

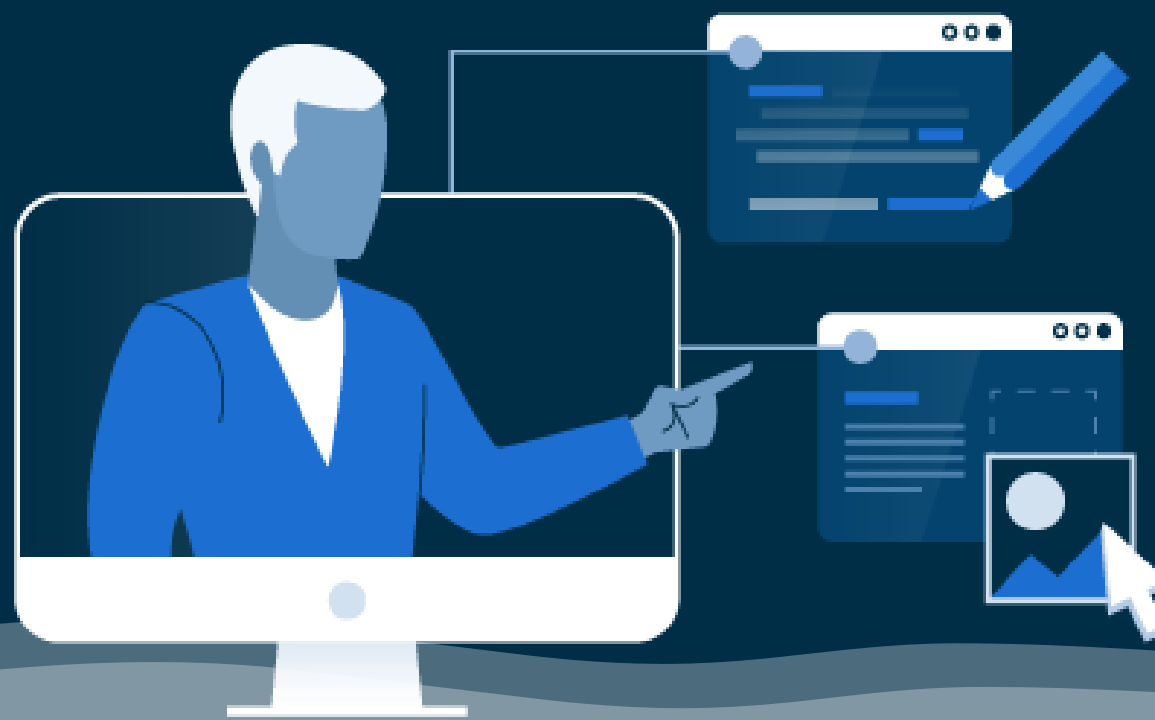
Тема 15.

Аналіз інвестиційної діяльності
та бізнес-планування на
підприємствах туристичної
сфери

План заняття

1. Бізнес-план як комплексний документ поєднання планів маркетингу, виробничого, організаційно-юридичного, фінансового, запобігання ризику.
2. Цілі, завдання зміст і структура бізнес-плану стратегічного розвитку підприємства туризму.
3. Поняття бізнес-плану реального інвестиційного проекту та вимоги до його розробки.
4. Методика розробки бізнес-планів створення нового підприємства та реконструкції діючого підприємства туризму.





