

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Кириленко О.М.

“ ” \_\_\_\_\_ 2020

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦЬОСВІТНЬОГОСТУПЕНЯ  
«МАГІСТР»**

**Тема:** Розроблення та обґрунтування бізнес-проекту подальшого розвитку  
ПрАТ «Кий Авіа»

---

**Виконала:** Нестеренко Катерина Віталіївна

**Керівник:** д.е.н., професор Паливода Олена Михайлівна

**Консультанти з розділів:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ (Паливода О.М.)  
\_\_\_\_\_ (Серьогін С.С.)



# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2020

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Нестеренко Катерини Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Розроблення та обґрунтування бізнес-проекту подальшого розвитку ПрАТ «Кий Авіа»**

затверджена наказом ректора від **«01» жовтня 2020, № 1848/ст**

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: **з «05» жовтня 2020 до «31» грудня 2020**

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність ПрАТ «Кий Авіа»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства ПрАТ «Кий Авіа», літературні джерела.**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):  
**Необхідно: дослідити теоретичні засади організації бізнес-планування на підприємствах туристичної галузі, проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства; обґрунтувати план реалізації основних і додаткових послуг на основі інноваційних рішень, розробити бізнес проект підприємства туристичної галузі.**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

**Теоретичний розділ: табл.-1, рис. -3;**

**Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 7, рис – 3;**

**Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –7, рис. –4.**



## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітностіПрАТ «Кий Авіа»
2.	Визначеннятааналізособливостейуправлінняконкурентоспроможністюнасучасном
3.	Визначенняосновнихнапрямківуправління конкурентспоможністюПрАТ «Кий Авіа
4.	Оформленняспискулітературнихджерел, яківикористаніврезультата основнихнапрямківуправлінняконкурентоспроможністюпідпримстванаміжнародн
5.	Підготовката оформленняаналітико-дослідницького розділукваліфікаційноїроботи
6.	Підготовката оформленнятеоретичного розділу
7.	Обґрунтуваннязапропонованихзаходівупроєктномурозділі, ро основнихекономічнихпоказників
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи
9.	Остаточне оформленнякваліфікаційноїроботи (зміст, вступ, висновки, додаткитощ
10.	Підготовкadoповідітапрезентаціїкваліфікаційноїроботи
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій

Студентка \_\_\_\_\_(Нестеренко К.В.)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (д.е.н., проф. Паливода О. М.)



## АНОТАЦІЯ

У результаті здійснення магістерського дипломного дослідження надано можливість реалізації бізнес проекту «KYIAVIAEVENT» як можливість диверсифікації діяльності ПрАТ «Кий Авіа» та подальшого розвитку у післякарантинний період.

У вступі визначено актуальність обраного предмета магістерської роботи, об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження.

У першому розділі розглянуто сутність, цілі та принципи розробки бізнес плану, досліджено види бізнес проектування, особливості впровадження та розробки.

У другому розділі проаналізовано економіко-фінансову діяльність ПрАТ «КИЙ АВІА», здійснено аналіз стану зовнішнього середовища ПрАТ «КИЙ АВІА» та проблем адаптації до змін у середовищі.

У третьому розділі визначено потенційно вигідні напрямки діяльності підприємства у після карантинний період, розроблено та розраховано фінансову частину бізнес проекту, визначено ефективність впровадження проекту «KYIAVIAEVENT».

Висновки містять попередні результати дослідження та надають конкретні результати щодо виконання завдань магістерської роботи.

**Ключові слова:** бізнес-план, бізнес проектування, туристичний бізнес, конкурентне середовище, карантин, після карантинний період.





## ANNOTATION

As a result of the master's thesis, the opportunity to implement the business project "KYI AVIA EVENT" as an opportunity to diversify the activities of PJSC "Kyi Avia" and further development in the post-quarantine period.

The introduction identifies the relevance of the selected subject of the master's thesis, object, subject, purpose and objectives of the study.

The first part considers the essence, goals and principles of business plan development, types of business design, features of implementation and development.

The second part analyzes the economic and financial activities of PJSC "KIY AVIA", analyzes the state of the environment of PJSC "KIY AVIA" and the problems of adaptation to changes in the environment.

The third part identifies potentially beneficial areas of activity of the company in the post-quarantine period, developed and calculated the financial part of the business project, determined the effectiveness of the project "KIY AVIA EVENT".

The conclusions contain preliminary results of the research and provide specific results for the implementation of the master's thesis.

**Key words:** business plan, business design, tourist business, competitive environment, quarantine, after quarantine period.



## АННОТАЦИЯ

В результате осуществления магистерского дипломного исследования предоставлена возможность реализации бизнес проекта «KYI AVIA EVENT» как возможность диверсификации деятельности ЧАО «Кий Авиа» и дальнейшего развития в послекарантинный период.

Во введении определены актуальность выбранного предмета магистерской работы, объект, предмет, цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрена сущность, цели и принципы разработки бизнес плана, исследованы виды бизнес проектирования, особенности внедрения и разработки.

Во втором разделе проанализированы экономико-финансовая деятельность ЧАО «Кий Авиа», осуществлен анализ состояния внешней среды ЧАО «Кий Авиа» и проблем адаптации к изменениям в среде.

В третьем разделе определены потенциально выгодные направления деятельности предприятия в после карантинный период, разработана и рассчитана финансовая часть бизнес проекта, определена эффективность внедрения проекта «KIY AVIA EVENT».

Выводы содержат предварительные результаты исследования и предоставляют конкретные результаты по выполнению задач магистерской работы.

Ключевые слова: бизнес-план, бизнес проектирования, туристический бизнес, конкурентная среда, карантин, после карантинный период.



## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

IATA - Міжнародна асоціація повітряного транспорту

МІСЕ-послуги - зустрічі, заохочення, конференції, заходи

ПрАТ - Приватне акціонерне товариство

ФОП – фізична особа підприємець

Млрд. - мільярди

Рис. - рисунок

Млн. - мільйони

тис. - тисячі

грн - гривня, українська валюта

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	17
1.1 Роль бізнес-планування в стратегічному плануванні економічної діяльності підприємства .....	17
1.2. Зміст і структура бізнес-планування.....	24
1.3. Організація процесу бізнес-планування на підприємстві.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КИЙ АВІА» ЩОДО МОЖЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ .....	41
2.1. Основна характеристики діяльності ПрАТ «Кий Авіа» .....	41
2.2. Основні поняття туристичного продукту, етапи розробки продукту – новинки в ПрАТ «Кий Авіа».....	50
2.3 Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Кий Авіа».....	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС ПРОЕКТУ «KYIAVIAEVENT», ДЛЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ У ПІСЛЯКАРАНТИННИЙ ПЕРІОД .....	65
3.1 Дослідження ринку та обґрунтування диверсифікації діяльності ПрАТ «Кий Авіа» .....	65
3.2 Розробка маркетингово плану та стратегія продажів.....	76
3.3 Розробка фінансового плану та оцінка ризиків .....	84
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

## ВСТУП

Формування та подальший розвиток ринкових відносин в Україні зумовлює специфіку діяльності торгівельних підприємств, умов їх функціонування, оскільки підвищується рівень невизначеності, ризику, посилюється конкуренція, стає необхідністю вміння пристосовуватись до економічної ситуації, яка постійно змінюється. Тому, як діючим, так і новим комерційним структурам для того, щоб вижити, правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки на ринку необхідно систематично планувати свою діяльність. Проблема планування діяльності торгівельних підприємств набуває на сучасному етапі першорядне значення.

Перехід до ринкових відносин, особливості становлення ринку в Україні, складні тенденції в реалізації методів і засобів державного регулювання в економіці перехідного періоду обумовили необхідність пильної уваги до теорії і практики формування ефективного бізнес-плану підприємства.

Споживачі впливають на інтереси конкуруючих підприємств за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок, що приводить до зниження цін, підвищення якості продукції, розширення її асортименту, збільшення кількості і якості послуг, які споживаються, ускладненню опосередкованих зв'язків між суб'єктами ринкових відносин.

Метою даної дипломної роботи є дослідження процесу формування теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування бізнес плану підприємств після карантинний період з метою подолання кризових явищ в його діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

— дослідити теоретичні засади організації бізнес-планування на підприємствах туристичної галузі,

- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати план реалізації основних і додаткових послуг на основі інноваційних рішень,
- розробити бізнес проект підприємства туристичної галузі.

Теоретичну основу дослідження питання розробки бізнес-плану підприємства склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Грабова Н.Н., Добровського В.Н., Лахтіонова Л. А., Тянь Р. Б., Львов Ю.А., Савицької Г.П., Шеремета А. Д. Буров В. П., Головань С. І., Лазарев А. В., Попов В. М., Ляпунова С. І., Ф. Абрамі, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, Г. Хамела, Г. Штейнера, К. Ендрю, Барроу К., Васильціва Т. Г., Гетало В. П., Македона В. В., Кіпермана К., Пітерса Г., Осовської Г. В., Покропивний С. Ф., Циферблата Л. Ф. та інших. У працях видатних науковців більша увага приділялась фінансовій складовій бізнес-плану, але не зовсім повно описуються такі питання, як аналіз галузі, діяльності конкурентів на ринку.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування ефективного бізнес-плану туристичного підприємства в після карантинний період.

Об'єктом дослідження є планування діяльності підприємства і його аналітика на прикладі ПрАТ «Кий Авіа».

Для розрахунку поставлених завдань, у магістерській роботі використовуються різноманітні методи, такі як аналіз вивчення структури об'єкта, його окремих частин, аналогія, методи статистичного аналізу, графічний, табличний, а також SWOT-аналіз – для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, також були використані такі засоби економічного аналізу, як табличний, порівняння, групування та графічний.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Роль бізнес-планування в стратегічному плануванні економічної діяльності підприємства**

Успіх будь-якого бізнесу в першу чергу залежить від того, наскільки вдало обрана сфера підприємництва, правильно оцінена ринкова кон'юнктура, обрана стратегія і розроблена тактика її реалізації. При цьому необхідно враховувати, що сучасні проекти вимагають, як правило, великих капіталовкладень (інвестицій), не завжди наявних у підприємства.

Ухвалення рішення про інвестиції (як внутрішніх, так і особливо зовнішніх) є стратегічним завданням, однією з найбільш важливих і складних завдань менеджменту фірми. При цьому слід враховувати, що в сфері інтересів потенційного інвестора виявляються практично всі аспекти економічної діяльності підприємства, починаючи від навколишнього соціально - економічної макросередовища, показників інфляції, умов оподаткування, стану і перспектив розвитку цільових ринків, наявності виробничих потужностей, матеріальних ресурсів і закінчуючи стратегією фінансування проекту.

При залученні зовнішніх інвестицій підприємцю необхідно враховувати, що потенційних кредиторів (інвесторів) фірми в першу чергу цікавлять відповіді на два найголовніших для них питання: «Що вони отримають при успішній реалізації проекту?» і «Який ризик втрати ними вкладених грошей?» Отже, підприємець повинен показати інвесторові або партнеру суть свого бізнесу, підготувавши ряд варіантів, які демонструють їм переваги пропонованого партнерства і, найголовніше, доходи (мінімальні, найбільш ймовірні і максимальні), які вони отримають.

Комплексність даного завдання висуває особливі вимоги до створюваного керівництвом фірми господарського механізму, який повинен забезпечити найбільш швидко адаптацію діяльності фірми до мінливих зовнішніх умов макро- і мікросередовища за рахунок застосування сучасних методів стратегічного планування.

Стратегічне планування - це управлінська діяльність по створенню та підтриманню стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними матеріальними і технологічними можливостями і шансами в сфері маркетингу і по досягненню стратегічної переваги перед конкурентами [10].

Таким чином, сенс стратегічного планування полягає в:

1) створення умов для стримування прагнення керівників тільки до максимізації поточного прибутку на шкоду досягненню довгострокових цілей фірми;

2) орієнтування керівників більшою мірою на передбачення майбутніх змін макро- і мікросередовища фірми, ніж на реагування на вже відбулися зміни;

3) визначення умов для встановлення обґрунтованих пріоритетів розподілу зазвичай обмежених виробничих ресурсів з метою їх мобілізації для досягнення поставлених конкретних цілей;

4) зменшення ризику в господарській діяльності і забезпеченні концентрації наявних ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

Одним з ключових елементів стратегічного планування є бізнес-план.

Бізнес-планування дозволяє менеджерам та економістам не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого інноваційного проекту, але і можливість його реалізації в діючих ринкових умовах [7].

Бізнес-план являє собою документ, що містить обґрунтування дій, які необхідно здійснити для реалізації будь-якого комерційного проекту або створення нового підприємства. Бізнес-плани є для наших виробників новим видом внутрішньогосподарського або внутрішньофірмового планування, які мають найбільше поширення на малих і середніх підприємствах.

Розробка бізнес-плану дозволяє отримати відповіді на наступні питання: як почати бізнес, як ефективно організувати виробництво, коли будуть отримані перші доходи, в які максимально швидкі терміни можна буде розплатитися з кредиторами, як зменшити можливі ризики [5].

У рекомендаціях деяких розробників бізнес-планів наводяться й інші розділи, наприклад інвестиційний план.

Бізнес-план, на відміну від внутрішньовиробничого планування, включає не весь комплекс загальних цілей підприємства або корпорації, а одну з найважливіших завдань, що визначають конкретний зміст планування нового виду діяльності або бізнес-проекту, оцінюючи перспективну ситуацію як усередині фірми, так і поза нею.

Бізнес-план орієнтується головним чином на розробку нової стратегії, чи тактики розвитку підприємства, тоді як звичайне планування може включати різні види спільної поточної та перспективної діяльності.

Бізнес-плани розробляються безпосередньо під керівництвом і при особистій участі підприємця - засновника фірми.

Основною метою розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності фірми на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів. Поряд з головною, визначальною метою укладачі бізнес-плану повинні відобразити інші цілі:

1) соціальні цілі - подолання дефіциту товарів і послуг, оздоровлення екологічної обстановки, поліпшення психологічного клімату в країні, створення нових духовних і культурних цінностей, розвиток науково-технічного та творчого потенціалу, розширення ділових контактів, міжнародних зв'язків;

2) підвищення статусу підприємця - розвиток і зміцнення економічного потенціалу підприємця (включаючи виробничий потенціал, фінансовий, техніко-технологічний, науковий, освітній, а також духовний). Це служить умовою і запорукою можливості успішного проведення подальших угод, підвищення престижу підприємця, що породжується його популярністю, доброю репутацією, гарантіями високої якості товарів і послуг;

3) інші, спеціальні цілі і завдання - розвиток контактів, закордонні поїздки, входження в різного роду асоціації та ін.

Або, наприклад:

1) усвідомити ступінь реальності досягнення намічених результатів;  
2) довести певному колу осіб доцільність реорганізації роботи вже існуючої фірми або створення нової;

3) переконати співробітників компанії в можливості досягнення якісних або кількісних показників, намічених у проекті і т. Д.

Бізнес-план необхідний:

- для розробки концепції ведення бізнесу і генеральної стратегії розвитку підприємства;

- для виконання функції планування;

- для оцінки і контролю процесу розвитку основної діяльності підприємства;

- для залучення грошових коштів;

- для залучення приватних інвесторів, ефективного використання інвестицій, конкурсного розміщення державних інвестицій в високоефективні проекти.

Представимо на рис.1.1 методологічну схему розробки бізнес-плану, яка включає принципи, методологію та інформаційну базу бізнес-планування.

