих послуг (на рік);

v_r – потреба в послугах (на рік);

Значення коефіцієнта K_{volume} також знаходиться в межах від 0 до 1.

3) Якість обслуговування кінцевих споживачів.

Це, перш за все забезпечення задоволеності споживача шляхом організації сервісних служб і порядків розгляду претензій:

$$K_{\text{quality}} = (\sum x_1 + \sum x_2 - \sum x_3) / (\sum x_1 + \sum x_2 + \sum x_3 + \sum x_4), \quad (3.6)$$

де K_{quality} – оцінка якості обслуговування;

x_1 – відмінна оцінка;

x_2 – хороша оцінка;

x_3 – задовільна оцінка;

x_4 – незадовільна оцінка.

У разі, коли коефіцієнт оцінки якості в інтервалі (0,8 – 1), то це говорить про відмінну якість. Далі, градація аналогічна (по 0,2). При розрахунку коефіцієнта якості обслуговування клієнтів найчастіше використовують анкетування. На основі цих виявлених результатів вживаються заходи щодо поліпшення системи обслуговування споживачів.

4) Економічність наданих послуг:

$$K_{\text{economy}} = n_e / n_{eh}, \quad (3.7)$$

де Кесопому – коефіцієнт економічності;

пе – реальні витрати на надані послуги;

пех – виділені фінанси.

При оцінці ефективності компанії аутсорсера, що надає свої послуги, у кожного з вище зазначених критеріїв повинен бути свій коефіцієнт ваги. Всі коефіцієнти сходяться в єдиний комплексний критерій.

$$K_{\text{complex}} = K_{tx} \times K_{vy} \times K_{kz} \times K_{ek}, \quad (3.8)$$

де K_{complex} – комплексний критерій оцінки ефективності організацій аутсорсингу;

x, y, z, k – коефіцієнти значущості для критеріїв K_t , K_v , K_k , K_e відповідно.

Збільшення комплексного критерію говорить про підвищення якості обслуговування. Відповідно, при ухваленні рішення про подальшу взаємодію, можна скористатися узагальненої функцією бажаності Харрінгтона, яка характеризує вираженість критеріїв і є універсальною. У зв'язку з цим ми її трохи модифікували, для визначення результативності щодо процесів використання аутсорсингу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шкала для рівнів результативності процесів при взаємодії підприємства «НСТ Конференц» з аутсорсером [розроблено автором]

Числові інтервали	Рівень результативності використання аутсорсингу	Дії щодо аутсорсингу процесу
0,80–1,0	Дуже високий рівень	Функціонує результативно, але потрібно розробити заходи запобігання
0,63–0,80	Високий рівень	Потрібна розробка незначних коригувальних дій
0,37–0,63	Середній рівень	Цілі і завдання частково досягнуті, необхідні значні коригувальні дії
0,20–0,37	Низький рівень	Функціонує не результативно, необхідні суттєві коригувальні дії
0,00–0,20	Дуже низький рівень	Функціонує не результативно, цілі і завдання не досягнуті

Очевидно, що збір інформації, обробка та аналіз в необхідних обсягах є

дуже трудомістким процесом. Більш того, такі специфічні дані рідко знаходяться у вільному доступі. На жаль, контракти не можуть гарантувати повного захисту від можливих втрат. В кожному окремому випадку аутсорсинг вимагає аналізу всіх факторів, які можуть прийматися до уваги, поряд з потенційними ризиками. Далеко не кожен проект надає можливість скористатися перевагами аутсорсингу.

Тож, беручи до уваги інформацію табл. 3.4 підприємству «НСТ Конференц» варто відштовхуватися від «зворотного», тобто саме виходячи із відгуків інших клієнтів підшукувати аутсорсингову компанію для себе.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження щодо бізнес-плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Пропонований підхід до плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ має наукове і практичне значення, адже сприяє підвищенню ефективності управління туристською фірмою, що в цілому підвищить її конкурентоспроможність. Розроблені науково-методичні та практичні рекомендації в подальшому можуть бути застосовні в реальних умовах.