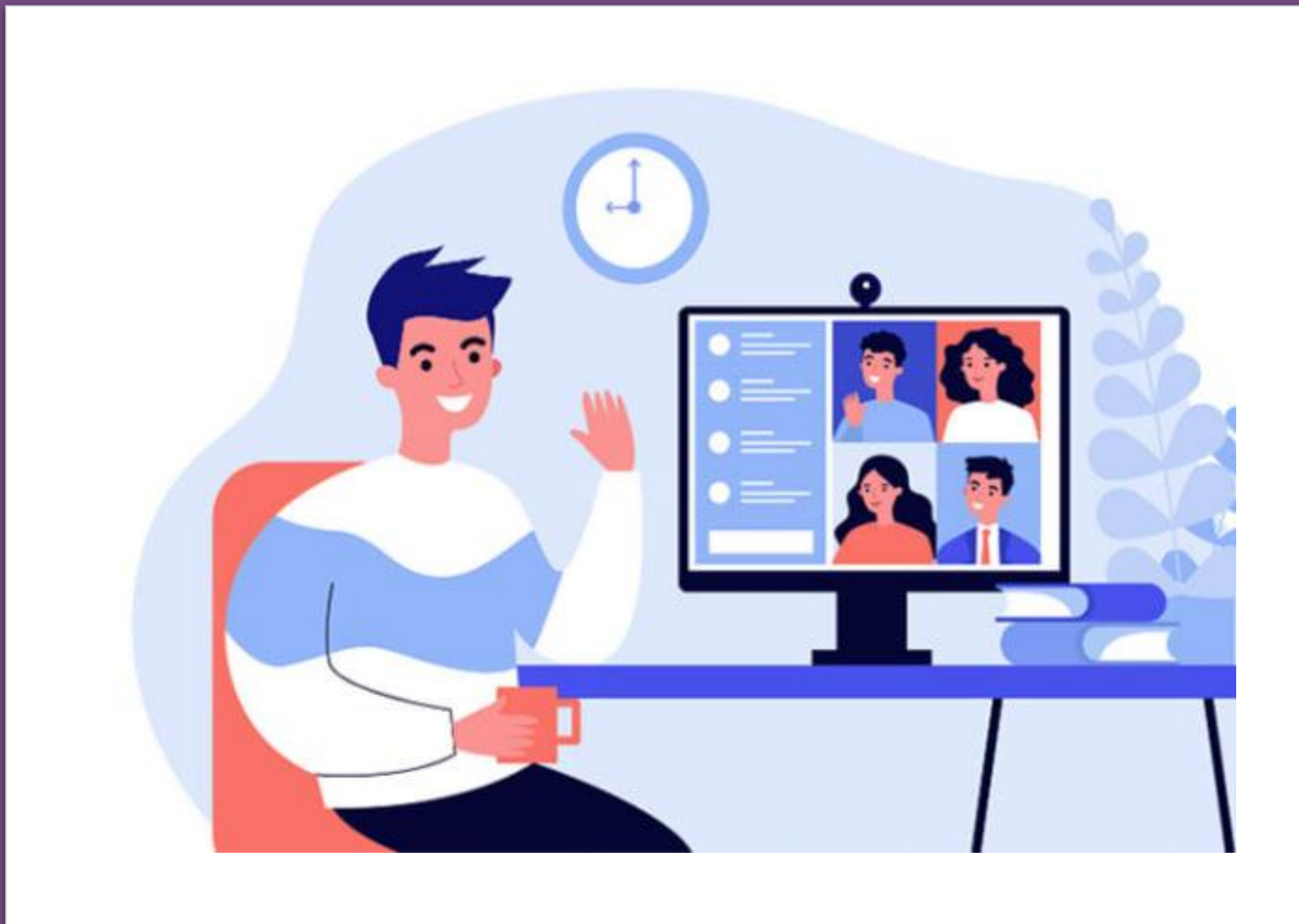
1. Бізнес-план як комплексний документ поєднання планів маркетингу, виробничого, організаційно-юридичного, фінансового, запобігання ризику



Бізнес-план на відміну від інших планових документів підприємства стосується:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту підприємства;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу підприємства;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Бізнес-план – це документ, в якому викладено техніко-економічне обґрунтування ефективності комерційного проекту чи створення нового підприємства туристичної індустрії, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні, управлінські та фінансові аспекти майбутньої діяльності, які спрямовані на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації проекту.



Мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку підприємства або реалізації ним інвестиційного проекту, що забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища.