Так, принципами бізнес-планування, дотримання яких дозволить розробити документ, який відповідатиме вимогам до його розробки є:

- адекватність – бізнес-план та положення усіх його розділів повинні відповідати існуючим ринковим умовам, на якому функціонує підприємство, його розмірам, можливостям, ресурсному забезпеченню;

- цільовий характер – розрахунки, проведені при бізнес-плануванні, мають відповідати основній цілі, поставленій при розробці цього планового документа (максимізація прибутку чи доходу, мінімізація витрат, ін.);

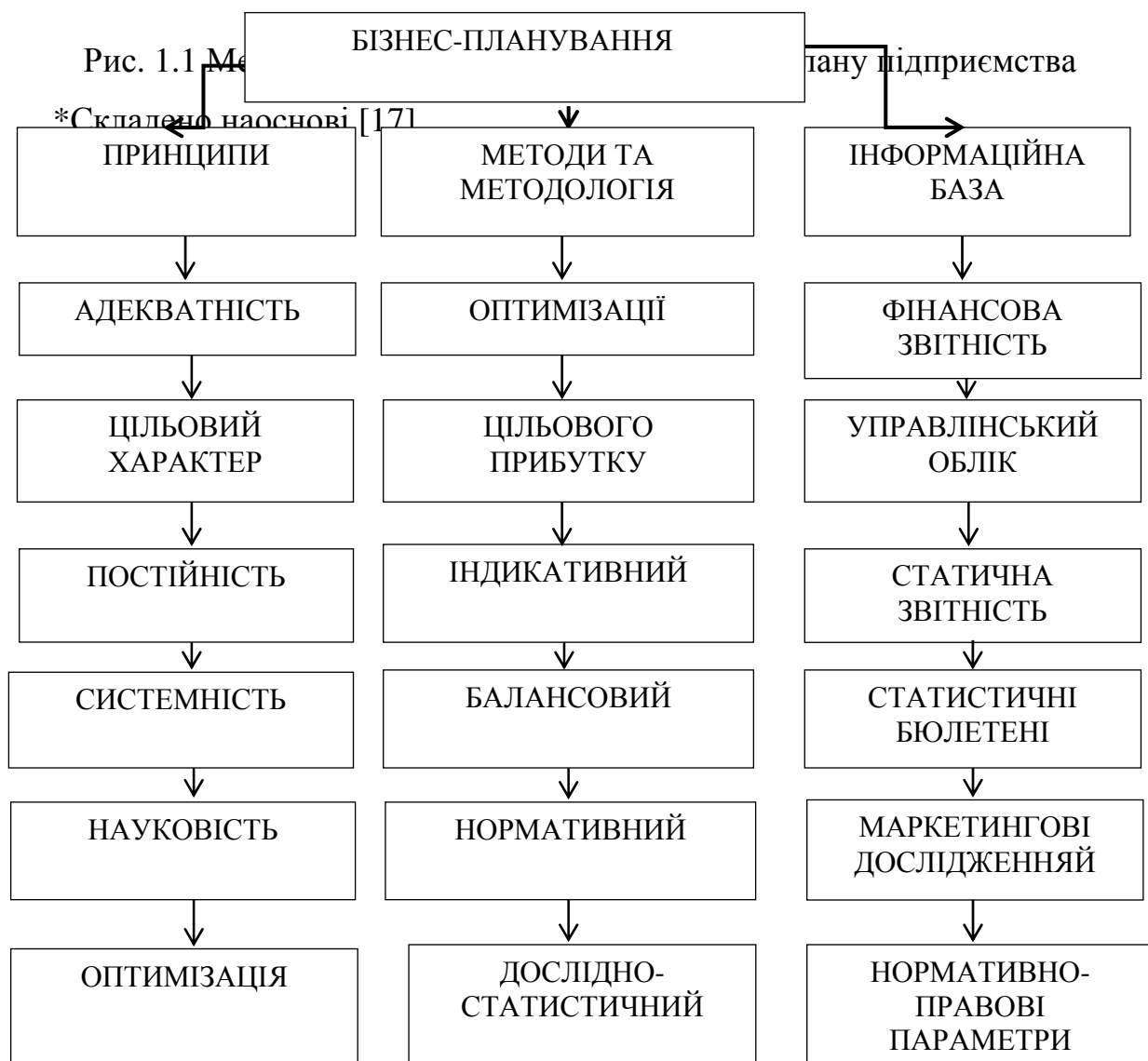
- постійність – ефективне управління функціонуванням та розвитком підприємства передбачає не лише розробку бізнес-плану перед його реєстрацією

та створенням; це повинен бути безперервний процес планування бізнесу, реалізації підприємницького проекту та його коригування під час реалізації проекту;

- системність – сукупність показників та розрахунків, проведених при розробці бізнес-плану, мають бути ув'язаними в єдину систему показників, узгоджених між собою спільними цілями та ресурсами;

- науковість – усі розрахунки, проведені при розробці бізнес-плану, мають ґрунтуватись виключно на наукових підходах та методиках;

- оптимізації – у ході розрахунку показників слід забезпечити обрання допустимого, проте найкращого варіанту реалізації підприємницького проекту та розвитку підприємства



У сучасній практиці бізнес-план виконує п'ять функцій.

Перша з них пов'язана з можливістю його використання для розробки стратегії бізнесу. Ця функція життєво необхідна в період створення підприємства, а також при виробленні нових напрямків діяльності.

Друга функція - планування. Вона дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси всередині фірми.

Третя функція дозволяє залучати грошові кошти - позики, кредити. У сучасних російських умовах без кредитних ресурсів практично неможливо здійснити будь-який значний проект, проте отримати кредит непросто. Головна причина полягає не стільки в проблемі високих процентних ставок, скільки в зрослої безповоротності кредитів. У цій ситуації банки роблять цілий комплекс заходів щодо забезпечення повернення грошових коштів, серед яких слід відзначити вимоги банківських гарантій, реальної застави та інші, але вирішальним фактором при наданні кредиту є наявність опрацьованого бізнес-плану.

Четверта функція дозволяє залучити до реалізації планів компанії потенційних партнерів, які побажають вкласти у виробництво власний капітал чи наявну в них технологію. Вирішення питання про надання капіталу, ресурсів або технології можливо лише при наявності бізнес-плану, що відображає курс розвитку компанії на певний період часу.

П'ята функція шляхом залучення всіх співробітників до процесу складання бізнес-плану дозволяє поліпшити їх інформованість про майбутні дії, скоординувати зусилля, створити мотивацію досягнення цілей.

Підготовка та ефективне використання бізнес-плану має першорядне значення. Цей план може бути розроблений менеджером, керівником, фірмою, групою фірм або консалтингової організацією. Для визначення стратегії розвитку великої фірми складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначаються потенційні партнери і інвестори. Що стосується тимчасового аспекту бізнес-планування, то більшість фірм складає плани на рік.

У них детально розглядаються різні напрямки діяльності фірми в цей період і побіжно характеризується подальший розвиток. Деякі фірми складають плани на термін до 5 років, і лише великі компанії, твердо стоять на ногах, планують на період більше 5 років.

Поряд з внутріфірмовими функціями бізнес-планування має велике значення при визначенні стратегії планування на макрорівні. Сукупність довгострокових бізнес-планів підприємств становить інформаційну базу, яка є основою для розробки національної політики планування в рамках державного регулювання економіки.

Таблиця 1.1

### Основні функції бізнес-плану

Внутрішні	Зовнішні
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка стратегії (концепції) розвитку, конкретизація окремих напрямів її діяльності</li> <li>• розробка і здійснення проектів створення нових продуктів (послуг)</li> <li>• оцінка внутрішнього наукового, технічного, виробничого і комерційного потенціалу банку і виявлення резервів</li> <li>• підготовка і здійснення заходів щодо впровадження нових технологій і придбання устаткування</li> <li>• підбір нових і перенавчання власних працівників</li> <li>• контроль за фінансовими результатами діяльності</li> <li>• заходи щодо зниження ступеня ризику в діяльності фірми</li> <li>• формування сприятливого іміджу</li> <li>• план заходів попередження банкрутства і виходу з кризових ситуацій</li> <li>• підготовка і проведення збору акціонерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення для реалізації проектів інвестицій</li> <li>• обґрунтування для включення проектів у державні (регіональні) програми й одержання коштів з централізованих джерел</li> <li>• одержання зовнішнього фінансування</li> <li>• забезпечення успішної реалізації акцій фірми на фондовому ринку</li> <li>• організаційно-фінансове обґрунтування необхідності створення спільних виробництв, підприємств із використанням іноземного капіталу та інших форм спільної діяльності</li> <li>• розробка і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп</li> </ul>

\*Розроблено на основі [96]

Таким чином з таблиці 1.1 видно, що, в найбільшій мірі бізнес-план використовується при оцінці ринкової ситуації як поза фірми, так і всередині неї при пошуку інвесторів. Він може допомогти великим підприємцям розширити справу за допомогою покупки акцій іншої фірми або організації нової виробничої структури, а також слугувати основою для формування загальнодержавної стратегії планування.

## **1.2. Зміст і структура бізнес-планування**

Існують два основні підходи до розробки бізнес-плану.

Перший полягає в тому, що ініціатори проекту самі розробляють бізнес-план, а методичні рекомендації отримують у фахівців, зокрема у можливих інвесторів. Згідно зарубіжній практиці даний підхід є кращим.

Крім авторів концепцій, закладених в бізнес-плані, в його створенні активну участь беруть фінансисти, що знають особливості кредитного ринку, наявності вільних капіталів, ризику даного бізнесу.

При другому підході ініціатори бізнес-плану самі їх розробляють, а виступають в якості замовників.

Розробниками бізнес-плану є фірми, що спеціалізуються в області маркетингової діяльності, авторські колективи, окремі автори. При необхідності залучаються консалтингові фірми і експерти.

У зарубіжній практиці прийнято, що розробка бізнес-планів здійснюється з обов'язковою участю керівника підприємства. Багато зарубіжних банки та інвестиційні фонди відмовляються розглядати заявки на виділення коштів, якщо ця умова не дотримується.

У будь-якому випадку незалежно від способів складання бізнес-плану в процесі його розробки підлягають взаємного врахування і ув'язці інтереси і умови зацікавлених сторін:



1) Замовника бізнес-плану, що є самостійним інвестором або використовує залучений капіталу, інтерес якого - реалізація проекту і отримання доходу;

2) Інвестора, інтерес якого - повернення вкладених коштів і отримання дивідендів;

3) Споживачів, що використовують продукцію, інтерес яких - задоволення потреб у товарах;

4) Органів влади, що визначають потреби та пріоритети розвитку бізнесу, основна мета роботи яких - задоволення суспільних потреб.

У бізнес-плані оцінюється перспективна ситуація як усередині фірми, так і поза нею. Бізнес –проект особливо необхідний керівництву для орієнтації в умовах акціонерної власності, так як саме за допомогою бізнес-плану керівники компанії приймають рішення про накопичення прибутку і розподіл її частини у вигляді дивідендів між акціонерами [9]. Даний план використовується при обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення і розвитку організаційно-виробничої структури фірми, зокрема для обґрунтування рівня централізації управління і відповідальності співробітників. Слід зазначити, що вказаний план, як правило, активно допомагає координувати діяльність партнерських фірм, організувати спільне планування розвитку груп фірм, пов'язаних кооперацією і виготовленням однакових або взаємодоповнюючих продуктів. В такому випадку фірми-партнери здійснюють загальне фінансування.

Існують два основні підходи до розробки бізнес-плану [15].

Перший полягає в тому, що ініціатори проекту самі розробляють бізнес-план, а методичні рекомендації отримують у фахівців, зокрема у можливих інвесторів. Згідно зарубіжній практиці даний підхід є кращим. Крім авторів концепцій, закладених в бізнес-плані, в його створенні активну участь беруть фінансисти, що знають особливості кредитного ринку, наявності вільних капіталів, ризику даного бізнесу. При другому підході ініціатори бізнес-плану самі їх не розробляють, а виступають в якості замовників. Розробниками бізнес-плану є фірми, що спеціалізуються в області маркетингової діяльності, авторські

колективи, окремі автори. При необхідності залучаються консалтингові фірми і експерти.

У зарубіжній практиці прийнято, що розробка бізнес-планів здійснюється з обов'язковою участю керівника підприємства. Багато зарубіжних банків та інвестиційних фондів відмовляються розглядати заявки на виділення коштів, якщо ця умова не дотримується.

У будь-якому випадку незалежно від способів складання бізнес-плану в процесі його розробки підлягають взаємного врахування умови зацікавлених сторін:

1) Замовника бізнес-плану, що є самостійним інвестором або використовує залучення капіталу, інтерес якого - реалізація проекту та отримання доходу;

2) Інвестора, інтерес якого - повернення вкладених коштів та отримання дивідендів;

3) Споживачів, що використовують продукцію, інтерес яких - задоволення потреб у товарах;

4) Органів влади, визначають потреби та пріоритети розвитку бізнесу, основна мета роботи яких - задоволення суспільних потреб.

У бізнес-плані оцінюється перспективна ситуація як всередині фірми, так і поза нею. Він особливо необхідний керівництву для орієнтації в умовах акціонерної власності, так як саме за допомогою бізнес-плану керівники компанії приймають рішення про накопичення прибутку і розподіл її частини у вигляді дивідендів між акціонерами. Цей план використовується при обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення і розвитку організаційно-виробничої структури фірми, зокрема для обґрунтування рівня централізації управління і відповідальності співробітників. Слід зазначити, що вказаний план, як правило, активно допомагає координувати діяльність партнерських фірм, організувати спільне планування розвитку груп фірм, пов'язаних кооперацією і виготовленням однакових або взаємодоповнюючих продуктів. В такому випадку фірми-партнери здійснюють загальне фінансування.

Резюме складається після складання бізнес-плану.

Перший розділ будь-якого бізнес-плану - це опис того продукту (послуги), який підприємець збирається виробляти або надавати. У цьому розділі необхідно відповісти на наступні питання:

Які потреби покликаний задовольняти даний продукт (послуга)?

Який корисний ефект можна отримати від даного товару (послуги)?

Чим відрізняється цей продукт (послуга) від товару конкурента?

Корисний ефект - це те, заради чого купується товар. Відмінні риси товару - це те, що робить можливим отримати корисний ефект. Краще зробити упор на максимальне задоволення запитів ринку.

Два елементи - споживчі властивості товару і ціна - є визначальними для покупця при здійсненні покупки і головними складовими конкурентоспроможності товару, що відбиває його відмінність від товару-конкурента.

Виробнику товару (послуги) завжди потрібно пам'ятати, що в кінцевому підсумку люди схильні купувати те, що їм подобається, а не те, що їм пропонують. Дуже важливий і дуже часто упускаючи-емий з уваги момент - це наочне зображення товару, або примірник виробу фірми, або свідоцтво хоча б одного клієнта, якого повністю влаштували послуги, надані даною фірмою. Тому завжди доцільно мати образ продукції, що випускається, доведений до товарного вигляду або детальний опис послуг, що надаються.

У цьому ж розділі слід охарактеризувати основні якості товару (послуги), його зовнішній вигляд, якщо необхідно - і упаковку, і сервісне обслуговування. На цьому етапі доцільність-різному прикинути ціну товару і витрати, які необхідно буде здійснити при його виготовленні, що дозволить визначити очікуваний прибуток, а значить, і шанси на успіх чи невдачу.

Другий розділ бізнес-плану (аналіз ринку збуту) - вивчення ринку товару чи послуги. Недостатній аналіз ринку і потенційних споживачів, їх смаків, запитів, грошових можливостей і т.д. - одна з найбільш частих причин невдач в бізнесі. Тому перш ніж поставити справу на «широку ногу» і зайнятися їм серйозно, слід ретельно вивчити ринок. Це дасть можливість визначити коло споживачів,

місткість ринку товару (послуги) і, отже, обсяги їх виробництва та реалізації, необхідні для цього ресурси.

Якщо важко провести достовірні дослідження ринку або вони коштують досить дорого і не по кишені підприємцю, можна виготовити пробну партію товару, реалізація якого дасть цінну інформацію про ринок, особливо якщо сам підприємець візьме безпосередню участь у продажу товару або наданні послуг.

При цьому підприємцю доцільно звернути увагу на наступне:

- наскільки часто і охоче покупці купують його товар або звертаються в його фірму за послугами;

- хто саме купує його товар або звертається до нього за послугами, що саме привернуло;

- скільки часу знадобилося для реалізації всієї партії товару або надання однієї послуги;

- як реагують покупці на ціну його товару. Можна пограти з ціною товару і подивитися, чи вплине її зниження на швидкість продажу та розширення кола споживачів.

Таким чином, з пробної продажу необхідно отримати максимум інформації, що цікавить. При цьому не обов'язково прагнути задовольнити інтереси і запити всіх споживачів відразу. Необхідно націлити товар або послугу на певну групу покупців, на їх потреби і смаки, направити вдосконалення виробів і послуг, завоювати певну нішу на ринку даного товару (послуги) і намагатися її втримати.

Третій розділ бізнес-плану присвячується аналізу конкурентів. Не слід думати, що в умовах ненасиченого ринку такий аналіз є марною тратою часу, сил і засобів. Адже ситуація може змінитися в будь-який момент, а орієнтувати свій бізнес слід з розрахунком на майбутнє. Так що варто подбати і про розділ бізнес-плану. У ньому необхідно відповісти на наступні питання:

- Хто є конкурентом сьогодні і в якому стані його справи: стабільні, на підйомі або йдуть на спад?

- Які відмінності даного товару (послуги) від аналогічних товарів (послуг) конкурентів?
- Які, хоча б у загальних рисах, шанси і можливості появи нових конкурентів?
- У чому розраховується їх перевершити?

Мета даного розділу - полегшити вибір відповідної тактики конкурентної боротьби і застерегти свою фірму від чужих промахів. До числа типових помилок можна віднести спроби потрапити на перенасичений ринок. Детальний аналіз дій конкурентів може змусити змінити стратегію і внести корективи в поточну діяльність, щоб успішніше протистояти своїм суперникам.

Якщо чітко відповісти на питання зазначених трьох розділів бізнес-плану, то повинно скластися певне уявлення про ту ринкової ніші, яку хотілося б заповнити, організовуючи свій .

Основні елементи тут наступні [23].

1. Схема розповсюдження товару: самостійно, через оптові організації, магазини і т.д.

2. Ціноутворення: як визначати ціну товару (послуги), який рівень передбачуваного прибутку, в яких межах можливо зменшити ціну, щоб вона давала можливість окупити витрати і отримати достатній прибуток.

3. Реклама: скільки коштів можна виділити на це, в якій формі і якими засобами рекламувати свій бізнес.

4. Методи стимулювання споживачів: як і за рахунок чого залучити нових покупців - розширювати райони збуту, збільшувати виробництво, удосконалювати товар (послугу), надавати гарантії або додаткові послуги клієнтам і т.д.

5. Формування і підтримка хорошої думки: як і якими засобами можна досягти стійкої репутації своїх товарів (послуг) і самої фірми.

П'ятий розділ бізнес-плану - план виробництва - містить опис всього виробничого процесу. Він готується тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом будь-якої продукції або послуги [11].

Головне завдання розділу - підтвердити розрахунками, що створювана фірма в змозі реально виробляти необхідну кількість товарів (послуг) в потрібні терміни та з необхідною якістю.