2. Головні положення бізнес-плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ зводяться до наступного: бізнес-напрямок – аутсорсинг відділу продажів. Сфера інтересів – застосування МІСЕ-послуг (meeting, incentive, conference, exhibition) у напрямку: Медицина. Профілі: 1) естетична косметологія, 2) естетична хірургія, 3) естетична стоматологія. Запуск проекту – полягає на «плечі» аутсорсингової компанії. Бюджет – для підприємства «НСТ Конференц» (інвестицій на етапі запуску проекту – 0 грн 00 коп); надалі – оплата за результат.

3. Ефективність – збільшення клієнтської бази підприємства «НСТ Конференц» у 2,25 рази. Чистий дохід від реалізації послуг через аутсорсинг –

137381 тис. грн.; витрат на аутсорсинг 41214,3 тис. грн. За рік підприємство «НСТ Конференц» зможе наростити розмір доходу на 96166,7 тис. грн. У підсумку до 2017 р. – на 22271,1 тис. грн. 23,15%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження щодо бізнес–плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ дали змогу сформулювати такі головні висновки:

1. Бізнес–план – це документ, який з одного боку, відображає об'єктивну оцінку підприємницької діяльності туристичного підприємства, а з іншого – необхідний інструмент проектно–інвестиційних рішень відповідно до потреб туристичного ринку і ситуацією, що склалася. Отже, бізнес–план являється одночасно пошуковою, науково–дослідницькою та проектною (передпроектною) роботою. Саме бізнес–планування допомагає підприємцям сфери туризму реально оцінити свої сильні і слабкі сторони на ринку туристичних послуг, розглянути можливість хеджування ризиків.

2. Із точки зору проектного менеджменту, бізнес–план повинен розглядатися не як систематизована (згідно з існуючими стандартами) інформація про проект, а як ефективний інструмент менеджменту, що дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення, здійснювати контроль, оперативне управління, забезпечувати наявність необхідної документації, контролювати витрати, обґрунтовувати необхідність необхідних ресурсів, обмежувати часові рамки, проводити успішну політику в області ризик–менеджменту. Орієнтовна структура бізнес–плану може бути наступною: виробнича програма, план по витратах (витратах), план по роботі із кадрами, план інвестицій, план соціального розвитку трудового колективу, фінансовий план.

3. Критерії оцінки інвестиційного проекту досить різноманітні. Економічна оцінка (ефективність інвестицій) полягає у наступному: прості статистичні методи, методи дисконтування, метод варіацій, метод перспектив тощо. Серед коефіцієнтів фінансової оцінки використовують: просту норму прибутку, термін окупності, поточну вартість проекту (NPV), внутрішню норму прибутку (IRR).

4. Сфера діяльності підприємства «НСТ Конференц» в сегменті

організації ділових турів досить значима і полягає в наступному: розробка індивідуальної тревел-політики з урахуванням програми ділового туру; планування маршруту поїздки, бронювання, придбання й доставка будь-яких білетів (авіа, залізничні, автобусні), організація трансферів, оренда автомобілів; бронювання готелів та вілл, так і пересування містом до місця переговорів чи ділових зустрічей; послуги перекладачів та ліцензованих гідів; повна фінансова прозорість – відкрите ціноутворення, надання повної фінансової звітності та всієї заключної документації; інформаційна та консультативна підтримка 24/7; візова підтримка та комплексне страхування.

5. Більшу частину клієнтів підприємства «НСТ Конференц» в 2015–2017 рр. становили співробітники компаній, що відносяться до середнього керівного складу / керівники підрозділів (23,6%), трохи меншу частку склав вищий керівний склад (21,4%). Найбільший приріст компанії надали такі групи клієнтів, як: менеджер по маркетингу/ продукту/ продажам/роботі із клієнтами (71,43%), інтенсив-менеджер (28,57%), власник/партнер/ засновник компанії (9,26%). Дещо змінилися позиції по категоріям менеджер проекту (-21,28%), асистент керівника / офіс-менеджер (-23,81%).

6. Конкуренція на рику потужна: Wonders & Holidays, Trime Business Travel, «КІЙ АВІА», Newlogic Business Travel, Businessvisit та ін. Такі загрози, як можливість появи нових конкурентів, падіння рентабельності та погіршення фінансових результатів потребують розробки нової бізнес-моделі «НСТ Конференц».