Особливо актуальною є *роль бізнес-плану* у діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, яка проявляється, передусім, у таких аспектах:

- діяльність суб'єктів підприємництва, як правило, стосується лише одного виду (чи обмеженої кількості видів) економічної діяльності;
- життєвий цикл функціонування підприємства (реалізації бізнес-проекту) є коротшим, ніж у середніх чи великих підприємств. Останнє обумовлено тим, що мале підприємство в процесі свого функціонування або «виростає» до середнього, або перепрофілює діяльність на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші.



*Місце бізнес-плану в системі управління туристичного підприємством полягає в тому, що він виконує дві **функції**:*

- ознайомлення із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї представників ділового світу;
- опрацювання механізму самоорганізації, тобто комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту.

Потрібно зазначити, що розроблення бізнес-плану туристичного підприємства ґрунтується на принципах, методах та інформаційній базі. Вивчення наукових джерел дає змогу акцентувати на **головних принципах бізнес-планування**:

- *адекватність* – бізнес-план, загалом, та зміст його окремих розділів повинні відповідати наявним ринковим умовам, розмірам та можливостям підприємства, його ресурсному забезпеченню тощо;
- *цільовий характер* – зміст окремих розділів бізнес-плану повинен розкривати підприємницьку ідею;
- *системність* – показники, розраховані під час бізнес-планування, мають бути ув'язаними в єдину систему та узгодженими між собою;
- *науковість* – усі розрахунки, проведені під час розроблення бізнес-плану, мають ґрунтуватись винятково на наукових підходах та методиках;
- *оптимальність* – під час бізнес-планування потрібно забезпечити обрання найкращого варіанта реалізації підприємницького проекту.

До того ж варто звернути увагу і на *додаткові принципи*, яких потрібно дотримуватись під час розроблення бізнес-плану туристичного підприємства:

- ініціювання – активізація, стимулювання і мотивація дій, проектів, угод;
- координація та інтеграція – взаємозв'язок всіх структурних підрозділів підприємства та орієнтація їх на єдиний результат;
- безпека управління – оцінка можливих ризиків для своєчасного прийняття запобіжних заходів щодо зменшення чи запобігання негативних наслідків;
- контроль – можливість оперативного відслідковування виконання плану, виявлення помилок та можливостей його коригування.