Шостий розділ бізнес-плану - це організаційний план, в якому мова йде про те, з ким організовується справа і як планується налагодити його безперебійне та успішне функціонування. У цьому розділі необхідно вирішити наступні питання:

Які фахівці знадобляться для успішного ведення справи?

На яких умовах будуть залучатися фахівці - на постійну роботу, за контрактом, як сумісників?

Як буде оплачуватися праця кожного працівника фірми, на яких принципах і умовах буде здійснюватися стимулювання?

Слід зазначити, що до найму додаткових працівників потрібно вдаватися тільки в тому випадку, якщо це підвищить прибутковість фірми. Тому перш ніж приймати на роботу нових людей, необхідно подумати, наскільки це виправдано.

Структура розділу може мати наступний вигляд:

- 1) організаційна структура;
- 2) провідний управлінський персонал;
- 3) професійні радники і послуги;
- 4) персонал;
- 5) кадрова політика фірми;
- 6) календарний план;
- 7) план соціального розвитку;
- 8) правове забезпечення діяльності фірми.

Даний розділ необхідно присвятити плануванню фінансового забезпечення діяльності фірми з метою найбільш ефективного використання наявних грошових коштів [10].

У цьому розділі необхідно розробити сукупність таких планово-звітних документів:

1. Оперативний план (звіт).
2. План (звіт) доходів і витрат.

3. План (звіт) руху грошових коштів.
4. Балансовий звіт (план).

Подібний перелік документів не зовсім звичний для російських підприємців, але він відповідає вимогам світової практики, яка спирається на дещо іншу систему бух обліку [5].

Оперативний план (звіт) відбиває за кожний період результати взаємодії фірми і її цільових ринків по кожному товару і ринку. Цей документ повинен розроблятися службою маркетингу.

План (звіт) про доходи та витрати по виробництву товарів показує, чи одержить фірма прибуток від продажу кожного з товарів. Цей документ розробляється економічною службою фірми по кожному з товарів.

План (звіт) про рух грошових коштів показує процес надходжень і витрачання грошей в процесі діяльності фірми. Він розробляється фінансовою службою фірми.

Балансовий звіт підводить підсумки економічної і фінансової діяльності фірми за звітний період. Він звичайно розробляється бухгалтерією.

У зазначених планово-звітних документах відбиваються плановані і фактичні величини показників за звітний період. Тривалість планово-звітних періодів у залежності від конкретних умов може змінюватися в межах: місяць, квартал, півроку, рік.

Сьомий розділ бізнес-плану - фінансовий план. Він узагальнює у вартісному вираженні можливі результати прийнятих рішень по попереднім розділах бізнес-плану.

Фінансовий план включає: розрахунок величини і визначення джерела отримання коштів, необхідних для організації справи, прогноз обсягів реалізації, баланс грошових витрат і надходжень, таблицю доходів і витрат, зведений баланс активів і пасивів підприємства, графік досягнення беззбитковості.

У тому випадку, якщо власних коштів для організації справи не вистачає, доводиться вдаватися до кредитів. Однак перш ніж взяти кредит, необхідно прорахувати свою потребу в позику-них засобах і порівняти її з можливостями

своєчасного погашення позики, тим більше що кредит зараз видається в основному на короткий термін і під високі відсотки.

Вдаючись до позикою або вкладаючи власні кошти, необхідно знати, як «спрацюють» ці гроші, який дохід принесуть. Важливо переконатися, що прибуток від використання кредиту виявиться вище витрат по його залученню.

Заключним документом є балансовий звіт. У ньому міститься повний перелік активів фірми і пасивів. Цей документ показує чисту вартість і ліквідність фірми. Кредитори, як правило, запитують балансовий звіт. Останній також необхідний при подачі податкової декларації.

За допомогою наведених план-звітів рекомендується зробити аналіз беззбитковості виробництва і самоокупності фірми:

Обсяг товару, який би беззбитковість = (Постійні витрати) / (Продажна ціна - (Змінні витрати / Обсяг реалізованих товарів))

Якщо попит на даний товар менше, ніж обсяг товару, який би беззбитковість, то його виробництво не буде самоокупним.

Розглянемо методику аналізу фінансової діяльності фірми за звітний період за допомогою відносних фінансових коефіцієнтів. Ці коефіцієнти можна розбити на 3 групи [5; 22].

До першої групи входять коефіцієнти ліквідності оборотних коштів  $K_1$  і  $K_2$ , де,

$$K_1 = (\text{Оборотні активи}) / (\text{Оборотні пасиви})$$

$$K_2 = (\text{Оборотні активи} - \text{Товарні запаси}) / (\text{Оборотні пасиви})$$

Коефіцієнт  $K_1$  характеризує ліквідність оборотних коштів,  $K_2$  - швидкість ліквідності оборотних коштів.

Для успішно працюючих підприємств:

$$K_1 > 1,8 \text{ і } K_2 > 1,0.$$

До другої групи належать коефіцієнт  $K_3$ , що характеризує оборот товарних запасів, і  $K_4$ , що характеризує ефективність використання абсолютних активів. Вони оцінюються за такими формулами:



$K3 = (\text{Сумарні витрати на виробництво реалізацію товарів}) / (\text{Вартість запасів товарів})$

$K4 = (\text{Дохід від продажу товарів}) / (\text{Абсолютні активи})$

Для успішно працюючих промислових підприємств:

$K3 > 2,8$  і  $K4 > 1,6$

До третьої групи показників відносяться коефіцієнти прибутковості  $K5$  і  $K6$ , де:

$K5 = [(\text{Прибуток до вирахування податків}) / (\text{Дохід від продажу товарів})] \times 100\%$

$K6 = [(\text{Прибуток до вирахування податків}) / (\text{Абсолютні активи})] \times 100\%$

Для успішно працюючих промислових підприємств:

$K5 > 8,2\%$  і  $K6 > 14,7\%$

Для малих фірм (активи від \$ 500000 до \$ 10 000000) рекомендуються такі значення цих коефіцієнтів:

$K1 > 1,8$ ;  $K2 > 0,9$ ;  $K3 > 3,2$ ;  $K4 > 1,7$ ;  $K5 > 6,7\%$ ;  $K6 > 15\%$

При аналізі фінансової діяльності фірми за допомогою цих коефіцієнтів можна використовувати наступні рекомендації:

Якщо значення всіх коефіцієнтів вище наведених значень, то фірма працює ефективно;

Якщо значення будь-якого показника нижче наведених значень, то він повинен бути під постійним контролем керівництва фірми;

Якщо значення коефіцієнтів  $K3$  і  $K4$  нижче рекомендованих рівнів, то слід проаналізувати продуктивність всіх статей активу, ефективність маркетингових заходів;

У разі якщо більшість коефіцієнтів знаходяться, нижче наведених рівнів необхідно серйозно проаналізувати всю фінансову діяльність фірми.

При аналізі фінансового стану фірми інтерес також представляє показник ймовірності банкрутства  $Z$ , який відображає фінансову стійкість фірми. Він оцінюється за такою формулою:

$Z = (\text{Оборотні активи Абсолютні активи}) + 1,4 \times (\text{Нерозподілений прибуток Абсолютні активи}) + 0,6 \times (\text{Ринкова вартість звичайних і привілейованих акцій Абсолютні активи}) + 3,3 \times (\text{Дохід від основної діяльності Абсолютні активи}) + 1,0 \times (\text{Дохід від продажів Абсолютні активи}).$

Залежно від величини показника  $Z$  визначається ймовірність банкрутства фірми:

до 1,8 - дуже висока;

1,81 - 2,7 - висока;

2,71 - 3,0 - можлива;

більше 3,0 - дуже низька.

### **1.3. Організація процесу бізнес-планування на підприємстві**

Для успішної організації бізнес - планування в комерційної організації необхідна наявність чотирьох обов'язкових умов (компонентів), які тісно пов'язані між собою і складають інфраструктуру процесу бізнес-планування комерційної організації.

По-перше, комерційна організація повинна мати у своєму розпорядженні відповідної методологічної та методичної базою розробки, контролю та аналізу виконання бізнес-плану, а працівники фінансово-економічних служб повинні бути досить кваліфіковані, щоб вміти застосовувати цю методологію на практиці. Методологічна і методична база складання, контролю та виконання бізнес-плану утворює аналітичний блок (або компонент) процесу фінансового планування [3].

По-друге, для того щоб розробляти фінансові плани, потрібна внутрішня інформація про діяльність підприємства і зовнішня інформація.

При підготовці бізнес-плану нам буде потрібно фактична інформація і статистичні дані. Їх можна отримати у франчайзера - по-справжньому відповідальний партнер буде готовий надати активне сприяння та консультативну підтримку.

Сам бізнес-план складається з п'яти ключових розділів: вступ, управління, маркетинг, фінансові прогнози, фінансування.



Рис. 1.2. Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану

\*Розроблено на основі [57]

Загальну логіку процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану представимо на рис. 2.1. Як вже зазначалося, підготовчий етап тісно пов'язаний та відповідає основним етапам стратегічного планування діяльності підприємства, а відтак стосується: оцінки загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії (філософії підприємства); формування цілей та задач діяльності; аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії.

Основою інформаційного блоку (компонента) процесу бізнес - планування є:

1) економічна інформація (прогноз процентних ставок, прогноз темпів інфляції і т. Д.);

2) облікова інформація (інформація бухгалтерського обліку (баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів, додатки до балансу) і управлінського обліку);

3) повідомлення фінансових органів, інформація установ банківської системи, інформація товарних, валютних бірж та інша фінансова інформація;

4) політична інформація і т. д.

Крім того, функціонування системи бізнес-планування здійснюється в рамках чинного нормативно-правового забезпечення, до якого відносяться закони, укази Президента України, накази і розпорядження галузевих міністерств, статутні документи, інструкції та ін.

По-третє, процес бізнес-планування завжди реалізується через відповідні організаційну структуру і систему управління, що становлять організаційний блок процесу. Поняття організаційної структури містить у собі кількість і функції служб апарату управління, в чиї обов'язки входять розробка, контроль і аналіз бізнес-плану комерційної організації, сукупність структурних підрозділів, які відповідальні за виконання бізнес-плану.

По-четверте, в процесі фінансового планування та контролю відбувається реєстрація і обробка великих масивів інформації. Програмно-технічні засоби, що використовуються в процесі фінансового планування та контролю, складають програмно-технічний блок системи фінансового планування.

Бізнес-планування - це впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних з ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес-планування, здійсненням планування (розробкою бізнес-плану), просуванням бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності, реалізацією бізнес-плану, контролем за його виконанням.

Можна виділити наступні основні стадії процесу бізнес - планування:

1) підготовчу стадію;

2) стадію розробки бізнес-плану;

- 3) стадію просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- 4) стадію реалізації бізнес-плану.

Ключовими моментом підготовчої стадії бізнес-планування є формування перспективної бізнес-ідеї.

Бізнес-ідея - це ідея нового продукту або послуги, технічного, організаційного або економічного рішення і ін.

Джерелами нових ідей можуть бути наступні чинники показані на рис.1.3:



Рис.1.3. Приклад джерел нових ідей для розробки бізнес-плану

\*Розроблено на основі [47]

Презентація бізнес-плану - це короткий виклад основних положень бізнес-плану на переговорах з інвесторами та потенційними партнерами. Компанія і її продукція, ринок - клієнти і конкуренти, маркетингова стратегія, першочергові фінансові завдання, команда, яка буде здійснювати цей план (провідного управлінського персоналу), необхідні розміри позички або пайової участі та цілі, на які ці гроші будуть спрямовані, розмір, умови і терміни реалізації інвестиції - це перелік основних освітлюваних питань на презентації бізнес проекту.

Для підвищення ефективності презентації копію бізнес-плану потенційним інвесторам і партнерам висилають заздалегідь, щоб вони мали можливість прочитати його до початку переговорів. Під час презентації необхідно використовувати наочний матеріал (зразки продукції, фотографії, графіки, схеми і т. Д.). Презентація повинна проходити в формі діалогу, а не лекції. Краще, якщо презентацію проводить особисто керівник підприємства із залученням фахівців.

Презентація передуює початку переговорів з потенційними інвесторами та партнерами по реалізації бізнес-проекту. В ході переговорів відбувається узгодження умов і оформлення договірних відносин. За результатами переговорів вносяться відповідні корективи в бізнес-план. Початку переговорів з інвесторами передуює етап аудиту бізнес-плану.

Процедура аудиту бізнес-плану зовнішніми інвесторами проводиться за певною схемою, що включає, як правило, шість етапів [17]:

1) Оцінку характеристик компанії-заявника, аналіз галузі його діяльності.

Перш за все встановлюється, чи стосується галузь, де цей проект буде реалізовуватися, до числа пріоритетних для інвестора. Далі визначається положення фірми-прохача на тлі своєї галузі;

2) Аналіз умов інвестиційної угоди (форму запозичення і повернення кредиту, заставу, гарантію повернення кредитних коштів);

3) аналіз останнього балансу (визначення ступеня фінансової стійкості і ліквідності, оцінку активів і зобов'язань, перевірку достатності власного оборотного капіталу, розрахунок рівня коефіцієнта покриття).

Обов'язково визначається співвідношення «позиковий капітал - власний капітал». У світовій практиці зазвичай уникають давати кошти фірмам, у яких це співвідношення перевищило 4, а якщо фірма невелика, то і при величині даного показника, що дорівнює 3[48];

4) оцінку керівної команди компанії-заявника;

5) виявлення особливостей проекту;

6) загальний аналіз бізнес-плану.

Тільки після завершення роботи по п'яти першим етапам і отримання висновку про доцільність подальшого розгляду проекту переходять до шостого етапу - загальним глибокого вивчення бізнес-плану. Завершується аудит бізнес-плану прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування.

Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування до початкової стадії практичної реалізації проекту, включаючи комерційне виробництво.

Реалізувати бізнес-план - означає виконати всі робочі завдання в фірмі і поза нею, необхідні для того, щоб перевести діловий проект зі стадії бізнес-плану в реальну виробничу стадію [50].

Планування реалізації бізнес-проекту і складання бюджету включають такі основні завдання:

- 1) визначення типу робочих завдань в фірмі і поза нею;
- 2) визначення логічної послідовності подій в робочих завданнях;
- 3) підготовку графіка реалізації завдань;
- 4) визначення ресурсів для вирішення завдань;
- 5) підготовку бюджету реалізації і потоків коштів, які забезпечать фінансування бізнес-плану;
- 6) документування всіх даних реалізації бізнес-проекту.

Для практичної реалізації бізнес-планування як процесу є важливим дотримання наступних принципів:

- 1) гнучкості, що означає постійну адаптацію до змін середовища, в якому функціонує дана організація;
- 2) безперервності, що передбачає змінний характер планування;
- 3) комунікативності, під якою розуміється координація і інтеграція зусиль (все повинно бути взаємопов'язане і взаємозалежне);
- 4) інтерактивності, що має на увазі творчий характер планування і неодноразовість пророблення вже складених розділів плану;
- 5) багатоваріантності, що передбачає вибір найкращого з альтернативних можливостей досягнення поставленої мети;

б) участі, який передбачає важливість самого процесу планування з точки зору залучення в нього всіх можливих учасників майбутньої організації;

7) адекватності відображення реальних проблем і самооцінки в процесі планування.

Отже, у сучасних умовах неможливо створити новий бізнес або залучати інвестиції в підприємство без розробки бізнес-плану. В умовах ринку і жорстокої конкуренції підприємство повинно швидко та оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це стає можливим, коли виконується декілька умов: керівництво й інвестор правильно оцінюють реальний фінансовий стан підприємства і його місце на ринку; цілі, досягнення яких має прагнути підприємство; планування та виконання кожного кроку з досягнення цих цілей, розуміння суті процесів, що відбуваються на ринку.



## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «КИЙ АВІА» ЩОДО МОЖЛИВОСТЕЙ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ**

### **2.1. Основна характеристики діяльності ПраТ «Кий Авіа»**

ПраТ «Кий Авіа» - провідна українська компанія на ринку транспортних та туристичних послуг. Місія ПраТ «КийАвіа»- надати клієнтам найбільш повне та якісне обслуговування та продаж усіх видів транспорту, туризму та супутніх послуг. Пріоритетні цінності, на яких базується ПраТ «Кий Авіа», - увага до клієнтів, якість, надійність та відповідальність.

Компанія ПраТ «КийАвіа», одна з перших в Україні в 1996 році, була акредитована при Міжнародному асоціації повітряного транспорту (ІАТА), з 2001 року вона сертифікована Державним департаментом повітряного транспорту України за ліцензією Державного агентства України з питань туризму та Курорти для діяльності туроператора.

Для досягнення цілей підприємство створило власну мережу офісів в Україні, послуги, що надає ПраТ «Кий Авіа», доступні клієнтам у всіх обласних центрах та містах з населенням понад 100 тис.осіб та уніфікували стандарти корпоративного обслуговування клієнтів у всій мережі продажів[2].

ПраТ «КийАвіа»має кваліфікований персонал. Агенти з обслуговування та продажу мають дипломи ІАТА, сертифікати на продаж авіаперевезень та роботу із системами бронювання. Агенти з продажу туристичних послуг постійно беруть участь у навчальних турах і мають інформацію про всі новинки та зміни, які відбуваються на популярних курортах.

У компанії використовуються, передують технології та автоматизовані системи, що дозволяють ефективно обробляти замовлення від клієнтів. Незалежно від того, де ви знаходитесь у Києві, Одесі, Львові чи будь-якому іншому місті, де

знаходиться ПрАТ «Кий Авіа», працівники завжди професійно, оперативно та вичерпно відповідають на всі запитання клієнтів, будь то відрядження чи поїздка на відпочинок.