7. Пропонований підхід до плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ має наукове і практичне значення, адже сприяє підвищенню ефективності управління туристською фірмою, що в цілому підвищить її конкурентоспроможність. Розроблені науково-методичні та практичні рекомендації в подальшому можуть бути застосовні в реальних умовах.

8. Головні положення бізнес-плану розвитку послуг туристичного підприємства «НСТ Конференц», м. Київ зводяться до наступного: бізнес-напрямок – аутсорсинг відділу продажів. Сфера інтересів – застосування МІСЕ-

послуг (meeting, incentive, conference, exhibition) у напрямку: Медицина.
Профілі: 1) естетична косметологія, 2) естетична хірургія, 3) естетична стоматологія. Запуск проекту – полягає на «плечі» аутсорсингової компанії. Бюджет – для підприємства «НСТ Конференц» (інвестицій на етапі запуску проекту – 0 грн 00 коп); надалі – оплата за результат.

9. Ефективність – збільшення клієнтської бази підприємства «НСТ Конференц» у 2,25 рази. Чистий дохід від реалізації послуг через аутсорсинг – 137381 тис. грн.; витрат на аутсорсинг 41214,3 тис. грн. За рік підприємство «НСТ Конференц» зможе наростити розмір доходу на 96166,7 тис. грн. У підсумку до 2017 р. – на 22271,1 тис. грн. 23,15%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альпіна–Консалтинг: види бізнес–планів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://alpina.kiev.ua/vidi-biznes-planiv/?lang=uk>
2. Андренко І. Б. Менеджмент туризму : навч. посіб. / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; М–во освіти і науки України, Харків. нац. ун–т міськ. госп–ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 402 с.
3. Антоненко І. Я. Сучасні чинники формування продуктової стратегії туристичного підприємства / І. Я. Антоненко, І. Л. Мельник // Бізнес Інформ. – 2016. – № 5. – С. 202–206.
4. Балашова Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства : навч. посіб. / Р. І. Балашова. – Київ : Центр учб. л–ри, 2016. – 182 с.
5. Бізнес–план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник. – вид. 2–ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яно. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
6. Бізнес–планування : навч. посіб. / Т. Є. Андрєєва. – Харків : Мезіна В. В., 2018. – 128 с.
7. Бизнес–план: Отечественный и зарубежный опыт: Современная практика и документация / под общ. ред. В. М. Попова. – Минск : Радуга, 2010. – 264 с.
8. Білецька І. М. Антикризовий менеджмент в туризмі [Електронний ресурс] / І. М. Білецька // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – С. 21–24.
9. Боголюбов В. С. Туристско–рекреационное проектирование. Оценка инвестиций : учебник / В. С. Боголюбов, С. А. Быстров, С. А. Боголюбова. – 2–е изд., испр. и доп. – Минск : Издательство Юрайт, 2017. – 277 с.
10. Бойченко К. С. Розвиток аутсорсингової моделі бізнесу в Україні / К. С. Бойченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – С. 121–125.
11. Бочкарьова Е. І. Оцінювання економічних результатів діяльності туристичних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 /

Бочкарьова Еммілія Іванівна ; М–во освіти і науки України, Херсон. нац. техн. ун–т. – Херсон, 2016. – 20 с.

12. Брич В. Я. Організація туризму : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017 – 448 с.

13. Бриль К. Г. Місце стратегічних пріоритетів розвитку у підвищенні інвестиційної привабливості туристичної галузі / К. Г. Бриль // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 10. – С. 14–18.

14. Гаврилюк А. М. Тайм–менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України [Електронний ресурс] / А. М. Гаврилюк, Х. В. Плещан // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – С. 14–19.

15. Гладинець Н. І. Стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства на базі інноваційних підходів / Н. І. Гладинець // Проблеми інноваційно–інвестиційного розвитку. – 2018. – № 14. – С. 102–110.

16. Горіна Г. О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації / Г. О. Горіна ; М–во освіти і науки України, Донец. нац. ун–т економіки і торгівлі ім. М. Туган–Барановського. – Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2016. – 305 с.

17. Городня Т. А. Економічна діагностика в функціонуванні суб'єктів туристичного бізнесу / Т. А. Городня. – Львів : Вид–во Львів. торг.–екон. ун–ту, 2016. – 279 с.