Таблиця 1

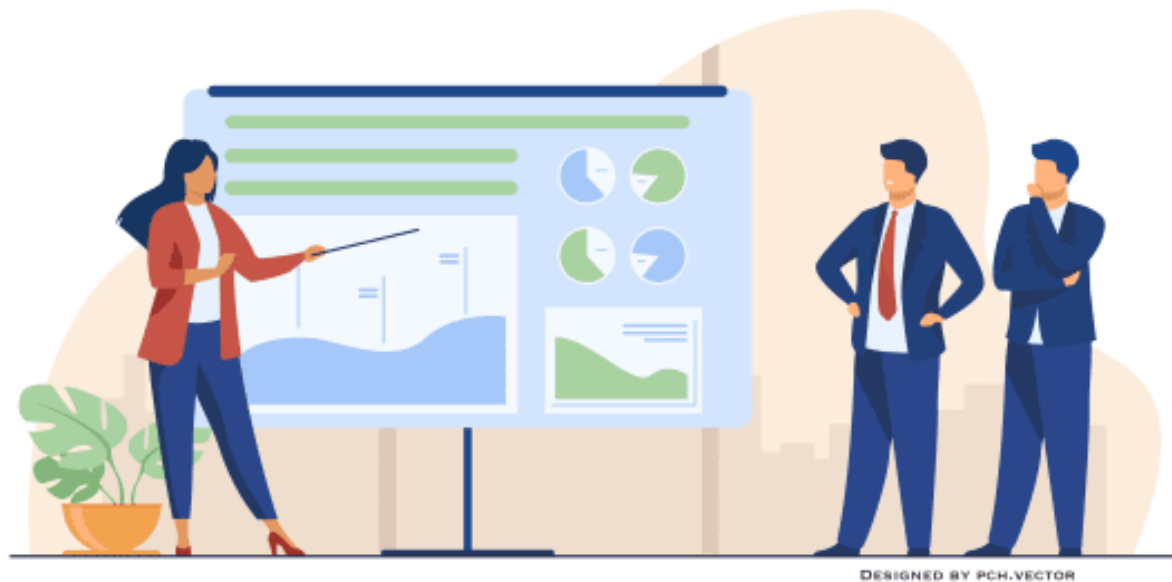
Класифікація бізнес-планів

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види бізнес-планів</i>
За цілями розробки	одержання зовнішнього фінансування вироблення стратегії розвитку; планування діяльності компанії
За методикою підготовки	міжнародна методика ЮНІДО (UNIDO - <u>United Nations Industrial Development Organization</u>); вітчизняні методики; нові західні методики
За об'єктами планування	інвестиційного проекту; іншого проекту; компанії; групи компаній; малого підприємства; бізнес-одиниці (напрямку бізнесу).
Модифікаціях залежно від призначення	за бізнес-лініями (продукція, роботи, послуги); по підприємству в цілому (новому або вже діючому)
За цілями	націлений на розвиток підприємства; націлений на фінансове оздоровлення; націлений на планування діяльності усього підприємства; націлений на планування діяльності окремого підрозділу
За обсягами і формами виконання	міні бізнес-плани; робочі бізнес-плани; презентаційні бізнес-плани; електронні бізнес-плани



До бізнес-планів, призначених для одержання зовнішнього фінансування відносяться:

- бізнес-план інвестиційного проекту, який складається для залучення потенційних інвесторів і припускає докладне маркетингове дослідження й характеристики бізнесу. Особлива увага приділяється опису місії проекту, формулюванню цілей і завдань. Потім виявляється список передбачуваних адресатів (майбутні акціонери, банки, венчурні фірми).
- бізнес-план на одержання кредиту відрізняється від інвестиційного за трьома показниками:
 - ❑ він повинен обґрунтувати потребу підприємства у фінансуванні в часовий відрізок, що обмовляється;
 - ❑ указувати на вигоду від використання позикових обігових коштів;
 - ❑ довести можливому кредиторіві високий рівень платоспроможності, який стане запорукою у своєчасному погашенні боргу й виплаті відсотків.
- бізнес-план на грант припускає позику або субсидію з державного бюджету або благодійних фондів. Він супроводжується обґрунтуванням прямих та непрямих економічних і соціальних вигод для регіону чи для суспільства в результаті виділення коштів чи ресурсів під запропонований бізнес-проект та ін. У цьому випадку бізнес-план особливий упор повинен робити на гуманні цілі й на значну лепту в розвиток регіону або міста.



Бізнес-план фінансового оздоровлення складається підприємством, яке є неплатоспроможним. Для нього характерна складна процедура погоджень розрахунків з кредиторами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

Бізнес-план структурного підрозділу – викладення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу, ціллю якого є обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні окремого підрозділу. Такий бізнес-план особливо важливий для підприємства, яке входить до складу холдингової компанії.

У сучасній практиці бізнес-планування варто також виокремити *комерційно-виробничий бізнес-план* необхідний для вирішення проблем комерційної і виробничої діяльності під час досягнення цілей розвитку підприємства. Для нього характерне обґрунтування шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами.

Класифікація бізнес-планів показує, що бізнес-планування пов'язане як із стратегічними, так і з тактичними планами підприємства



Етапи та стадії проектного циклу розробки бізнес-плану:

- *передінвестиційний*. Формування інвестиційного задуму (ідеї). Дослідження інвестиційних можливостей, яке попереджує техніко-економічне обґрунтування. Оцінює техніко-економічне обґрунтування;
- *інвестиційний* (підготовка контрактної документації, укладання контрактів, інженерно-технічне проектування, будівничо-монтажні роботи, виробничий маркетинг, навчання);
- *експлуатаційний* (експлуатація об'єкта, моніторинг економічних показників).

По-перше, бізнес-планування, на відміну від внутрішньогосподарського корпоративного планування, об'єднує не весь комплекс цілей підприємства, а лише одну, що визначає зміст підприємницького проекту. Бізнес-план орієнтується, переважно, на розроблення нової стратегії або тактики розвитку підприємства, тоді як соціально-економічне планування може передбачати різні види поточної й перспективної діяльності.