ПрАТ «Кий Авіа» надає послуги для всіх категорій пасажирів, застосовує індивідуальний підхід до кожного клієнта. У компанії є ексклюзивні пропозиції, є спеціальні пропозиції для студентів, молоді та для клієнтів, яким потрібні бюджетні варіанти подорожей. Завдяки співпраці з лоукостами та низкою європейських компаній залізниць, компанія може забезпечити доступні ціни на проїзд, практично, по всій Європі. Кожен споживач знайде широкий спектр туристичних пропозицій - від економних варіантів подорожей до ексклюзивних розважальних заходів.

Стратегічне партнерство з постачальниками послуг дозволяє ПрАТ «КийАвіа» отримувати ексклюзивні умови для надання послуг клієнтам і надає можливість надавати високоякісні послуги за нижчими цінами.

ПрАТ «КийАвіа» надає низку послуг, до яких належать:

- бронювання та продаж авіаквитків міжнародних та вітчизняних авіакомпаній традиційним способом та онлайн;
- бронювання та реєстрація туристичних послуг: закордонні тури, екскурсії, відпочинок та лікування в Україні, освітні програми за кордоном;
- бронювання готелів;
- продаж залізничних квитків у Європу, Україну та країни СНД;
- продаж автобусних квитків;
- корпоративні послуги;
- МІСЕ - послуги;
- реєстрація страхових послуг;
- транспортне обслуговування;
- візова підтримка;
- організація перевезення вантажів авіаційним, морським та автомобільним транспортом.

За останні 20 років компанія розширила свій спектр послуг, який розширився новими продуктами та послугами. Сьогодні це транспортні та туристичні послуги, страхування, корпоративні послуги та так звані MICE-послуги. В даний час, крім широкого спектру послуг з продажу повітряних перевезень, одним із пріоритетних напрямків діяльності компанії є корпоративне обслуговування - бронювання готелів в Україні та за кордоном; бронювання авіа-, залізничних та автобусних квитків; бронювання трансферів; послуги перекладача; страхування; візова підтримка; організація участі у виставках, конференціях тощо. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси клієнтів: заощадити час, раціональне використання грошей, контроль за дотриманням політики подорожей [7].

Завдяки прямим контактам ПрАТ «Кий Авіа» з міжнародними партнерами, клієнти компанії можуть забронювати номери у понад 380 тис. готелів у 180 країнах світу за найнижчими цінами. В межах України компанія має понад 700 прямих контрактів з національними готелями. За рахунок ПрАТ «Кий Авіа» готелі пропонують своїм клієнтам спеціальні ціни та знижки [4].

Ще однією з заходів ПрАТ «Кий Авіа» є послуги MICE - зустрічі, заохочення (заохочувальні поїздки для співробітників, клієнтів та партнерів), конференції (організація та участь у конференціях), події (організація та участь у корпоративних заходах). Це комплекс послуг з організації ділових заходів, які є невід'ємною частиною життя сучасних бізнес-структур.

Сегмент MICE у ПрАТ «Кий Авіа» почав активно зростати менше трьох років тому, але за цей час було проведено понад 500 заходів в Україні та за кордоном. Конференції, виставки, нагороди, семінари, презентації, ділові зустрічі - ПрАТ «Кий Авіа» готова реалізувати будь-яку ідею організації ділового чи корпоративного заходу. MICE-послуги - це також організація заохочувальних подорожей, найкращий спосіб висловити подяку працівникам та партнерам за добре виконану роботу.

Клієнтами ПрАТ «Кий Авіа» для організації ділових заходів є найбільші українські промислові холдингові компанії, міжнародні організації, державні

структури, фінансові та банківські установи. Тож довіряти організації корпоративного заходу ПрАТ «Кий Авіа» - це не лише вигідно, але й престижно.

Серед послуг компанії в сегменті MICE - розробка програми та концепції заходу; вибір оптимального місця проведення; підтримка візи; послуги перекладача; організаційна логістика; технічне забезпечення заходу; розташування декору; вибір громадського харчування; організація трансферу та поселення в кращих готелях; підбір виконавців та розважальних програм; проведення квестів, екскурсій та вечірок; підготовка фото- та відеозвітів. Компанія готова втілити будь-яку ідею в організації ділового або корпоративного заходу.

Одним із ключових напрямків діяльності ПрАТ «Кий Авіа» є продаж туристичних послуг. На цю діяльність компанія має ліцензію Державного агентства України з туризму та курортів. ПрАТ «Кий Авіа» співпрацює лише з перевіреними туроператорами, що гарантує якісну організацію як бюджетних поїздок, так і турів VIP-відпочинку. Враховуючи побажання клієнтів, компанія пропонує комплексний підхід до організації подорожей та бере на себе всі клопоти щодо бронювання авіа- та залізничних квитків, вибору готелю, придбання страхового полісу, вибору екскурсійних програм тощо. Клієнтам залишається лише насолоджуватися їх відпустка.

В даний час найпопулярніші подорожі до Туреччини, Єгипту, Хорватії, Албанії, особливо до морських курортів. Тим, хто хоче поєднати пляжний відпочинок з пізнавальними екскурсіями, ПрАТ «Кий Авіа» пропонує тури до Італії, Грузії, Ізраїлю, Хорватії та Чорногорії. Набирає обертів і такий фінансово привабливий і надзвичайно захоплюючий варіант відпочинку, як автобусні тури до Європи. І це не дивно, адже за одну таку поїздку можна їхати одразу до кількох країн. ПрАТ «Кий Авіа» пропонує тури на Карибські острови та Індійський океан до екзотичних світів Африки, Південної Америки та Австралії для тих, хто віддає перевагу розкішному дозвіллю та вищому сервісу. Для любителів катання на лижах - організовує тури на зимові курорти України, Польщі, Австрії, Словаччини, Франції та Швейцарії[29].

В асортименті ПрАТ «Кий Авіа» можна знайти подорожі, які задовольнять найвибагливіших мандрівників, а саме: Паризька вечера в Єлисейських полях або в ресторані Ейфелевої вежі можлива як будь-яка екзотична послуга в будь-якій іншій країні світу.

Тим, хто прагне відкрити для себе нові куточки нашої Батьківщини, а також іноземним гостям пропонується широкий вибір турів по Україні, відпочинок або лікування у мальовничих куточках Карпат та Закарпаття, на курортах Азовського моря, вихідні тури до Львова та Одеси.

Більш того ПрАТ «Кий Авіа» має власне страхування подорожуючих, особливо актуальною послуга страхування є зараз, оскільки через вірус COVID-19, нікого із подорожуючих не впустять до країни прибуття.

Основна місія компанії «Кий Авіа Гарант» - турбота про клієнтів по всій Україні, а також за кордоном. Для цього компанія надає якісні послуги з обов'язкового та добровільного страхування. Комплексний підхід та поєднання різних страхових продуктів дозволяє вирішувати нетипові проблеми, пов'язані з особливостями підприємницької діяльності в різних сферах бізнесу та розуміти їхні ризики щодня, компанія «Кий Авіа Гарант» має:

- довірчі стосунки з клієнтами, оскільки вони побудовані на повазі, відкритості, розумінні бажань та можливостей, а також на гідному рівні обслуговування;
- прозорі умови страхування;
- тісні партнерські відносини;
- широкий спектр страхових продуктів;
- якісний та сучасний підхід до оперативного регулювання страхових випадків;
- цілодобова комунікація та підтримка клієнтів.

Кожен клієнт - це окрема історія, яка вимагає індивідуальних підходів та нестандартних рішень [3].

Також нижче хочемо описати та надати загальну характеристику ще одного підприємства ПрАТ «Кий Авіа» - це «Кий Авіа Карго».

«Кий Авіа Карго»- українська транспортно-експедиційна компанія, яка здійснює різні міжнародні перевезення вантажів (автоперевезення, авіаперевезення та морські перевезення) по Україні під митним контролем, а також надає комплекс логістичних послуг зі складського обслуговування та митного оформлення. Спектр послуг, пропонованих компанією, дозволяє подорожуючим організувати міжнародні вантажні перевезення за схемою «аеропорт-аеропорт», «від дверей до дверей» .

Надійна та своєчасна міжнародна доставка вантажів є основою для успішної реалізації комерційних проектів. Тому, вибираючи компанію для доручення доставки вантажів, перш за все слід керуватися репутацією, досвідом успішної реалізації проекту, наявністю добре розроблених логістичних схем та міжнародних зв'язків.

«Кий Авіа Карго» - беззаперечний лідер серед українських експедиторських компаній, що пропонують не тільки пряму доставку вантажу, а й підтримку, митне оформлення, страхування від усіх ризиків та послуги кваліфікованих брокерів. Спеціалізація компанії - міжнародна доставка вантажів та доставка вантажів в Україну. Доставка вантажів по Україні здійснюється всіма доступними видами транспорту. У межах країни компанія перевозить негабаритні вантажі, багаж та інші види вантажів.

Цінова політика «Кий Авіа Карго» абсолютно прозора. На вартість перевезення вантажів впливає безліч факторів, які обговорюються під час попереднього діалогу з клієнтом.

Таблиця 2.1

### Перелік послуг , що надає підприємство

Продаж авіаквитків	Туристичні послуги
--------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"><li>• Пропозиції для всіх категорій пасажирів;</li><li>• авіаквитки регулярних перевізників, лоукостів та чартерів;</li><li>• вибір зручних маршрутів та прийнятних тарифів;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• популярні курорти Туреччини, Єгипту;</li><li>• відпочинок на островах Карибського басейну та Індійського океану;</li><li>• екзотичні подорожі країнами Азії,</li></ul>
--	--

1	2
---	---

«Продовження табл.2.1»



<ul style="list-style-type: none"> <li>• VIP-сервісні аеропорти;</li> <li>• реєстрація участі в бонусних програмах авіакомпаній для подорожей;</li> <li>• організація ділових рейсів в Україну.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Африки, Південної Америки та Австралії;</li> <li>• тематичні екскурсійні програми в європейські країни;</li> <li>• тури на вихідні по містах України та Європи;</li> <li>• санаторії та пансіонати Азовського моря, Карпат та Закарпаття;</li> <li>• тури на популярні гірськолижні курорти України та Європи;</li> <li>• морські круїзи на кращих круїзних лайнерах;</li> <li>• навчальна програма за кордоном;</li> <li>• організація поїздок на спортивні захо</li> </ul>
<b>Готельні послуги</b>	<b>Оренда автомобілів</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розкішні готелі всесвітньо відомих брендів;</li> <li>• туристичні класові готелі;</li> <li>• Ексклюзивні пропозиції - розкішні вілли та замки;</li> <li>• Економічні варіанти - невеликі сімейні готелі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автомобілі від «економ» класу до «VIP» у міжнародних прокатних компаніях у різних країнах світу, включаючи Україну;</li> <li>• мінімальний час для підтвердження замовлення.</li> </ul>
<b>Залізнодорожні квитки</b>	<b>Автобусні квитки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• квитки в Україну та країни СНД за цінами та правилами «АТ Укрзалізниці».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бронювання та продаж квитків на внутрішні та міжнародні рейси;</li> <li>• стикування рейсів за найкращою ціною;</li> <li>• широкий спектр знижок;</li> <li>• зручні форми оплати.</li> </ul>

1	2
Карго перевезення	Страховання
<ul style="list-style-type: none"> <li>• авіаперевезення експортних, імпорتنих та транзитних вантажів з аеропортів Бориспіль, Дніпропетровськ, Львів, Одеса;</li> <li>• морські контейнерні перевезення різних партій вантажів з різних країн до морських портів України;</li> <li>• автомобільні перевезення повних та зібраних вантажів із країн Західної та Східної Європи, а також країн СНД;</li> <li>• митно-брокерські послуги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Медичне страхування;</li> <li>• страхування транспортних засобів (КАСКО);</li> <li>• страхування відповідальності перед третіми особами;</li> <li>• майнове страхування;</li> <li>• страхові фінансові ризики;</li> <li>• авіаційне страхування.</li> </ul>

«Продовження табл.2.1»

\*Розроблено автором

Із таблиці 2.1 видно, що компанія надає досить велику кількість послуг, що є досить конкурентною у порівнянні із іншими туристичними компаніями, що можуть запропонувати лише комплексні тури.

## **2.2. Основні поняття туристичного продукту, етапи розробки продукту – новинки в ПрАТ «Кий Авіа»**

Туристичний продукт - це комплекс послуг, що надаються туристично-екскурсійними підприємствами громадянам (туристам).

Створення нового тур продукту послідовно проходить через наступні етапи:

1. Генерування ідей щодо турпродукту, його кількісних і якісних властивостей на основі постійного вивчення дійсного і постійного попиту; ця робота повинна проводитися постійно, бо в туризмі мода, прихильності, уподобання часто змінюються;

2. Розробка концепції нового турпродукту - залежить від надання йому конкретних споживчих властивостей, відповідних попиту цільового ринку і матеріально-технічним і фінансовим можливостям турфірми; мається на увазі вибір маршруту, програми, виду туризму, набору і класності послуг;

3. Пробний маркетинг, що означає продаж на ринку першої партії нового турпродукту з метою визначення ставлення до нього потенційних покупців, а також виявлення та усунення можливих недоліків; найчастіше це дослідження проводиться при проведенні ознайомлювального туру для турагентств - партнерів даного туроператора;

4. Комерціалізація даного турпродукту, яка полягає в організації його масового продажу.

Концепція життєвого циклу товарів виходить з того, що будь-який товар, якими б чудовими споживчими властивостями він не володів, рано чи пізно витісняється з ринку іншим, більш досконалим товаром. Постійно тільки наявність потреб, а засоби їх задоволення змінюються.

Кожен запропонований на ринок товар має певний цикл життя, протягом якого він знаходить своїх покупців.

Як і будь-який товар, туристичний продукт проходить в своєму розвитку ряд послідовних стадій, які характеризуються коливаннями обсягу продажів і прибутку.

Етапи розробки нового турпродукту:

Розробка нового туристського продукту має риси цілісного процесу, в якому виділяється ряд етапів (рис 2.1.).

Розробка нового туристського продукту починається з пошуку ідей для новинки. Він повинен вестися систематично, а не від випадку до випадку. В іншому випадку фірма може знайти десятки ідей, але більшість з них не підійде з точки зору специфіки її діяльності. Фірма повинна чітко визначити, на які продукти і які ринки варто звертати основну увагу [11]. Вона повинна чітко сформулювати, чого саме прагне досягти фірма за допомогою новинок:

надходження великих кількостей готівки, домінуючого положення в рамках визначеної частки ринку.



Рис. 2.1. Основні етапи розробки нового туристичного продукту

\*Створено на основі [7]

Існує безліч прекрасних джерел ідей для створення новинок. Найбільш логічною стартовим майданчиком у пошуку таких ідей є споживачі. За їх потребами і потребами можна стежити за допомогою опитувань клієнтури, групових обговорень, що надходять листів і скарг. Іншим джерелом ідей є вчені, які приведуть до створення оригінальних або вдосконалених варіантів існуючих туристичних продуктів. Крім того, фірмі необхідно стежити за товарами конкурентів, виявляючи серед них найбільш привабливі для покупців.. Кожна ідея перевіряється не тільки з точки зору відповідності пропонованого продукту потребам клієнтів, здатності її забезпечити необхідну норму прибутку, але і сприяння здійсненню маркетингової стратегії туристського підприємства. Наприклад, воно може здійснювати відбір відповідних ідей про продукти-

новинки за допомогою використання матриці «Бажаність послуги для фірми і клієнтів» [16].

Компанія ПрАТ «Кий Авіа» активно підтримує розвиток внутрішнього туризму, і пропонує великий вибір турів по Україні, що також за допомогою партнерів намагаються створити нові напрямки для подорожей.

Чимало авіакомпаній є партнерами ПрАТ «Кий Авіа» серед них одними з найголовніших є Турецькі авіалінії, Австрійські авіалінії, Катарські авіалінії, Люфтганза, Міжнародні українські авіалінії та перший український лоукост СкайАп.

### 2.3 Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Кий Авіа»

Фінансово-економічний аналіз завжди орієнтовані на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики.

Економічний аналіз балансу ПрАТ «Кий Авіа» проводився за даними фінансової звітності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Активи ПрАТ «Кий Авіа» в 2017-2019 роках

№	Активи, тис.грн.	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн		Річний приріст 2019, %	
					2019/2017	2019/2018	2019/2017	2019/2018
1	Необоротні активи	58706	59298	58473	-233	-825	99.60	98.61
2	Оборотні активи	198653	319855	240934	42281	-78921	121.28	75.33
3	Необоротні активи, що утримуються для продажу та вибуття	0	0	0	0	0	0	0

4	Баланс	257369	379153	299407	42038	-79746	116.33	78.97
---	--------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	-------

\* Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Кий Авіа»

За досліджуваний період ми спостерігаємо збільшення залишку валюти з 2016 року на 16% та зменшення з 2017 року на 21%. Таке зростання пов'язане зі зменшенням необоротних активів відповідно: 2016 року на 1% та 2017 року майже на 2%, збільшення оборотних активів з 2016 року на 21% та зменшенням з 2017 року на 25%.