18. Голод А. П. Безпека туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування / Андрій Голод ; Львів. держ. ун–т фіз. культури. – Львів : ЛДУФК, 2017. – 337 с. :

19. Давиденко І. В. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством / І. В. Давиденко // Економічні студії. – 2017. – № 2 (15) квітень. – С. 23–27.

20. Єрмаченко В. Є. Удосконалення системи збору первинних даних як одне із завдань забезпечення планування стратегічного розвитку туристичної галузі України / В. Є. Єрмаченко, Н. А. Дехтяр, С. В. Знахур // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 401–414.

21. Зайцева Н. А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе : учеб. пособие / Н. А. Зайцева, А. А. Ларионова. – М. : Альфа–М : ИНФРА–М, 2011. – 318 с.
22. Зайцева І. Ю. Інвестування : навч. посіб. / І. Ю. Зайцева, М. В. Бормотова ; М–во освіти і науки України, Укр. держ. ун–т залізн. трансп. – Харків : УкрДУЗТ, 2017. – 170 с.
23. Здоров А. Б. Экономика туризма : учеб. / А. Б. Здоров ; Веждународ. акад. туризма. – Минск : Радуга, 2007. – 266 с.
24. Іванюк У. В. Концептуальні основи формування стратегій фінансової діяльності туристичного підприємства / У. В. Іванюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – Т. 1, № 2. – С. 63–69.
25. Идрисов А. Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов. – К. : ЦУЛ, 2015. – 160 с.
26. Кожухівська Р. Б. Напрями застосування інформаційних технологій у комунікаційних стратегіях українських туристичних підприємств і підприємств індустрії гостинності / Р. Б. Кожухівська // Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 119–125.
27. Менеджмент підприємств туристичної сфери : практикум : метод. рек. / Д. І. Басюк. – Кам'янець–Подільський : Зволейко Д. Г., 2017. – 192 с.
28. Гривківська О. В. Оцінка існуючих підходів до бізнес–планування господарської діяльності туристичних підприємств / О. В. Гривківська, Х. Г. Лосева // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 9. – С. 47–49.
29. Оценка эффективности применения аутсорсинга с целью повышения конкурентоспособности компаний. – сектора в международной торговле [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.hse.ru/data/2013/05/20/1298354642/ВКР>
30. Грачев С. А. Бизнес–планирование : учеб. пособие / С. А. Грачев, М. В. Рахова, А. К. Холодная. – Минск : МГУ, 2014. – 78 с.
31. Драган О. І. Запровадження технології аутсорсингу для удосконалення бізнес процесів підприємства / О. І. Драган // Інтелект ХХІ. – 2018. – № 2. –

С. 139–144.

32. Коваленко Н. М. Розробка бізнес-стратегій підприємствами туристичної галузі з урахуванням ситуаційного підходу / Н. М. Коваленко, П. Ю. Гнатко, О. А. Вініковецький // Економічний форум. – 2017. – № 1. – С. 129–134.

33. Корж Н. В. Управління туристичними дестинаціями : підручник / Н. В. Корж, Д. І. Басюк ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. – Вінниця : Едельвейс і К, 2017. – 321 с.

34. Король О. Д. Менеджмент туризму : навч. посіб. / О. Д. Король, М. П. Крачило ; М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці : Рута, 2008. – 238 с.

35. Криховецький І. З. Питання стратегічного управління маркетинговими заходами на підприємствах туристичної галузі / І. З. Криховецький // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького. – 2015. – № 12. – С. 202–209.

36. Курс лекцій з дисципліни «Бізнес-планування» для студентів денної форми навчання ОКР «Бакалавр» / В. Я. Кудлак. – Тернопіль : ТНТУ, 2017. – 57 с.

37. Купцова Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Купцова ; под ред. А. А. Степанова. – Минск : Юрайт, 2017. – 435 с.

38. Лоїк Г. Б. Підготовка майбутніх менеджерів туризму в сучасних умовах / Г. Б. Лоїк // Молодий вчений. – 2017. – № 12, ч. 3. – С. 403–406.

39. Макаренко С. М. Бізнес-планування : навчально-методичний посібник / С. М. Макаренко, Н. М. Олійник. – Херсон : ТОВ «ВКФ СТАР ЛТД», 2017. – 224 с.

40. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. пос. / В. В. Македон. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

41. Менеджмент підприємств туристичної сфери : практикум : метод. рек. до практ. занять для студентів спец. 242 "Туризм" ден. та заоч. форм навчання / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій ; [уклад.: Д. І. Басюк та

ін.]. – Кам'янець–Подільський : Зволейко Д. Г., 2017. – 192 с

42. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О. М. Білоусов, О. Є. Лугінін, О. С. Морозова, Л. В. Соколова ; М–во освіти і науки України, Міжнарод. ун–т бізнесу і права. – Херсон : Гельветика, 2017. – 579 с.

43. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова ; під. ред. О. Є. Лугініна. – Київ : Ліра–К, 2012. – 363 с.

44. Менеджмент туризму : учебник / А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, Е. А. Гаврилова, М. А. Жукова, Н. А. Зайцева. – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с.

45. Менеджмент туризму : навч. посіб. / В. О. Ткач, С. Б. Беліков, В. М. Зайцева, О. С. Камушков ; М–во освіти і науки України, Запоріж. нац. техн. ун–т. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2015. – 227 с.

46. Наливайченко С. П. Бізнес–планування у туріндустрії : навч. посіб. / С. П. Наливайченко, В. Є. Реутов, С. Ю. Цьохла. – К. : Фенікс, 2016. – 190 с.

47. Нездоймінов С. Концептуальні засади формування стратегії диверсифікації на підприємствах туристичного бізнесу / С. Нездоймінов, Н. Андреев // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 2. – С. 108–112.

48. Панченко Ю. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. / Ю. В. Панченко, О. Є. Лугінін, С. В. Фомішин. – Херсон : Олді–плюс, 2013. – 341 с.

49. Ржепішевська В. В. Аутсорсинг як інноваційна кадрова технологія управління бізнесом / В. В. Ржепішевська // Економіка і регіон. – 2015. – № 1. – С. 62–67.

50. Савіцька О. П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств [Електронний ресурс] / О. П. Савіцька, Н.В. Погребняк, Л.В. Савіцька // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 13. – С. 364–369.

51. Саух І. В. Формування проблемно–цільової структури організації туристичного підприємства при здійсненні стратегічного аналізу / І. В. Саух // Бізнес Інформ. – 2017. – № 2 (469). – С. 322–330.

52. Саух І. В. GAP–аналіз як методика формування стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства / І. В. Саух // Економічний часопис – XXI. – 2017. – № 11/12. – С. 79–83.
53. Сідоров М. В. Україна на світовому ринку туристичних послуг: сучасний стан та перспективи розвитку / М. В. Сідоров, О. Є. Юрченко, С. О. Юрченко. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. – 255 с.
54. Складові бізнес–плану за стандартами BFM Group Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sites.google.com/site/biznesplanvan9/skladovi-biznes-planu-za-standartami-bfm-group-ukraine>.
55. Скобкин С. С. Менеджмент в туризмі : учеб. пособ. / С. С. Скобкин. – Минск : Магістр, 2011. – 447 с.
56. Снігир А. В. Особливості стратегічного менеджменту туристичного підприємства / А. В. Снігир // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – Т. 2, № 4. – С. 66–69.
57. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди : тези доп. Міжнар. наук.–практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / М–во освіти і науки України, Київ. нац. торг.–екон. ун–т ; [редкол.: А. А. Мазаракі (відп. ред.) та ін.]. – Київ : Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2016. – 362 с.
58. Школа І. М. Менеджмент туризму : підруч. / І. М. Школа, О. П. Корольчук. – Чернівці : Книги – XXI, 2011. – 463 с.
59. Щербан О. Я. Управління економічною безпекою туристичних підприємств : автореф. дис.. канд. екон. наук : 08.00.04 / Щербан Ореста Ярославівна ; М–во освіти і науки України, Дніпропетр. нац. ун–т ім. О. Гончара. – Дніпропетровськ, 2016. – 20 с.
60. Cole G. A. Strategic management: Theory and practice. – London: DP Publications ltd, 1994. – 267 p.
61. Nicholas C. Siropolis. Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. – 358 p.
62. Nickels W. G., Me Hugh J. M., Me Hugh S. M. – Understanding Business. –

Boston : IRW1N, 1990. – 412 p.