По-друге, бізнес-плани розробляються на інноваційні проекти, чітко окреслені конкретними строками їхнього виконання, після закінчення яких робота над цим бізнес-проектом завершується. Внутрішньовиробниче планування здійснюється безупинно на всіх рівнях управління підприємством. Після виконання річного плану підприємство за відповідного коригування переходить до здійснення чергового плану і т.д. Бізнес-план має не тільки чітко визначені строки, але й вужчі просторові кордони, тоді як будь-який внутрішньовиробничий план таких чітких обмежень не має.

По-третє, основне призначення бізнес-плану полягає у розробленні на підприємстві інноваційного (інвестиційного) проекту й одержанні на його виконання необхідних виробничих ресурсів і, передусім, грошових коштів. Пошук надійних інвесторів вимагає найретельнішого обґрунтування багатьох фінансових показників з урахуванням існуючого ступеня ризику не тільки у внутрішній виробничо-господарській діяльності, але й у зовнішніх кредитно-фінансових і банківських структурах. Внутрішньогосподарські плани необхідні підприємству для власного використання, тоді як бізнес-плани більше потрібні для зовнішніх інвесторів і кредиторів.

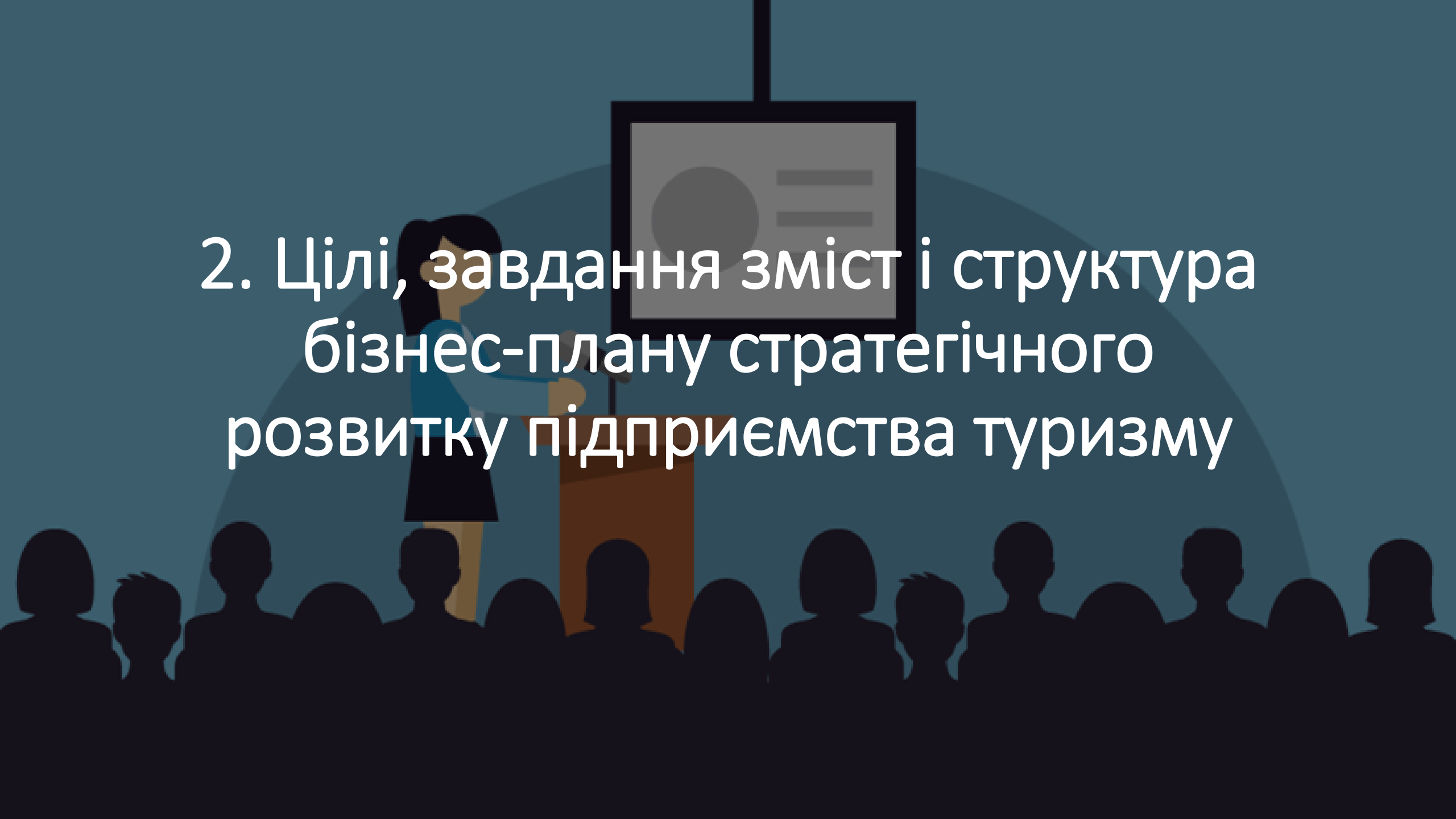
По-четверте, бізнес-плани розробляють безпосередньо під керівництвом і за особистої участі керівника підприємства. Внутрішньогосподарським плануванням, як правило, займається планово-економічна служба підприємства. Особиста участь кожного керівника в розробленні бізнес-плану нового проекту сприяє не тільки виробленню реальної стратегічної й оперативної мети, але й забезпечує в майбутньому найкращу організацію виконання бізнес-проекту. Робота в ринковій економіці потребує від керівників підприємств приймати самостійні рішення в нових умовах невизначеності та ризикувати. Проте такі рішення повинні бути виваженими, а ризик мінімальним, що може бути досягнуто за допомогою детально розроблених планів діяльності. Бізнес-план є результатом дослідження і організаційної роботи керівника, що ставить за мету вивчення конкретного напрямку діяльності підприємства на визначеному ринку в конкретних організаційно-економічних умовах.