Показники активів ПАТ «КИЙ АВІА», наведені в таблиці 1.2, представлені на рис. 1.2

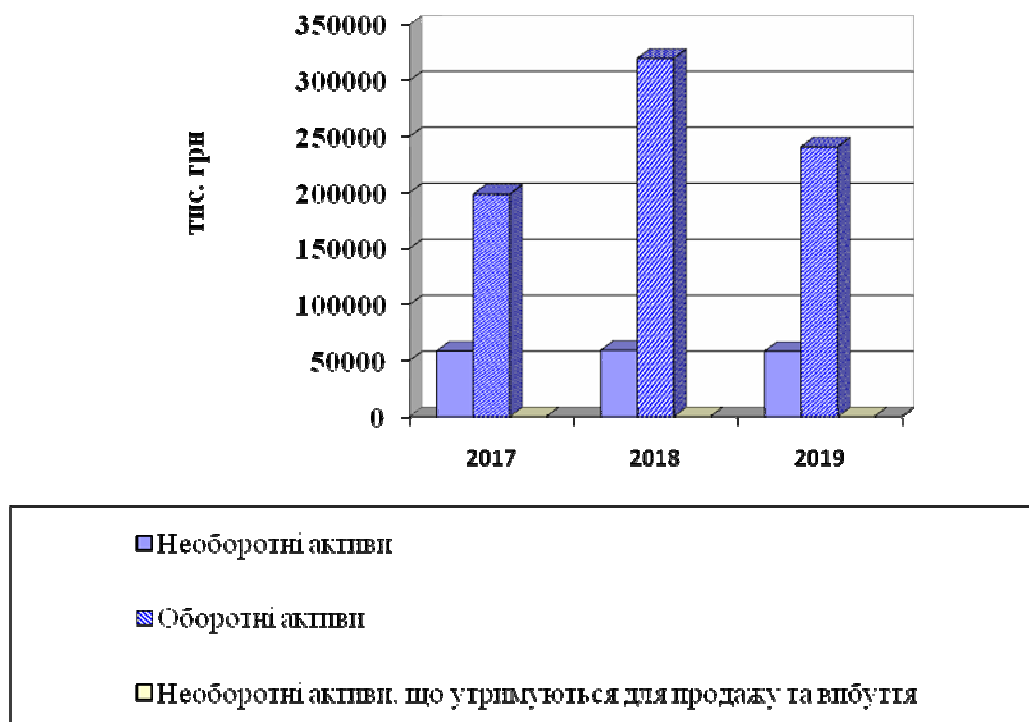


Рис. 2.2. Динаміка балансових активів ПрАТ «Кий Авіа» у 2017-2019 роках, тис. грн.

\* Розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Кий Авіа»

Відповідно до рис.1.2., спостерігалось щорічне зростання необоротних та оборотних активів підприємства.

За досліджуваний період ми спостерігаємо збільшення залишку валюти з 2017 року на 16% та зменшення з 2018 року на 21%. Таке зростання пов'язане зі

зменшенням необоротних активів відповідно: 2017 року на 1% та 2018 року майже на 2%, збільшення оборотних активів з 2017 року на 21% та зменшенням з 2018 року на 25%.

Наступним кроком є проведення економічного аналізу елементів пасивів у балансі досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Баланс пасивів ПрАТ «Кий Авіа» у 2017-2019 роках

№	Зобов'язання, тис. грн	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн		Річний приріст 2019, %	
					2019/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2019/ 2018
1	Власний капітал	91457	90406	102276	10819	11870	111,83	113,13
2	Довгострокові зобов'язання та застава	5212	5685	6205	993	520	119,05	109,15
3	Поточні зобов'язання та забезпечення	282484	203316	293921	11437	90605	104,05	144,56
4	Баланс	379153	299407	402402	23249	102995	106,13	134,40

\* Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Кий Авіа»

На підставі даних таблиці 1.3 слід зазначити, що динаміка зобов'язань балансу ПрАТ «Кий Авіа» є позитивною, а саме спостерігається збільшення власного капіталу порівняно з 2017 роком на 11% та ще більше збільшення на 13% у 2019 році, збільшення довгострокових зобов'язань та резервів: з 2017 року на 19%, а з 2018 року на 9%. Одним з головних факторів є збільшення поточних зобов'язань на 44%, що пов'язано із зростанням витрат операційного циклу виробництва, що свідчить про зменшення швидкості оборотності коштів.

Динаміка показників, представлених у таблиці 1.3, проілюстрована на рис. 1.3, і видно поступове щорічне зростання елементів пасивів балансу підприємства.



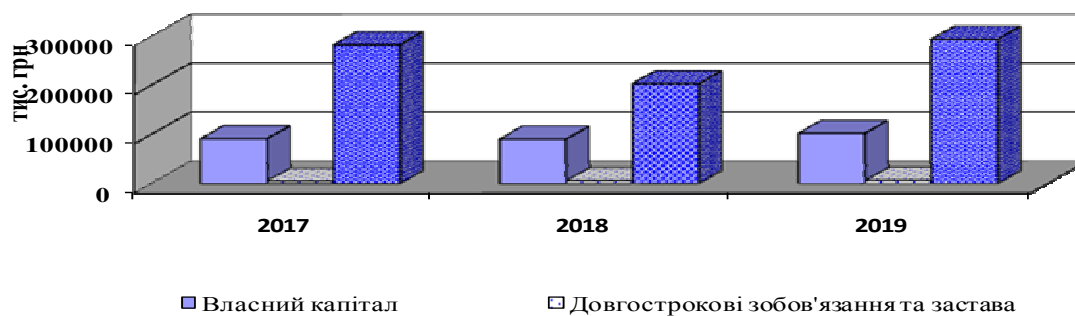


Рис. 2.3 Динаміка зобов'язань ПрАТ «Кий Авіа» у 2017-2019 н.р.

\* Розроблена автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Кий Авіа»

У таблиці 1.4 представлено коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Кий Авіа», який розраховується як відношення найбільш ліквідних активів, тобто грошових коштів, до поточних зобов'язань; швидкість швидкої ліквідності, обчислена діленням оборотних активів за вирахуванням виробничих запасів на поточні зобов'язання; коефіцієнт покриття обчислюється діленням суми оборотних активів на поточні зобов'язання.

Таблиця 2.4

**Показники ліквідності ПрАТ «Кий Авіа» у 2017-2019 р.**

№	Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
					2019/2017	2019/2018
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,44	0,35	0,03	-0,09
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,13	1,16	1,04	-0,09	-0,12
3	Коефіцієнт покриття	1,13	1,19	1,11	-0,02	-0,08

\* Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Кий Авіа»

Відповідно до наведених показників коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань компанія може погасити миттєво. На ПрАТ «Кий Авіа» цей коефіцієнт коливається в межах 0,3-0,4. Зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,44 у 2018 році до 0,35 у 2019 році безсумнівно, є позитивною тенденцією. Як правило, нормальною величиною цього показника вважається діапазон від 0,1 до 0,2, це означає, що у 2019 році більша частина капіталу йшла на формування продуктивних активів. У ПрАТ «Кий Авіа» у 2018 році коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує цю межу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дає уявлення про очікувану платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді, а саме в період, рівний середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості, за умови своєчасного погашення. Коефіцієнт швидкої ліквідності ПрАТ «Кий Авіа» за останні роки є нестійким, проте суттєве зниження з 1,16 у 2018 році до 1,04 у 2019 році - є свідченням того, що в короткостроковому періоді ПАТ «КІЙ АВІА» буде не мати проблем з розрахунками.

Коефіцієнт покриття для ПрАТ «Кий Авіа» збільшився з 1,13 у 2017 році до з 1,19 у 2018 році та зменшився до 1,11 у 2019 році. Це означає, що оборотний капітал був позитивним у 2018 році, а частина довгострокових активів

фінансувалася за рахунок довгострокового капіталу, а отже, підприємство не порушувало правила фінансування, йому не загрозувала неплатоспроможність. У 2019 році даний показник погіршився, але залишився у достатній нормі, порівнюючи з 2018 роком стало видно, що оборотних активів стало менше аби покривати поточні зобов'язання, а отже це веде до погіршення довіри кредиторів, інвесторів та постачальників.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Кий Авіа» має стабільне фінансове становище. За результатами досліджень підприємство не порушує правила фінансування, йому не загрожує неплатоспроможність. Фінансова діяльність ПрАТ «Кий Авіа» повинна бути спрямована на забезпечення систематичного отримання та ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання облікової та кредитної дисципліни. Адже фінансовий стан є однією з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства.

Показники фінансових результатів (прибутку) ПрАТ «Кий Авіа» характеризує абсолютну ефективність управління компанією у всіх сферах її діяльності: виробництві, маркетингу, постачанні, фінансовій та інвестиційній діяльності. Вони складають основу економічний розвиток підприємства та зміцнення його фінансових зв'язків з усіма учасниками комерційного бізнесу.

Результати аналізу динаміки фінансових показників ПрАТ «Кий Авіа» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Фінансові результати ПрАТ «Кий Авіа» за 2017-2019 роки

№	Стаття	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн		Річний приріст, %	
					2019/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2019/ 2018
1	Чистий дохід від реалізації товарів, грн	246644	276981	293922	47278	16941	119,17	106,12

## «Продовження табл.2.5»

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Вартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн	-100952	-111265	-120626	-19674	-9361	119,49	108,41
3	Загальний прибуток, грн	150745	171875	180191	29446	8316	119,53	104,84
4	Інші операційні доходи, грн	23499	19151	15678	-7821	-3473	66,72	81,87
5	Адміністративні витрати, грн	-60135	-76992	-89323	-29191	-12331	148,54	116,02
6	Продажні витрати, грн	-72635	-87217	-76259	-3624	10958	104,99	87,44
7	Інші операційні витрати, грн	-26653	-20408	-10122	16531	10286	37,98	49,60
8	Фінансовий результат операційної діяльності: прибуток, грн	14819	6514	19888	5069	13374	134,21	305,31
9	Доходи в капіталі, грн	0	0	0	0	0	0,00	0,00
10	Інші фінансові доходи, грн	20563	12825	4376	-16187	-8449	21,28	34,12
11	Інші прибутки	531	1092	14300	13769	13208	2693,03	1309,52
12	Фінансові витрати	-12622	-8275	-9627	2995	-1352	76,27	116,34

## «Продовження табл.2.5»

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Інші витрати, грн	-509	-5497	-11351	10842	-5854	2230,06	206,49
14	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, грн	22782	6659	17586	-5196	10927	77,19	264,09
15	Чистий фінансовий результат: прибуток, грн	18252	4277	13438	-4814	9161	73,62	314,19

\* Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Кий Авіа»

Варто звернути увагу, що розмір чистого прибутку у 2019 році порівняно з 2017 роком зменшився на 68%, а порівняно з 2018 роком - на 77%. У той же час, чисті реалізовані продажі зросли відповідно на 32% та 12%. Валовий прибуток компанії у 2019 році зріс на 37% порівняно з 2017 роком та збільшився на 14% порівняно з 2018 р. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток за 2019 рік до 2017 року збільшився на 6514 тис. грн., А до 2018 року - на 8305 тис. грн.

У свою чергу, фінансовий результат ПрАТ «Кий Авіа» до оподаткування: прибуток зменшився майже на 58% у 2019 році порівняно з 2017 роком та майже на 70% порівняно з 2018 роком.

Негативним фактором діяльності ПрАТ «Кий Авіа» є те, що вартість реалізованої продукції у 2019 році зросла на 26% порівняно з 2018 роком та на 10% порівняно з 2017 роком.

Показники рентабельності, які відображені у таблиці 2.6 відображають співвідношення прибутку підприємства отриманого за певний період ( у нашому випадку – це рік), до величини вкладеного капіталу, здійснених витрат, обсягу доходів та інших абсолютних показників.

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності ПрАТ «Кий Авіа» у 2017-2019 роках**

№	Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
					2019/ 2017	2019/ 2018
1	Економічна ефективність від операційної діяльності, %	21.2	13.7	21.3	-7.5	7.6
2	Економічна ефективність відзвичайних видів діяльності, %	22.0	25.2	15.2	3.2	-10
3	Рентабельність господарської діяльності, %	16.83	19.1	15.2	2.27	-3.9
4	Загальний коефіцієнт рентабельності, %	64.52	82.2	30.3	17.68	-51.9
5	Коефіцієнт рентабельності активів, %	16.38	21.2	7.5	4.82	-13.7
6	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	23.89	30.6	11.45	6.71	-19.15
7	Рентабельність залученого капіталу	16.38	23.9	13.7	7.52	-10.2
8	Ефективність витрат, %	181.8	212.3	178.8	30.5	-33.5
9	Рентабельність продажів, %	24.58	32.8	29.1	8.22	-3.7

\* Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Кий Авіа»

Коефіцієнт рентабельності за 2018 рік становить 82,2. За фактичним значенням у 2017 році - 64,52. У 2019 році це співвідношення значно знизилося до 30,3. Це показує падіння попиту на продукцію ПрАТ «Кий Авіа» та повторне накопичення активів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує чистий прибуток на одну грн активів, а його вартість за 2019 рік становить 11,45 (у 2017 році це співвідношення становило 23,89), що свідчить про збільшення прибутковості активів. У 2019 році коефіцієнт впав до 7,5, тобто в цьому році була пауза економічного зростання та розвитку дослідницького підприємства.

Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу характеризує ступінь прибутковості активів ПрАТ «Кий Авіа», що забезпечує прибуток від основної виробничої діяльності. У 2018 році цей показник становив 23,9 порівняно з 16,38 у 2017 році. У 2019 році індекс значно знизився до 13,7, що свідчить про нестабільну віддачу сукупного капіталу.

Таблиця 2.7

**Показники дебіторської заборгованості ПрАТ «Кий Авіа» у 2017-2019 роках**

Показники	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення, тис., грн	
	тис., грн	%	тис., грн	%	тис., грн	%	2019/	2019/
							2017	2018
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
наавансові платежі	871206	75,52	581123	92,16	562501	67,47	-308705	-18622
з бюджетом	281971	24,44	49041	7,78	270757	32,47	-11214	221716
із нарахованого доходу	383	0,03	375	0,06	490	0,06	107	115
з внутрішніх поселень	-	-	-	-	-	-	-	-

\* Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Кий Авіа»

У 2019 році інвестиційна привабливість досліджуваної компанії покращилась. У 2019 році це співвідношення знизилося до 11,45. Це вказує на збитковість діяльності досліджуваного підприємства.

Отже, фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Кий Авіа» спрямована на забезпечення фінансової стабільності, стабільного потоку фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних та позикових коштів [67].

Вивчаючи таблицю 1.7, можна побачити, що для ПрАТ «Кий Авіа» дебіторська заборгованість включає три статті: за виданими авансами, з бюджетом та з нарахованих доходів.

Отже, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2019 році склала 270757 тис. грн, зменшується порівняно з 2017 роком на 11214 тис. грн та збільшується порівняно з 2018 роком, становить 221716 тис. грн. Тобто можна зробити висновок про досить значну тенденцію до зниження цього показника, що свідчить про збільшення державного боргу перед досліджуваним підприємством.

Перш за все, слід зазначити, що протягом звітного періоду поточні зобов'язання щодо платежів складають чотири статті: виплати за отримані аванси, бюджет, страхування та заробітна плата. Найбільша частка припадає на отримані аванси, коливаючись від майже 64% у 2017 році до майже 90% у 2018 році. Розрахунки з оплати праці збільшуються за період з 2,27% до 3,29%. Розрахунки з бюджетом у 2017 році займали 32,98%, а за період частка зменшилась і у 2019 році становить лише 5,72%. Частка страхових платежів коливається: у 2017 році вона становить 0,87%, у наступному році вона зростає до 1,08%, а наприкінці досліджуваного періоду зростає до 1,11%. Тобто, тенденція нестабільна.



## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС ПРОЕКТУ «KYIAVIAEVENT», ДЛЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ У ПІСЛЯКАРАНТИННИЙ ПЕРІОД**

### **3.1 Дослідження ринку та обґрунтування диверсифікації діяльності ПрАТ «Кий Авіа»**

Туристична економіка зазнала сильних уражень пандемією коронавірусу (COVID-19) та запровадженими заходами для стримування її поширення.

Багато країн фактично закрили свої кордони для всіх, крім власних громадян, ввели суворий контроль за внутрішніми поїздками та наказали людям залишатися в своїх будинках.

Залежно від тривалості кризи, переглянуті сценарії вказують, що потенційний шок може коливатися в межах 60-80% зниження міжнародної туристичної економіки в 2020 році.

У 2019 число міжнародних туристів досягло 1,5 мільярда людей, що на 4 відсотки більше, ніж у 2018 році, - рекордний показник за десятирічний період, протягом якого темпи зростання туризму були більш швидкими, ніж світової економіки в цілому.

Туризм зупинився в середині березня 2020 року. У перші місяці року число міжнародних туристів скоротилося на 56 відсотків, а в травні - на 98 відсотків.

Це призвело до втрати майже 320 млрд дол. США у вигляді експорту, що більш ніж втричі перевищує втрати за весь період глобальної економічної кризи 2009 року.

Уряд та промисловість зосереджують свої зусилля на скасуванні обмежень на поїздки та співпраця з бізнесом для отримання підтримки щодо ліквідності, застосування нових медичних протоколів для безпечних подорожей та сприяння

диверсифікації їх ринків, відновленні довіри мандрівників та стимулювання попиту новими безпечними та чистими ярликами для цього сектору, інформаційними додатками для відвідувачів та кампаніями з просування внутрішнього туризму, підготовці комплексних планів відновлення туризму для відбудови напрямків, заохочення інновацій та інвестицій та переосмислення туристичного сектору.