63. Офіційний сайт виставкового комплексу «Messe–Berlin». URL:
<https://www.messe-berlin.de>.

64. Офіційний сайт компанії «Cushman&Wakefield». URL:
<https://cushmanwakefield.com.ua/ru/glavnaa>.

65. Офіційний сайт туристичного підприємства «НСТ Конференц». URL:
<http://nst.ua/kontakty>.

Додаток Б

Складові бізнес–плану за стандартами BFM Group Ukraine

1. Титульний лист бізнес–плану (інвестиційного проекту)
2. Меморандум про конфіденційність
3. Коротка анотація (резюме) бізнес–плану
4. Загальні положення
 1. Відомості про компанію
 - Загальна інформація (дата створення, організаційно–правова форма, місцезнаходження, контактні дані)
 - Інформація про власників та перших осіб компанії
 - Основні види діяльності
 - Характеристика продуктів і послуг
 - Основні поточні фінансові показники
 - SNW–аналіз компанії
 2. Інформація щодо проекту
 - Сутність проекту
 - Місце розташування проекту
 - Соціальне, економічне, демографічне оточення
 - Перелік та опис продуктів / послуг
 - Основні маркетингові переваги
 - Загальна вартість проекту (розмір капітальних витрат та необхідні обігові кошти)
 - Загальна потреба в залученні позикового фінансування
 - Основні показники ефективності проекту
 - Основні ризики проекту
 - Соціальний, екологічний та економічний ефект проекту
 - Пропозиція інвесторові / кредитору (прийнятна вартість кредиту, розподіл часток, репатріація прибутку)
5. Маркетинговий план
 1. Галузеве оточення бізнесу
 - PEST–аналіз галузі
 - SWOT–аналіз галузі
 2. Характеристика продуктів / послуг
 - Аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain)
 - Матриця Boston Consulting Group (життєвий цикл продуктів та ціновий масштаб виробництва)
 3. Аналіз ринків збуту
 - Оцінка розміру ринку та можливих тенденцій його розвитку
 - Оцінка частки ринку та обсягу продажів
 - Сегментація ринку та визначення ніші продукту бізнесу
 4. Конкуренція та конкурентні переваги
 - Порівняльні характеристики конкурентних продуктів / послуг
 - Порівняльні характеристики фірм–конкурентів
 - Аналіз конкурентної ситуації на ринку
 - Обґрунтування основних складових маркетингової стратегії (маркетинг–мікс)
 - SWOT–аналіз продуктів / послуг
 5. Організація зовнішньоекономічної діяльності компанії
 - Організаційне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків

- Економічне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків
- Непрямі форми виходу на зовнішні ринки
- 6. Стратегія плану маркетингу
- 7. * Загальна стратегія маркетингу
 - Ціноутворення
 - Тактика реалізації продуктів / послуг
 - Політика після продажного обслуговування і надання гарантій
 - Реклама та просування товару на ринок
- 8. План продажу
 - Факторний аналіз продажу
 - Тенденції сезонних змін цін
 - Тенденції сезонних змін обсягів продажів
 - Акційні зміни цін
- 9. Витрати на маркетинг (обґрунтування)
 - Умовно постійні маркетингові витрати
 - Умовно змінні маркетингові витрати
- 6. Організаційний план та менеджмент
 - Організаційно–правова форма компанії
 - Штатний розклад
 - Організаційна структура
 - Біографії управлінського персоналу
 - Основні наявні партнери та пов'язані компанії
 - Інформація про радників, консультантів, менторів, проектних та підрядних організацій, що беруть участь в організації проекту
 - Правові аспекти організації проекту
 - Основні вимоги до персоналу
 - Забезпечення найму, навчання адаптації персоналу
 - Обґрунтування фонду оплати праці (постійна і підрядна частина, система преміювання, інше)
 - Виплати оплати праці (помісячно до кінця розрахунків проекту)
 - Надходження від продажу продуктів / послуг (помісячно до кінця розрахунків проекту)
 - Умови реалізації продуктів / послуг (оплата за фактом, передплата, відстрочення платежів)
 - Перелік сировини і комплектуючих, що відносяться на кінцеву продукцію
 - Умови оплати за сировину і комплектуючі (оплата за фактом, передплата, відстрочення платежу)
 - Формування транспортної та складської логістики
 - Логістичні і тимчасові витрати, що відносяться на сировину і комплектуючі
 - Логістичні і тимчасові витрати, що відносяться на кінцеву продукцію
 - Запаси сировини і періодичність закупівель
 - Запаси готової продукції (в % від місячних обсягів продажу)
 - Система оподаткування проекту
 - Податкові виплати (помісячно до кінця проекту)
 - Постійні / адміністративні витрати (помісячно до кінця розрахунків проекту)
- 7. Інвестиційний план
 - Календарний план освоєння всіх етапів проекту до введення в експлуатацію
 - Календарний графік виплат по етапах проекту (платежі за обладнання, будівництво, інш.).
 - Діаграма Ганта
 - Способи і терміни амортизації всіх створюваних капітальних активів проекту