Бізнес-план допомагає уявити майбутнє бізнесу: описати вид та тип підприємства; визначити спеціалізацію підприємства, ринкову нішу, можливе місце на даному сегменті ринку; розрахувати фінансові потреби, визначити джерела отримання фінансових ресурсів з вказанням розміру та термінів повернення грошових сум; уточнити напрямки використання грошових засобів; визначитися з потребою в кадрах, їх кількістю, кваліфікацією та оплатою праці; врахувати положення чинного законодавства, зокрема регіональне, регламентуюче ведення туристичного бізнесу; оцінити конкурентне середовище; вивчити ринок; визначити цінову політику підприємства та динаміку цін на обраному ринковому сегменті; встановити цілі з обсягу товарообороту; обрати форми та методи продажу товарів; вивчити умови пропозиції товарів виробниками (постачальниками); скласти план доходів і витрат, інші розділи фінансового плану.

Бізнес-планування дозволяє виконувати цілий комплекс завдань туристичного підприємства, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту: визначенням потреби в матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсах, мобілізацією джерел їх отримання, оцінюванням очікуваної ефективності використання зазначених ресурсів. Саме бізнес-планування дає змогу сформувати організаційно-економічний механізм інвестиційної (інноваційної) діяльності туристичного підприємств.





2. Цілі, завдання зміст і структура
бізнес-плану стратегічного
розвитку підприємства туризму



Роль бізнес-плану для підприємства полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою функціями:

- *зовнішня* (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) стосується ознайомлення зацікавлених суб'єктів зовнішнього бізнес-середовища із сутністю та основними аспектами інвестиційного проекту підприємства;
- *внутрішня* (документ призначений для внутрішнього користування на підприємстві апаратом управління, іншими працівниками) стосується опрацювання механізму самоорганізації підприємства, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією важливого для підприємства бізнес-проекту.