Ці дії є вкрай необхідними, але для успішного відкриття туристичної економіки та налагодження діяльності підприємств потрібно робити скоординовані дії, оскільки туристичні послуги дуже взаємозалежні. Індустрія подорожей та туризму та уряд повинні продовжувати посилювати свої координаційні механізми для супроводу підприємств, особливо найменших, та робітників. Особливу увагу слід також приділити найбільш чутливим / вразливим напрямкам на етапі відновлення.

Забігаючи на перспективу, заходи, введені сьогодні, сформуують завтрашній туризм. Уряд вже повинні розглянути довгострокові наслідки кризи, одночасно випереджаючи цифрову криву, підтримуючи низьковуглецевий перехід та сприяючи структурним перетворенням, необхідним для побудови більш міцної, стійкої та стійкої туристичної економіки. Криза - це можливість переосмислити туризм на майбутнє.

Перспективні сценарії вказують на можливе скорочення числа туристів і надходжень від міжнародного туризму на 58- 78 відсотків протягом усього року залежно від темпів поширення пандемії, тривалості дії обмежень на поїздки і процесу поступового відкриття кордонів, який вже почався, але подальший розвиток якого залишається невизначеним.

Такий серйозний удар може привести до скорочення числа міжнародних туристівна 850 мільйонів - 1,1 мільярда чоловікі втрати від 910 млрд дол. США до 1,2 трлн дол. США у вигляді експортних надходжень від туризму, що поставить підзагрозу безпосередньо в секторі туризму від 100 до 120 мільйонів робочих місць.

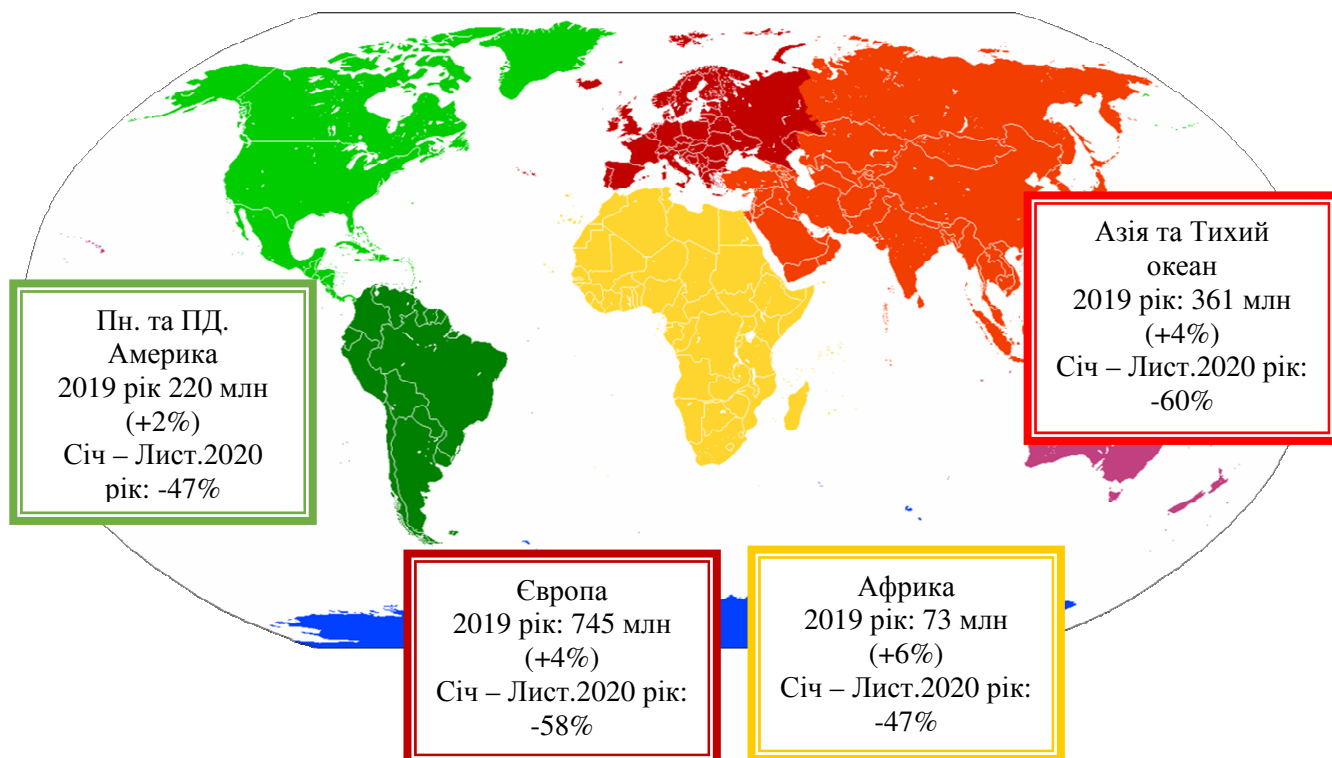


Рис.3.1 Чисельність міжнародних туристів , Січень-Листопад 2020 (зміни у відсотках)

\*Розроблено автором на основі [102]

Аналізуючи рис. 3.1 можна побачити на скільки змінився попит туризму у світі, загалом порівнюючи з 2019 роком загальний обсяг зменшився на 56 %.

Наразі у карантинний період більшість підприємств, котрі займаються продажем туристичних продуктів зазнають поразки та значної збитковості- ПрАТ «Кий Авіа» - не виключення.

Диверсифікація є в найзагальнішому вигляді розширення номенклатури, товарів, вироблених окремими підприємствами і об'єднаннями. Вона пов'язана з використанням накопичень підприємства не тільки на виробництво основної продукції або встановлення контролю над якимось етапом виробництва, але і для організації нових видів виробництва, проникнення в інші галузі.

У діяльності туристичної фірми настає момент, коли пропонований товар застаріває і втрачає попит. На його зміну повинен прийти новий, який би підтримав лідерство фірми на туристичному ринку.

Досить доречно було б розглянути діяльність «Кий Авіа» з іншої точки зору, а саме не у закордонній діяльності, а на внутрішньому ринкові, а саме на організації івентів, корпоративів, різноманітних заходів для корпоративних клієнтів та фізичних осіб.

Ряд міжнародних організацій, зокрема МВФ, Всесвітній банк, ОЕСР, опублікували свої економічні прогнози щодо наслідків кризи COVID-19 для світової економіки, серед яких найактуальнішим і найповнішим є звіт МВФ, опублікований у жовтні 2020 року. У таблиці нижче наведено основні прогнозовані показники, викладені у цьому звіті.

Таблиця 3.1

### Економічний прогноз МВФ, жовтень 2020 року

	ВВП (% змін р/р)			Інфляція (% змін р/р)			Безробіття (% робочої сили)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Світ	2,9%	-3,0%	5,8%	3,6%	3,0%	3,3%		n/a	
Європейський Союз	1,7%	-7,1%	4,8%	1,4%	0,6%	1,2%		n/a	
Країни Європи, що розвиваються*	2,1%	-5,2%	4,2%	6,5%	5,1%	5,0%		n/a	
Росія	1,3%	-5,5%	3,5%	4,5%	3,1%	2,9%	4,6%	4,9%	4,8%
Польща	4,1%	-4,6%	4,2%	2,3%	3,2%	2,6%	3,3%	9,9%	8,0%
Білорусь	1,2%	-6,0%	3,5%	5,6%	5,6%	5,6%	0,3%	2,3%	1,8%
Україна	3,2%	-7,7%	3,6%	7,9%	4,5%	7,2%	8,5%	10,0%	9,3%

\*Розроблено на основі [64]

Згідно таблиці 3.1, можна побачити, що у 2020 році прогнозується падіння ВВП в Україні до рівня 7,7 %, при цьому рівень безробіття сягне 10 %.

Очікується зниження рівня інфляції у 2020 році як в Україні, так і в усьому світі. Очікується, що країни зможуть стабілізувати, порівняно з 2019 роком своє економічне положення аж у 2021 році, проте повністю забути наслідки, що трапились завдяки карантину у 2020 році, неможливо. Прогнозують, що міжнародна економіка зможе повністю поновити та вийти на рівень 2019 року тільки у 2022 році.

ВООЗ рекомендує комплексний підхід до підтримки та управління подорожуючими до від'їзду та після прибуття, який включає комбінацію заходів для розгляду до виїзду та після прибуття.

Загальна порада для мандрівників включає особисту гігієну та гігієну рук, респіраторний етикет, дотримання фізичної відстані щонайменше на один метр від інших та використання маски за необхідністю. Хворим мандрівникам та особам, які перебувають у групі ризику, включаючи людей похилого віку та людей із серйозними хронічними захворюваннями або захворюваннями, які перебувають у стадії здоров'я, слід відкласти міжнародні поїздки до та з районів, що передаються громадою.

Перевірка виїзду та в'їзду включає такі заходи, як перевірка на наявність ознак та симптомів (лихоманка вище 38 ° C, кашель) та опитування пасажирів щодо симптомів респіраторної інфекції та будь-якого контакту з контактами високого ризику, що може сприяти активному пошуку випадків серед хворих мандрівників.

Лабораторне ПЛР-тестування безпосередньо перед від'їздом або після прибуття може надати інформацію про статус подорожуючих. Однак лабораторні результати слід інтерпретувати з обережністю, оскільки може спостерігатися невелика частка хибнонегативних та хибнопозитивних результатів.

Використання «сертифікатів імунітету» для міжнародних поїздок у контексті COVID-19 в даний час не підтверджується науковими доказами, а тому не рекомендується ВООЗ [30].

Подорожуючі повинні самостійно контролювати потенційні прояви симптомів після прибуття протягом 14 днів, повідомляти симптоми та історію поїздок до місцевих закладів охорони здоров'я та слідувати національним протоколам. Відповідно до керівництва ВООЗ щодо відстеження контактів у контексті COVID-19, контакти підтверджених випадків слід поставити на карантин або попросити їх на самокарантин як частину національних стратегій реагування.

Дивлячись на динаміку країн, щодо заходів дії під час пандемії було створено певні сценарії міжнародного прибуття туристів:

Сценарій 1 (переглянутий): Прибуття міжнародних туристів починає відновлюватися в липні і поступово посилюється у другій половині року, але повільнішими темпами, ніж передбачалося раніше (-60%).

Сценарій 2 (переглянутий): Прибуття міжнародних туристів починає відновлюватися у вересні, а потім поступово посилюється в останньому кварталі року, але повільнішими темпами, ніж передбачалося раніше (-75%).

Сценарій 3 (новий): Прибуття міжнародних туристів починає відновлюватися в грудні на основі обмеженого відновлення міжнародного туризму до кінця року (-80%).

Проаналізувавши вітчизняний та закордонний ринок, було виявлено, що існує три шляхи вирішення проблем, пов'язаних з карантинном:

- Повне скасування заходу;
- Перенесення заходу на літо-осінь або на невизначений термін;
- Перехід в онлайн-простір.

Зміни, у підходах людей до прийняття рішень щодо проведення масових заходів представлено на рис.3.2.



Рис.3.2 Статистика змін в проведенні заходів

\*Розроблено на основі [75]

Всі великі фестивалі вже перенесли дату проведення на 2021 рік. Але питання стоїть гостро і для заходів дрібнішого і локального рівня: корпоративів, виставок, форумів, семінарів. VoxUkraine назвав креативні і культурні індустрії дуже уразливими перед обличчям нової кризи 2020 року.

В економіці існує таке поняття, як «ефект пружини». Якщо на ринку довго немає попиту, то енергія акумулюється - пружина стискається. У певний момент умови змінюються і попит стає більше, навіть ніж до початку кризи - пружина розпрямляється. Люди втомилися від буденності, а після стресів, пов'язаних з коронавірусом, хочеться знову відчувати атмосферу свята.

Ще варто врахувати, що бюджети компаній планувалися в кінці 2019 року, а карантин почався в березні. У більшості випадків, гроші на урочисті заходи виділені і знаходяться в стані заморозки. Саме тому заходи переносяться на наступний рік, а не відміняються зовсім.

Однозначно в 2020 році українці будуть значно більше відпочивати в Україні: хтось вимушено, а хтось цілком усвідомлено. Серед запитів і замовлень зараз переважають традиційні морські курорти України: Одеса, Затока, Коблево.

За останні кілька років на цих курортах з'явилися готелі, які можуть стати гідною альтернативою закордонному відпочинку.

Крім морських курортів, лідером відпочинку влітку 2020 року також ще обіцяють стати Карпати. Туроператори припускають, що самоізоляція і втома людей від замкнутого простору приведуть їх до вибору готелів з великою відкритою територією і природою.

Компанії, які займаються внутрішнім туризмом, теж готуються до нового формату роботи. Більшість компаній наразі пристосовуються до карантинних умов, та організовують менші групи заходів: якщо раніше подорожувати могли 50 осіб, то зараз буде до 30. Обов'язково буде вимірюватись температура і туристам, і персоналу, а також висуватись вимоги по дезінфекції перевізникам і готелям.

Пандемія нагадала, що всі ми - соціальні і особисте спілкування необхідне для кожного. Онлайн-формат для заходів - це рятівний круг, але не початок нової ери віртуального життя. Тому зараз більшість компаній та людей зберігають свої ресурси для подальшого розвитку.

Тож всі заходи, які були перенесенні, або ж тимчасово відмінені - все ж таки відбудуться і для їхньої подальшої організації прогнозується досить великий попит зі сторони замовників.

Наразі в Україні діє значна кількість подібних підприємств. Проте не всі існуючі агентства здатні пережити карантин та обмежувальні заходи, тому їх ряди до пост карантинного періоду значно порідшають. Саме тому відкриття нового подібного агентства на розквіті економіки після карантинного періоду є досить цікавою та вигідною ідеєю. Плюсом є також психологічні фактори, оскільки після місяців сидіння вдома людям дійсно захочеться свята.

Цільовим ринком є ресторани, клуби, компанії різних масштабів, приватні особи.

Дане підприємство планується вести свою діяльність в організації свят. Відповідно, потенційних споживачів більш ніж достатньо. Конкуренти є достатньо автономними, та, якщо створити коло власних потенційних клієнтів, взагалі не матимуть негативного впливу.



Даний бізнес-план створений для обґрунтування ефективності проекту event-агентства названого «KYIAVIAEVENT». Створювана організація буде займатися проведенням свят, організацією шоу та корпоративів.

Місцезнаходженням фірми обрано, м. Київ, це обумовлено тим, що на даній території велика концентрація потенційних клієнтів з достатнім рівнем доходу.

Event-агентства є дуже популярними в нашому місті, в зв'язку з чим успіх або не успіх проекту буде багато в чому залежати від якості проведеної рекламної акції. Обсяг стартових вкладень складе 212700 грн. Велика частина коштів піде на покупку техніки та оренду приміщення (40%), решта буде витрачена на закупку матеріалів, проведення рекламної акції, інтернет-сайт і створення фонду оборотних коштів в якості грошової подушки безпеки.

Найбільш доцільним для реєстрації виду діяльності підприємства може бути «Організування інших видів відпочинку та розваг»(93.29).

Основними споживачами продукції підприємства є

- «Корпоранти» - компанії будь-якого типу і масштабу;
- дитячі установи;
- приватні особи.

Діяльність приватного підприємства буде спрямована на задоволення потреб споживачів та забезпеченні їх якісними послугами за доступними цінами.

Підприємство планує роботу в галузі організації святкових та розважальних заходів.

Івент-агенств в Києві досить багато. Проте постійно зростаюча кількість жителів столиці, а також популяризація послуг такого типу сприяють розширенню цього виду бізнесу.

Також важливим є те що все більше ресторанів та клубів, баз відпочинку та інших подібних закладів за власної ініціативи наймають івент-агенства для організації тематичних вечірок та приваблювання клієнтів.

Основними напрямками роботи івент-агентства зазвичай стає організація:

- корпоративних свят;

- весіль;
- дитячих свят;
- приватних свят;
- вечорів дозвілля;
- семінарів і конференцій.

Організація передбачає не тільки створення цікавої програми. Проведення свята часто передбачає надання таких додаткових послуг, до яких треба бути ГОТОВИМ:

- закупівля, доставка букетів;
- склад меню;
- закупівля продуктів, напоїв;
- послуги кухаря; послуги офіціанта;
- оформлення столів;
- оздоблення приміщень;
- прикраса машин;
- музичне оформлення;
- обслуговування на пікніках, фуршетних вечірках;
- відео- та фотозйомка;
- організація культурної програми;
- організація феєрверків;
- доставка клієнта до місця свята і назад.

Найдоцільніше на початковому етапі буде зареєструвати ФОП 2-ї групи спрощеної системи оподаткування.

Процедура складається з таких етапів:

- Подання документів державному реєстратору.
- Очікування отримання виписки з Єдиного державного реєстру, яка підтвердить проходження реєстрації.

- Подання заяви в податкову про використання спрощеної системи оподаткування.
- Подання запиту на отримання витягу з реєстру платників ЄП.
- Реєстрація книги обліку доходів.

### 3.2 Розробка маркетингово плану та стратегія продажів

Найдієвішим способом залучення клієнтів на ринку святкових послуг є сарафанне радіо. Тому якість проведених заходів завжди має бути однаково бездоганно. А для того, щоб про позитивні відгуки дізналося якомога більшу кількість нових клієнтів, необхідно запустити свій сайт, на якому будуть викладатися текстові або відео - відгуки. Крім того, на сайті новий клієнт зможе залишити онлайн-заявку. Таким чином ви будете поповнювати клієнтську базу.