- Відображення амортизаційних відрахувань в оподаткуванні проекту
- 8. Виробничий план
 - Короткий опис виробництва
 - Опис виробничих циклів
 - Стратегія в забезпеченні сировиною і комплектуючими
 - Виробничий план
 - Державне та правове регулювання
 - Можливості поліпшення і доробки продукту
 - Розрахунок прямої собівартості окремо по кожному з продуктів
- 9. Фінансовий план
 - Потреба у фінансуванні (підбір суми кредиту (інвестиції) і графіка фінансування)
 - Виплати на погашення позик (виплати кредитного тіла)
 - Виплати на обслуговування позик (відсотки по кредитах)
 - Інші надходження грошових коштів, що беруть участь в проекті
 - Інші виплати з проектного бюджету
 - Звіт про прибутки і збитки (помісячно до кінця розрахунків проекту)
 - Звіт про рух грошових коштів (помісячно до кінця розрахунків проекту)
 - Звіт про баланс проекту (помісячно до кінця розрахунків проекту)
 - Точка беззбитковості проекту
 - Розрахунок потреби в первинних оборотних коштах
 - Операційний важіль (відношення постійних витрат до змінних витрат)
 - Фінансовий важіль (відношення власного капіталу до позикового капіталу)
- 12. Фінансові показники (помісячно до кінця розрахунків проекту)
 - Коефіцієнт поточної ліквідності (CR),%
 - Коефіцієнт термінової ліквідності (QR),%
 - Чистий обіговий капітал (NWC)
 - Коефіцієнт обіговості запасів (ST)
 - Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості (CP)
 - Коефіцієнт обіговості робочого капіталу (NCT)
 - Коефіцієнт обіговості основних засобів (FAT)
 - Коефіцієнт обіговості активів (TAT)
 - Сумарні зобов'язання до активів (TD / TA),%
 - Сумарні зобов'язання до власного капіталу (TD / EQ),%
 - Коефіцієнт покриття відсотків (TIE), раз
 - Коефіцієнт рентабельності валового прибутку (GPM),%
 - Коефіцієнт рентабельності операційного прибутку (OPM),%
 - Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку (NPM),%
 - Рентабельність обігових активів (RCA),%
 - Рентабельність поза обігових активів (RFA),%
 - Рентабельність інвестицій (ROI),%
 - Рентабельність власного капіталу (ROE),%
- 13. Оцінка загальної ефективності проекту]]
 - Період окупності (PB)
 - Дисконтований період окупності (DPB)
 - Чиста поточна вартість (NPV)
 - Індекс прибутковості (PI)
 - Ставка внутрішньої прибутковості (IRR)
 - Модифікована внутрішня норма рентабельності (MIRR)
 - Тривалість (D)
- 10. Оцінка ризиків проекту
 - 0. Аналіз чутливості по:

- NPV
- DPB
- PI
- IRR
- PB
- ARR
- MIRR
- D

1. Аналіз беззбитковості проекту

2. Статистичний аналіз проекту (метод Монте–Карло)

11. Додатки до бізнес–плану

- Фінансові звіти
- Аудиторські висновки
- Висновки фахівців з оцінки майна
- Рекламні брошури фірми
- Технічні опису продукту бізнесу
- Резюме ключових керівників
- Найважливіші угоди і контракти
- Інформація про виробничий процес
- Фотографії і малюнки товару
- Звіти про дослідження ринку
- Витяги з найважливіших законодавчих актів

12. Інформація про забезпечення проекту