Відтак, *основними цілями розробки бізнес-плану* є:

- для залучення капіталу, необхідного для здійснення підприємницького проекту;
- для попереднього визначення перешкод та їх попередження в майбутньому;
- для формування та розвитку особистих управлінських якостей підприємця, що розробляє бізнес-план;
- для перевірки реалістичності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації;
- спосіб моделювання системи управління майбутнього бізнесу;
- для встановлення зв'язків між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та працівниками підприємства на початковій стадії реалізації.

Завдання бізнес-плану:

- розрахунок передбачуваних результатів діяльності підприємства (обсяг реалізації товарної продукції, прибутку, доходів та капіталу);
- визначення джерел фінансування підприємницького проекту;
- підбір працівників, що здатні реалізувати план;
- обґрунтування економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.



Фактори, що визначають зміст та обсяг бізнес-плану:

- цілі розробки бізнес-плану;
- функціональна спрямованість бізнес-плану;
- стадія життєвого циклу продукту;
- ступінь конкуренції на ринку;
- можливості розширення бізнесу в майбутньому;
- обсяги початкового фінансування бізнесу;
- масштаби діяльності підприємства;
- аудиторія, для якої складається бізнес-план.

Джерела інформації при розробці бізнес-плану:

- досвід практичної роботи в готельному/туристичному бізнесі;
- статистична інформація про стан і тенденції розвитку готельного/туристичного бізнесу;
- безпосередні контакти з майбутніми споживачами готельних/туристичних послуг;
- відомості про діяльність конкурентів;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації на ринку готельних/туристичних послуг;
- рекламні матеріали, інформаційні матеріали виставок, ярмарків, науково-практичних конференцій, семінарів;
- вітчизняні та зарубіжні публікації з питань підприємництва у сфері готельного/туристичного бізнесу;
- анкетування, опитування потенційних споживачів послуг.

Таблиця 2

Структура бізнес-планів у відповідності з типологією по об'єктах бізнесу

<i>Розділи бізнес-плану</i>	<i>По бізнес-лініях</i>	<i>По підприємству</i>	
		<i>Новому</i>	<i>Розвиток</i>
Концепція бізнесу (резюме)	+	+	+
Ситуація в даний час та коротка інформація про підприємство	+	+	+
Характеристика об'єкта	+	+	+
Дослідження та аналіз ринку (ринки та конкуренція, або середовище для бізнесу)	+	+	+
Організаційний план	-	+	-
Персонал та управління	+	+	+
План виробництва	+	+	+
План маркетингових дій	+	+	+
Фінансовий план та фінансова стратегія	+	+	+
Потенційні ризики	+	+	+

Структура бізнес-плану за міжнародними стандартами

<i>UNIDO</i>	<i>KPMG</i>	<i>СБPP</i>
1. Резюме	1. Титульний лист	1. Титульний лист
2. Опис галузі й компанії	2. Меморандум про конфіденційність	2. Меморандум про конфіденційність
3. Опис послуг (товарів)	3. Резюме	3. Резюме
4. Продажі і маркетинг	3.1. Короткий огляд	4. Підприємство
5. План виробництва	3.2. Пропонована продукція й послуги	4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності
6. Організаційний план	3.3. Місія, цілі й завдання	4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства
7. Фінансовий план	4. Продукція й послуги	4.3. Поточна діяльність
8. Оцінка ефективності проекту	4.1. Вступ	4.4. Фінансовий стан
9. Гарантії й ризики компанії	4.2. Продукція й послуги	4.5. Кредити
10. Додатки	4.3. Супутні товари й послуги	5. Проект
	5. Аналіз ринку й галузі	5.1. Загальна інформація про проект
	5.1. Використання продукту й послуги	5.2. Інвестиційний план проекту
	5.2. демографічний аналіз	5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність
	5.3. Конкуренція	5.4. Опис виробничого процесу
	5.4. SWOT-аналіз	5.5. Фінансовий план
	6. Цільові ринки	5.6. Екологічна оцінка
	6.1. Цільові споживачі	6. Фінансування
	6.2. Географія цільового ринку	6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів
	6.3. Ціноутворення	6.2. Застава й поручництво
	7. Стратегії реклами й просування	6.3. Обладнання й роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів
	7.1. Стратегія просування	6.4. SWOT-аналіз
	7.2. Способи поширення реклами	6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження
	7.3. Прогноз продажів	7. Додатки
	8. Управління	
	8.1. Організація й основний персонал	
	8.2. Постійне споживання активів	
	8.3. Витрати на підготовку виробництва	
	9. Фінансовий аналіз	
	9.1. Собівартість реалізованої продукції	
	9.2. Аналіз беззбитковості	
	9.3. Кількісний аналіз	
	9.4. Доходи й витрати	
	9.5. Рух грошових коштів	
	9.6. Баланси підприємства	
	9.7. Ризики	
	10. Додатки	