Також одним із способів просування є співпраця з агентствами по організації свят, які будуть включати ваш номер в програму заходу. Комісія таких агентств становить від 10 до 20% від вартості послуги.

Хорошим способом просування може стати розміщення на сайті [hurta.work](http://hurta.work). Це єдиний портал, який об'єднує артистів, ведучих і музикантів обраного регіону, і публікує відгуки. Продаж послуги клієнту, який буде звертатись через цей сайт, обійдеться в 20% комісійних від вартості замовлення.

На кожен захід потрібно в обов'язковому порядку брати з собою візитки. Обмінюватися візитками можна не тільки з замовниками, а й з представниками суміжних послуг, які також працюють на даному заході.

Публікація реклами в спеціалізованих друкованих виданнях теж може забезпечити вас клієнтами. До числа таких видань відносяться весільні каталоги або журнали світських новин.

Таблиця 3.2

**SWOT-аналіз «KIYAVIAEVENT»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Професійні кадри, а саме творчі, інтелігентні, ввічливі, підприємливі люди, готові реагувати на потреби клієнтів, допомагати людям у різних ситуаціях.</li> <li>- Наявність постійних клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недоліком агентства може бути періодична нестача грошових коштів, викликана нерегулярністю надходження доходів у бізнесі (а заробітну плату і орендну плату слід виплачувати постійно).</li> <li>- Організація свят користується популярністю не в усі пори року. Наприклад, влітку спостерігається спад на послуги агентства, оскільки дуже багато людей влітку їдуть відпочивати.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- При наявності знайомих, які спеціалізуються на рекламному бізнесі, можна провести піар кампанію, спрямовану на залучення клієнтів в агентство. Це може стати дуже хорошою можливістю для компанії. Допоможе залучити нових клієнтів, отримати певну репутацію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Загрозою може стати відкриття конкуруючих агентства, власники яких володіють великим початковим капіталом, і готові вкладати великі кошти в розкрутку, рекламу, просування послуг свого агентства</li> </ul>

\* Розроблено автором

Після проведення SWOT- аналізу «KIYAVIAEVENT» можна зробити висновок, що для підприємства відкривається чимало можливостей, та найбільшою перевагою є залучення вже постійних клієнтів ПрАТ «Кий Авіа», але

існують і слабкі сторони, тому що планується відкриття після карантину, що не є у досить гарному економічному становищі.

Таблиця 3.3

**PEST-аналіз «KIYAVIAEVENT»**

<b>Політичні</b>	<b>-2</b>	<b>Економічні</b>	<b>-1</b>
Державне регулювання сірих схем	-2	Економічна криза	-2
Контроль за діяльністю галузі	-1	Інфляція	-1
Фінансування галузі	+1	Зростання доходів населення	+2
<b>Соціальні</b>	<b>+7</b>	<b>Технологічні</b>	<b>+3</b>
Тенденції стилю життя	+3	Розвиток технологій	+1
Думка клієнтів	+2	Розвиток соцмереж	+3
Представлення ЗМІ	+2	Проблема інтелектуальної власності	-1

\* Розроблено автором

З таблиці 3.2 можна зробити висновок, що на данне агенства найбільший вплив має соціальний чинник, тому що наразі у сучасному світі все досить розвинуто і люди багато інформації отримують через соціальні мережі, глобальну мережу Інтернет, телебачення, на їхню думку впливає не лише оточення, але й так названа діджиталізація.

Вважається, що в цьому бізнесі не працюють звичайні рекламні прийоми, як розклеювання оголошень, подача їх в ЗМІ, роздача листівок та інше. Також погано працює система холодних дзвінків - досить складно пояснити людям перевагу товару, який вони не можуть попередньо подивитися або помацати. Тому основну ставку учасники ринку роблять на сарафанне радіо. Але воно добре працює при наявності хоч невеликої кількості задоволених клієнта. Досить організувати кілька свят знайомим, рідним, близьким і ми отримаємо репутацію на ринку та серед потенційних споживачів. Але основну частину клієнтів варто шукати в системі гарячих дзвінків. Для цього треба якомога частіше відвідувати спеціалізовані виставки з візитками і буклетами, особисто спілкуватися з

потенційними клієнтами, складаю цю саму базу для гарячих дзвінків. А після особистого спілкування, можна дзвонити і вести розмову на конкретні теми.

Витрати на листівки, візитки, оформлення офісу та незначну рекламу початково складуть приблизно 50 000 грн.

Практика діючих сьогодні event-агентств показує, що в перші 2-3 місяці на етапі накопичення досвіду і портфолію, компанії мають не більше 4 замовлень на місяць із середнім чеком 15000 грн. за один захід. Однак чутки поширюються швидко і, якщо ваші клієнти залишаються задоволені, на 5-6 місяці можна сміливо розраховувати на 8-9 замовлень вартістю до 35000грн на місяць.

Основні послуги:

- Дитячі спортивні заходи, організація виїздних куьтових заходів для дітей;
- Корпоративні та приватні вечірки, ювілеї, весілля і т.д .;
- Екстремальний і активний відпочинок, спуск на байдарках, стрибки з парашутом, альпенізм, страйкбол, полювання, туризм і т.д .;
- Культурні, ділові, навчальні, музичні та інші конференції, тематичні фестивалі та семінари;
- Маркетингові події, рекламні заходи щодо стимуляції збуту в місцях продажів.

Ще один важливий момент, при виборі агентства свят, це – профільність. Більшість клієнтів, обираючи агентство для майбутньої події звертає увагу на основний вид заходів, яким займається івент агентство.

Організація заходів повинна мати чіткий план дій, для цього була розроблена певна схема (Рис.3.3 ) та регламент за яким будуть діяти менеджери.



Рис.3.3 План проведення заходів на підприємстві «KIYAVIAEVENT»

\*Розроблено автором

Відповідно до специфіки підприємства, найкращою організаційною формою, на нашу думку, є ФОП.

До роботи не будуть найматись нові працівники, а будуть залучатись ті, що бажають розвиватись і ті, які відчувають професійне вигорання, але все ж хочуть залишитись у компанії.



На етапі запуску бізнесу це відмінний варіант, так як клієнтів поки не так багато, щоб делегувати обов'язки між менеджером зі збуту, адміністратором і виїзним майстром. Перші місяць - два компанія буде працювати на репутацію.

Значну частку часу нам доведеться витратити на пошук клієнтів. Цей етап включає в себе обробку заявок з сайту, дзвінки потенційним клієнтам, пошук видань для розміщення реклами, створення сторінки Instagram та Телеграм каналу.

На наступному етапі в наші обов'язки буде входити спілкування з клієнтами та укладання договорів, виїзд на місце проведення свята з наданням обраної послуги, знайомство з потенційними партнерами, розрахунок з клієнтами, збір відгуків.

Суворі диверсифікація обов'язків в даному випадку не має сенсу, так як нам доведеться підміняти один одного, підлаштовувачись під попит і вимоги клієнтів. Два основних принципи роботи усередині невеликої команди:

1. Універсальність - можливість кожного учасника самостійно виконувати будь-який етап роботи.
2. Гнучкість - готовність кожного співробітника працювати за ненормованим графіком.

В межах даного підприємства планується один власник, що виконує функції і головного менеджера. Враховуючи незначну кількість працівників, вважаємо, що вводити посади додаткових менеджерів є недоцільним. В разі ж розширення підприємства та штату, відповідно планується й виокремлення підрозділів та додаткові посади менеджерів.

У таблиці 3.4 представлений початковий штатний розпис працівників «KYIAVIAEVENT».

Таблиця 3.4

### Штатний розпис працівників «KYIAVIAEVENT»

№ п/п	Посада	Кількість одиниць
1	Головний менеджер підприємства	1
2	Бухгалтер	1
3	Менеджер з продажу та організації заходів	4
4	SMM-менеджер	1

\*Розроблено автором

Менеджер з продажу займається пошуком клієнтів, залученням цільової аудиторії, веденням клієнтської бази. Якщо є можливість, встановить гарячу лінію, по якій менеджер буде працювати 24 години на добу. Заробітна плата менеджера - 12 000 грн.

SMM-менеджер повинен створювати публікації відповідного, оригінального, високоякісного вмісту (для всіх каналів та реклами), створювати регулярний графік публікацій та рекламувати контент за допомогою соціальної реклами. Заробітна плата SMM-менеджера - 18 000 грн.

Менеджер організації контролює своєчасність і якість послуг, що надаються, підтримує зв'язок з постійними клієнтами, а також формує стратегію розвитку бізнесу. Заробітна плата директора - 22 000 грн.

Для своєчасної здачі звітності доведеться доручити бухгалтера від «Кий Авіа».

Підприємство працюватиме зі стандартними змінами з 9 до 18. Можливі й понаднормові виходи менеджерів, що додатково оплачуватимуться відповідно до нормативно-правових актів. Бухгалтер та менеджери безпосередньо підпорядковуються директору.



### 3.3 Розробка фінансового плану та оцінка ризиків

Поточний фінансовий стан підприємства і відповідний доробок на майбутнє безпосередньо залежать від фінансового планування. Грамотно складений фінансовий план підприємства - це гарантія захищеності від бізнес-ризиків і оптимальний інструмент управління внутрішніми і зовнішніми факторами, що впливають на успіх бізнесу.

Початкові інвестиції «KYIAVIAEVENT» будуть складатися з наступних вкладень:

- Ремонт приміщення, реклама - 40 000 гривень.
- Фонд оплати праці складе 70840 гривень на місяць (проте дані витрати не входять в стартові інвестиції - їх включаємо до щомісячних витрат).
- Закупівля необхідного для роботи обладнання (детальний опис та розрахунок показано у таблиці 3.5)

Таблиця 3.5

#### Розрахунок початкових інвестицій необхідних для роботи офісу

Найменування	Кількість	Вартість, грн
Офісний стіл та стілець	7	19 600
Ноутбук (HP Pavilion Notebook 15)	7	105 000
Принтер (HP LaserJet Pro M130fw)	1	8 800
Кавоварка (DELONGHI ECAM 22)	1	10 000

\*Розраховано автором

Розрахунки фінансової частини бізнес-плану здатні забезпечити підприємству не тільки поточні операційні вигоди, але і допомогти в управлінні своїми перспективами щодо виконання робіт і послуг, по грошовому потоці,

інвестиційної діяльності та в комерційному розвитку підприємства. Для цього у таблиці 3.6 були розраховані початкові інвестиції та щомісячні витрати підприємства.

Таблиця 3.6

**Фінансовий план «KYIAVIAEVENT»**

Початкові інвестиції	
Реєстрація, включаючи отримання всіх дозволів, грн	2 000
ремонт, грн	30 000
вивіска, грн	2 000
Рекламні матеріали, грн	8 000
Закупівля нових ноутбуків та робочих телефонів, грн	143 400
інше	2 000
Разом, грн	187000
Щомісячні витрати	
Заробітня плата працівників, грн	70840
Амортизація, грн	670
Комунальні витрати, грн	2000
Реклама, грн	1900
Преміювання бухгалтера за додаткову роботу, грн	4000
Інші витрати, грн	2000
Всього, грн	109140

\*Розроблено автором

Разом стартові інвестиції складають 187 000грн + 70 840 грн фонд оплати праці.

Відповідно до прогнозу, перші 3-4 місяці агентство матиме в середньому 3-х клієнтів з чеком 15000грн.

$15\ 000\text{грн} * 3\ \text{місяці} = 45\ 000\text{грн}$  за місяць в середньому за перші 3 місяці

Клієнти поступово зростатимуть, сума доходу від кожного з них – теж. На основі досвіду інших агентств беремо середній дохід на наступні місяці – 40000 грн з чеку. Враховуючи сезонність саме така сума стане середньою для агентства. Кількість клієнтів зросте в середньому до 9 замовлень за місяць.

В перші місяці ми не виводитимемо всіх менеджерів на повну ставку. Тому фонд оплати праці складе 50 000грн. Додамо видатки на оренду та матеріали – 40 000грн. Надалі, з розвитком бізнесу, виводимо всіх працівників на повну ставку з оплатою праці в 15000 грн на місяць. При зростанні обсягів замовлень стає потреб в додаткових менеджерах, відповідно з зростанням витрат.

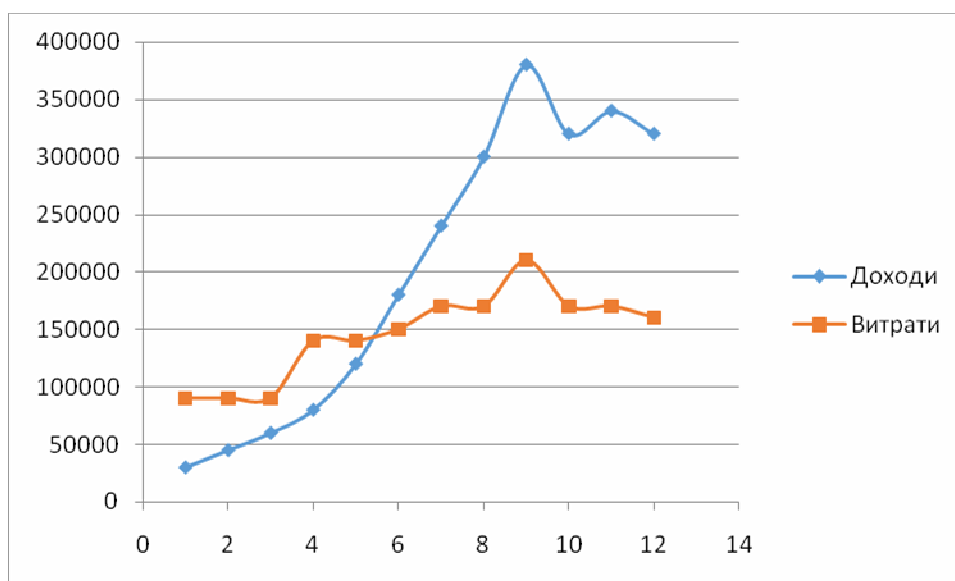


Рис.3.4 Відношення планових доходів та витрат

\*Розроблено автором

В даній моделі враховано зростання кількості та ціни замовлень, сезонні зміни, зростання витрат при виводі додаткових працівників тощо.

Таблиця 3.7

**Основні показники ефективності проекту**

Термін окупності (PP), міс.	10
Дисконтований термін окупності (DPP), міс.	12
Чиста приведена вартість (NPV), грн.	213 982,03
Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ARR),%	25%
Внутрішня норма прибутку (IRR),%	32,52%
Індекс прибутковості (PI)	1,61

\*Розраховано автором

За даною моделлю ми бачимо, що даний проект стане прибутковим за 5 місяців. Натомість окупиться повністю проект лише на 10-му місяці свого існування.

Загальна рентабельність проекту за рік – 25%, що є достатньо непоганим показником, а визначена величина IRR показує, що внутрішній коефіцієнт окупності складає 32,52%, говорить, що проект може бути успішним, оскільки чим більший даний показник, тим більш прибутковішим і привабливішим є проект.

Найкращим варіантом в період виходу на точку окупності бізнесу є робота не за стандартним офісним графіком, а з плаваючим графіком менеджерів та бухгалтером на фрілансі. Це дозволить зекономити на фонді оплати праці. За наявності замовлення менеджери виходять на зміну та припрацьовують замовлення з клієнтами та підрядниками. В разі відсутності замовлень може працювати 1-2 менеджера для приваблювання клієнтів та рекламної роботи. Згодом, з збільшенням замовлень, можна вийти на повний робочий день 4-х менеджерів та бухгалтера.

*Типи можливих ризиків та реакція на них:*

Першим ризиком можна виділити сезонність. Хоча це, скоріше, специфіка даної діяльності. Треба налаштувати себе та персонал на те, що навантаження на кожен сезон різне як в плані кількості замовлень, так і в плані їх специфіки. Для обмеження впливу цього ризику можна сформувати постійний штат з 4-х менеджерів, а при підвищеній завантаженості наймати додаткових менеджерів-фрілансерів.

Всупереч думці обивателів, даний вид бізнесу не є сезонним. Незважаючи на те що попит є нелінійним і різко зростає перед великими всеукраїнськими святами (Новий рік або 8 березня), навесні починається період ранків і випускних, а влітку основні замовлення припадають на весільні торжества. Отже, фактор ризику, пов'язаний з сезонністю, не є актуальним.

Для запобігання виникнення непередбачених обставин, в результаті яких відбувається зрив заходу, необхідно проводити превентивні заходи. Наприклад, регулярно перевіряти справність обладнання, а також завжди тримати в запасі артиста, який зможе підмінити в надзвичайній ситуації.

І все таки варто ще раз нагадати, що найбільш трудомісткою завданням ведення бізнесу по організації святкових послуг є формування і утримання клієнтської бази. Оскільки найрезультативнішим джерелом залучення клієнтів є сарафанне радіо, тож рівень наданих послуг повинен бути завжди бездоганний, а позитивні відгуки зафіксовані або на сайті організації, або у вигляді відео - матеріалів.

Поява конкурентів також не є серйозною проблемою якщо у вас в бізнесі налагоджені канали залучення нових клієнтів. У цій сфері бізнесу мало хто конкуренти активно займаються просуванням сайту і веденням клієнтської бази. Це досить логічно для роботи в столиці. Проте саме кількість населення в Києві та середній дохід, а також кількість розважальних закладів та заходів обумовлює збільшення івент-агентств на ринку. Таким чином, при хорошій рекламі та відмінній репутації, замовлень буде достатньо для отримання



прибутку. До того ж, після карантину багато старих агентств не повернуться до роботи через банкрутство, чим звільнять місця для нових гравців на ринку.

Також може бути недостатня зацікавленість клієнтів в наших послугах. Проте цю проблему можна попередити. Достатньо знизити ціну на перші декілька заходів, провести їх на надвисокому рівні, заробити хорошу репутацію. Надалі, згідно з маркетинговим планом, репутація та сарафанне радіо працюватиме на нас. Таким чином ми сформуємо свою базу постійних клієнтів які, в свою чергу, запрошуватимуть та рекомендуватимуть нас потенційним споживачам наших послуг.

## ВИСНОВКИ

У роботі досліджено закономірності формування бізнес плану підприємства в післякризовий період та отримано такі висновки:

1. Встановлено, що бізнес-план призначений, в першу чергу, для менеджерів фірм, для яких бізнес-план є керівним документом, а сам процес планування приносить очевидні переваги, для власників цих фірм, що використовують бізнес-план як інструмент впливу на менеджерів для досягнення своїх цілей і реалізації інтересів, не менш важливим він є для зовнішніх інвесторів (кредиторів, покупців акцій), яким необхідно знати і контролювати перспективи віддачі від їх вкладень та для інших ділових партнерів (оптових покупців, постачальників, державних органів і т.д.).

2. Встановлено, що бізнес план є особливо важливим для комерційної діяльності, в якій необхідне бачення довгострокової перспективи. Формування та реалізація бізнес плану є безперервним процесом, у якому визначаються цілі і стратегії ділової активності. Процес планування дозволяє побачити весь комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності і передбачити те, що може трапитися. Особливо важливо планування в комерційній діяльності, де потрібно передбачення в довгостроковій перспективі і попередні розробки, що передують першим крокам підприємства. Складання та реалізація плану - безперервний процес.

3. Встановлено, що бізнес-проект є невід'ємною частиною внутрішньофірмового планування, одним з найважливіших документів, що розробляються на підприємстві, є ефективним інструментом управління, допомагає підприємству, визначати перспективи росту свого проекту, контролювати поточну ситуацію.

4. Дослідження показали, що ПрАТ «Кий Авіа» це підприємство що організовує надання туристичних та супутніх послуг як для фізичних осіб так і

для корпоративних клієнтів. Воно представляє собою розгалужену мережу, що складається з 23 відділень, які діють за єдиним стандартом обслуговування у 20 містах України.

5. Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Кий Авіа» спрямована на забезпечення фінансової стабільності, стабільного потоку фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних та позикових коштів. У 2019 році коефіцієнт рентабельності продажі становив 29,1 %, що відповідає рівню 2018 та 2017 років. У докарантинний період компанія демонструвала зростання обсягів надання послуг, валовий прибуток компанії у 2019 році зріс на 37% порівняно з 2017 роком та збільшився на 14% порівняно з 2018 р.

6. Аналіз поточної ситуації пов'язаної із карантинними заходами у зв'язку з пандемією COVID-19 показав, що туристична компанія переживає кризу пов'язану зі скороченням міжнародних подорожей. Аналіз можливих варіантів розвитку компанії у після карантинний період показав, що відновлення обсягів надання послуг потрібно шукати на внутрішньому ринку шляхом розробки та пропонування інноваційних продуктів.

7. Обґрунтовано, що відновлення докарантинних показників розвитку компанії ПрАТ «Кий Авіа» є можливим за рахунок диверсифікації діяльності підприємства, розробці інноваційних розважальних послуг на основі нових технологічних механізмів роботи, що відповідають сучасним суспільним умовам.

8. Запропоновано створення агенства по організації свят, корпоративів, конференцій, яке буде орієнтоване на внутрішній ринок.

Дана компанія буде функціонувати на основі єдиного гнучкого регламенту робіт, що враховують ризики пандемії для формування стійкої ринкової репутації передбачається комплекс заходів взаємодії зі споживачами, що передбачає використання веб- сторінки та інших рекламних заходів.

9. Виявлено, що існує, досить велика кількість ризиків, які потрібно передбачити та у майбутньому уникнути задля успішної діяльності агенства.

Серед основних з них є такі, як сезонність, несправність обладнання, поява нових конкурентів на ринку, втрата репутації та низька замученість клієнтів.

10. Розробка та обґрунтування фінансової частини бізнес плану проекту показала, що проект є вигідним для підприємства, оскільки коефіцієнт рентабельності складає 25%, прогнозований термін окупності досить швидкий -10 місяців, чиста приведена вартість складає 213 982,03 грн, а внутрішня норма прибутку – 32,52 %.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» №1282/4 від 18.11.2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №29 (зі змінами і доповненнями)
2. Ансофф И. Стратегическое управление: учеб. пособие / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2006. – 358 с.
3. Антонов В.Н. Адаптивное управление в технических системах [Электронный ресурс] / В.Н. Антонов, В.А. Терехов, И.Ю. Тюкин. – Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/11787/>
4. Аубакирова Г.М. Адаптивный подход к моделированию хозяйственной деятельности предприятия / Г.М. Аубакирова // Вестник КазНУ, 2004. – № 4. – С. 31-37.
5. Бабарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг: навч. посіб. / В.К. Бабарицька, О.Ю. Малиновська. – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К.: Альтерпрес, 2008. – 288 с.
6. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – [5-е изд.]. – СПб.: Издательский дом «Герда», 2013. – 320 с.
7. Білоцерківець Н. Україна туристична / Н. Білоцерківець // Українська культура. – 2016. – № 3-4. – С. 8-10.
8. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н.В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12(114). – С. 101-104.
9. Біркович В.І. Модернізація туристичного та рекреаційного потенціалу регіонів України / В.І. Біркович // Статистика України. – 2016. – № 3. – С. 83-86.
10. Бриггс С. Маркетинг в туризме / С. Бриггс; пер. с англ. – К.: Знання-Прес, 2015. – 358 с.
11. Бурнашов І. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні / І. Бурнашов // Диференційне забезпечення керівництва. – 2015. – Вип. 12/7. – С. 30-35.

12. Валентюк І. Туризм як галузь господарського комплексу України / І. Валентюк // *Управління сучасним містом*. – 2011. – №10-12(4). – С 60-65.
13. Виноградська А. Розвиток українського туристичного бізнесу / А.Виноградська // *Економіка. Фінанси. Право*. – 2010. – № 5. – С. 13-18.
14. Вівденко М.А. Ключі до успішного адаптивного управління підприємством / М. А. Вівденко // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. – 2016. – Вип. 17(1). – С. 54-57.
15. Власенко С. Туризм як спосіб виживання / С. Власенко // *Україна і світ сьогодні*. – 2012. – № 29 (липень). – С. 6-11.
16. Галицький О.М. Теоретико-методичні аспекти адаптивних моделей управління / О. М. Галицький // *Агросвіт*. – 2017. – № 1-2. – С. 39-43.
17. Галушко Є.С. Обоснование организационно–экономического механизма адаптации предприятия /Є.С.Галушко, С.А.Галушко // *Вісник СевНТУ: зб. наук.пр.Серія: Економіка і фінанси*. – Севастополь, 2012. – Вип. 130/2012. – С. 43-47.
18. Ганін В.І. Стратегічні основи формування цінової стабільності та конкурентного середовища: концептуальний підхід / В.І. Ганін, В.В. Соляр // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. – 2016. – Вип. 15. – С. 40-42.
19. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практ. посіб.: Пер. з 3 –го англ. вид. – К.: “Знання”, КОО, 2001. – 285 с.
20. Василенко В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навчальний посібник — Київ: ЦУЛ, 2002. — 420 с.
21. Василенко В.О., Ткаченко ПІ. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник — Київ: ЦУЛ, 2003. — 396 с.
22. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник — Київ: ЦУЛ, 2003. — 385 с.
23. Виханский О.С., Наумов Л.И. Менеджмент. 2-е изд. — М.: Фирма Гардарика, 1996. – 248 с.

24. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К. : Знання, 2005.
25. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
26. Бодуан Ж. Управление имиджем компании. Пабликрилейшнз: предмет и мастерство. - М.: «Инфра», 2001. - 240 с.
27. Буров В.П., Моршкин О.К. «Бизнес-план. Методика составления реальный пример» - М: ЦИПКК, 2005. - 201с.
28. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства// Економіка України. – 2012. - № 5. - С. 42-48.
29. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: ТОВ “Борисфен-М”, 1996. – 336 с.
30. Волосский А. Как написать бизнес-план с нуля : видеоруководство / Альберт Волосский – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.youtube.com/watch?v=UBsRWTmN8CI>.
31. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І.О. Галиця // Вісник НАН України. — 2007. — №11. — С. 32—37.
32. Горемыкин В.А. Бизнес – план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес- планов. 3-е изд., доп. и перераб. /В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. - М.: «Ось - 89», 2002.- 864 с.
33. Дослідження «Ідеї для мікро-бізнесу: практичні поради» проведено Програмою розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Уряду Японії[Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://vpro-study.org/wpcontent/uploads/2015/08/Business-Models\\_final.compressed.pdf](http://vpro-study.org/wpcontent/uploads/2015/08/Business-Models_final.compressed.pdf)
34. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004.- 241 с.
35. . Задоя А.О. Формування системи нових ринкових відносин / А.О. Задоя, В.Є. Момот // Економіст. — 2004. — № 5. — С. 44—50.

36. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності / Емерсон Г. – Москва: Економіка, 1992.
37. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. - К.: «Знання-Прес», 2004. - 526 с.
38. Іванова І.С., Стукальська Т.С. Методичні вказівки до виконання та оформлення курсової роботи з дисципліни «Економіка підприємства» для студентів спеціальності 6.050107 "Економіка підприємства" денної та заочної форм навчання. – Кривий Ріг: КНУ, 2011. – 46 с.
39. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. екон. науки. - 2006. - 9, N 1. - С. 68-71. - Бібліогр.: 6 назв. - укр.
40. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с
41. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.
42. Кириченко О. А., Гіленко І. В., Роголь С. Л., Сиротян С. В., Немой О. М. Банківський менеджмент: Навч. посібник для студ. екон. спец. - 3. вид., перероб. і доп. — К.: «Знання-Прес», 2002. — 438 с.
43. Класифікація видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html).
44. Котлярова В. Г. Бізнес-план: технологія розробки и обоснования : конспект лекцій. Ч. 1 / В. Г. Котлярова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 104 с.
45. Кулик И.И. Менеджмент, маркетинг фирмы: учебное пособие для студентов экономических факультетов. – Минск: БГУ, 2006. – 345с.
46. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: Навчальний посібник / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан.– К.: «Знання», 2006.– 423 с.



47. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврін // Інноваційна економіка. - 2013. - № 10.
48. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
49. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами – М. “Экономика», 2001 – 574 с. 28. Макаревич Л.М. Управлениепредпринимательскими рисками/ Л.М. Макаревич. - М.: Дело и Сервис, 2006. - 448 с
50. Малофеева, Н. Стратегическоепланированиегостиничнойдеятельности / Н. Малофеева // Гостиничныйи ресторанныйбизнес. - 2012. -№2. - С. 20-22.
51. Маркетинг / Під ред. М. Бейкера. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.
52. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Готельно-ресторанний бізнес: інноваційні напрями розвитку ”, 25-27 березня 2015 р. – К.: НУХТ, 2015 р. – 274 с.
53. Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборникнаучных статей слушателейпрограммы МВА. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.
54. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-197.
55. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
56. Наказ Державної служби статистики України від 27 лютого 2013 року № 69 Про затвердження Класифікації зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2013/69/69\\_2013.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2013/69/69_2013.htm).
57. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с. 37. ПинтоДж.К. Управление проектами. – СПб: Питер, 2006. – 464 с.

58. Пойта І.О. Світовий досвід розвитку ринку послуг та можливості його застосування в Україні / І.О. Пойта // Економіка в умовах сталого розвитку: контекст підприємств, регіонів, країн: матеріали міжнародної наукової конференції [20 листопада 2013 р., м. Дніпропетровськ] / ред. Кол.: В.Я. Швець [та ін.] – Д.: НГУ, 2013. – С. 29-31

59. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства – М.: СОФИТ, 2003.

60. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

61. Дмитриев Ю.А., Гутман Г.В., Краев В.Н. Бизнес – план / структура, содержание/. Методические указания к разработке – М: Финансы и статистика, 2002. – 130 с.

62. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 512 с.

63. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2011. – 688 с

64. Офіційний сайт Міжнародного Валютного Фонду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/external/index.htm>

65. Мілаш І.В. Зміст поняття «адаптивне управління» в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]/ І.В. Мілаш. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/126.pdf>

66. Морочковская И.Н. Эффективность адаптации предприятия как ускорение / И.Н. Морочковская // Управление персоналом. – 2005. – № 20(126). – С. 44-48.

67. Офіційний сайт ПрАТ «КИЙ АВІА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kiyavia.com/>

68. Погорелов Ю.С. Моделирование развития предприятия / Ю.С. Погорелов // Актуальные проблемы экономики. – 2009. – № 10. – С. 51–59.

69. Пономаренко Т.В. Стратегічно орієнтований підхід до дослідження економічної стійкості підприємств / Т.В. Пономаренко // Проблеми економіки. – 2017. – №1. – С. 238-243.

70. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / О.В. Саленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 4. – С. 62–71.

71. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование [Электронный ресурс] / В.Н. Самочкин. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/text/19153890/>

72. Саух І.В. Стратегічний аналіз фінансового потенціалу туристичних підприємств: теорія, методологія, організація: [монографія] / Саух Ірина Василівна; Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2017. – 418 с.

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

74. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / Барроу К., Барроу П., Браун Р. – К. : Знання, 2001. – 285 с.

75. UBI конференц холл [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ubihall.com.ua/uk/2020/05/14/yak-ukrayinskyu-rynok-event-posluch-perezhyvaye-kryzu-2020-roku/>

76. . Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.

77. . Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.

78. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.

79. Основи менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор, 2006.- 664 с .

80. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студентів ВНЗ усіх спец. / Кочетков О. В. [та ін.]; за ред. проф. О.В. Кочеткова; Луган. нац. аграр. ун-т. – 3-тє вид., випр. – К.: Кондор, 2017. – 411 с.

81. Ступак С.М. Особливості розвитку і специфіка впровадження адаптивних систем управління / С.М. Ступак // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2017. – № 1. – С. 143-148.

82. Тарнавська Н.П. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства / Н. П. Тарнавська, І. О. Демків // Бізнес Інформ. – 2017. – № 2. – С. 307-317.

83. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: [монографія] / А. Н. Тищенко. – Х.: ИНЖЕК, 2007. – 376 с.

84. Фецович Т.Р. Стратегічний аналіз результатів діяльності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 / Фецович Тетяна Романівна; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль, 2015. – 20 с.

85. Финансовый менеджмент: учебн. пособ. / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов, Г.Г. Чигарев. – М.: КноРус, 2013. – 431 с.

86. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / Т.Б. Харченко // Актуальні питання економіки. – 2013. – № 2. – С. 70-75.

87. Циганова О.С. Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект / О.С. Циганова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 15(2). – С. 152-157.

88. Циганова О.С. Особливості контролінгу в адаптивному управлінні підприємством / О.С. Циганова // Modern problems of management: economics, education, healthcare and pharmacy. – 2016. – № 1. – С. 90-93.

89. Черниш І. В. Обґрунтування принципів і функцій антикризової політики держави у туристичній галузі / І. В. Черниш // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 173-179.

90. Черноус Г. О. Методологія проактивного управління соціально-економічними системами / Г.О. Черноус // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Вип. 27, Т.3 – С. 62-70.

91. Воловиков, Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография / Б.П. Воловиков. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.

92. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: Риор, 2019. - 176 с.

93. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.

94. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.

95. Еремеева, Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции / Н.В. Еремеева. - М.: Русайнс, 2018. - 16 с.

96. Жариков, В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров) / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. - М.: КноРус, 2017. - 62 с.

97. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. - М.: Инфра-М, 2018. - 176 с.

98. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.

99. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник для бакалавров / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.

100. Петров, К.Н. Бизнес-план на одной странице / К.Н. Петров. - М.: Диалектика, 2019. - 144 с.

101. Петров, К.Н. Как разработать бизнес-план. 69 готовых бизнес-планов. / К.Н. Петров. - М.: Вильямс И.Д., 2018. - 320 с.
102. Офіційний сайт The UNWTO Elibrary [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421893>
103. Питерсон, С.Д. Как разработать бизнес-план / С.Д. Питерсон. - М.: Диалектика, 2018. - 320 с.
104. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Т.Г. Попадюк. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 64 с.
105. Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 346 с.
106. Романова, М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: Форум, 2018. - 288 с.
107. Чараева, М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: Уч. пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М, 2017. - 192 с.
108. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / О.В. Шкурупій. – К.: ЦУЛ, 2012. – 248 с.
109. Штимер Л.Т. Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 / Штимер Леся Тарасівна; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль, 2014. – 20 с.
110. Якименко-Терещенко Н.В. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації / Н.В. Якименко-Терещенко, Л.С. Кожуріна // Молодий вчений. – 2017. – № 6. – С. 535-538.
111. Яцун Л.М. Управління туристичною діяльністю підприємств: концепція розвитку та стратегія модернізації / Л.М. Яцун, С.А. Маркарова // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 213-219.
112. Яцюк Д.В. Брендингова політика і стратегія розвитку бренду: термінологічна невизначеність [Електронний ресурс] / Д. В. Яцюк // Ефективна економіка. – 2015. – №3. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_3\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_51)