Резюме фактично є стислою версією плану, своєрідним «повідомленням про наміри». Хоч резюме наводиться на самому початку бізнес-плану, складати його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

Резюме – це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне і фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

В цьому розділі подається наступна інформація:

- 1) повна назва, адреса підприємства, форма власності, власники (засновники);
- 2) опис суті запропонованого проекту (наприклад, стати лідером у забезпеченні якості, або стати лідером по ціні тощо);
- 3) опис можливостей і стратегії (аналізується якими можливостями володіє підприємство, як вони впливають на бізнес, продумується стратегія для того, як скористатись сприятливою ситуацією);
- 4) короткий опис ринку (опис ринкових можливостей, які буде використовувати проект, і опис головного аргументу – чому проект буде успішним, незважаючи на те, що існують товари і послуги, які вже задовольняють потреби вибраного сегменту ринку);
- 5) визначення цільового ринку, обсягу продажів (в грошовому та кількісному виразі);
- 6) команда (опис знань, досвіду, уміння менеджерів підприємства);
- 7) прогнозовані фінансові результати (опис загальної вартості проекту, очікуваних результатів проекту і термінів погашення позик).

Основна мета цього розділу бізнес-плану – представити у максимально вигідній формі найважливішу інформацію для потенційних партнерів і осіб, на фінансову підтримку яких розраховує підприємство.

Виконавче резюме – це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

В розділі *«Опис галузі та компанії»* необхідно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера в тому, що підприємство має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково. Важливо також показати інвестору (потенційному партнеру), що керівництво контролює діяльність свого підприємства.

Розробка розділу бізнес-плану, присвяченого **опису послуг (товарів)**, для виробництва якого власне задумувався проект, потребує особливої чіткості. Він повинен включати такі основні показники:

- характеристику послуг, що надаються, в тому числі характеристику принципово нової туристичної послуги;
- тривалість життєвого циклу продукції (послуги);
- технологічні особливості надання туристичних послуг;
- визначення туристичних послуг, призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці запланованих туристичних послуг дуже важливо чітко визначити:

- перелік (асортимент) основних видів послуг, що передбачається надавати споживачам;
- призначення наданих послуг;
- споживчі характеристики турпродуктів (послуг);
- унікальність (цінність) турпродуктів (послуг);
- конкурентоспроможність турпродукції (послуг) на споживчому ринку.





При складанні бізнес-плану потрібно передбачити:

- час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг) до перших продажів, до піку (максимально можливого) обсягу продажів; до закінчення продажів;
- час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах.

Дослідження привабливості турпродукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов'язане з маркетинговими дослідженнями ринку. Тому в бізнес-плані виділено розділ «**Продажі і маркетинг**», в якому необхідно спланувати комплекс маркетингу, до якого входить все, що підприємство може впровадити для підвищення попиту на свої товари і послуги, а саме:

- схема розповсюдження товарів і послуг;
- принципи ціноутворення;
- методи стимулювання обсягів продажу;
- рекламна діяльність підприємства;
- сервісні послуги підприємства (гарантійне обслуговування тощо);
- формування суспільної думки про впроваджувані товари і послуги.

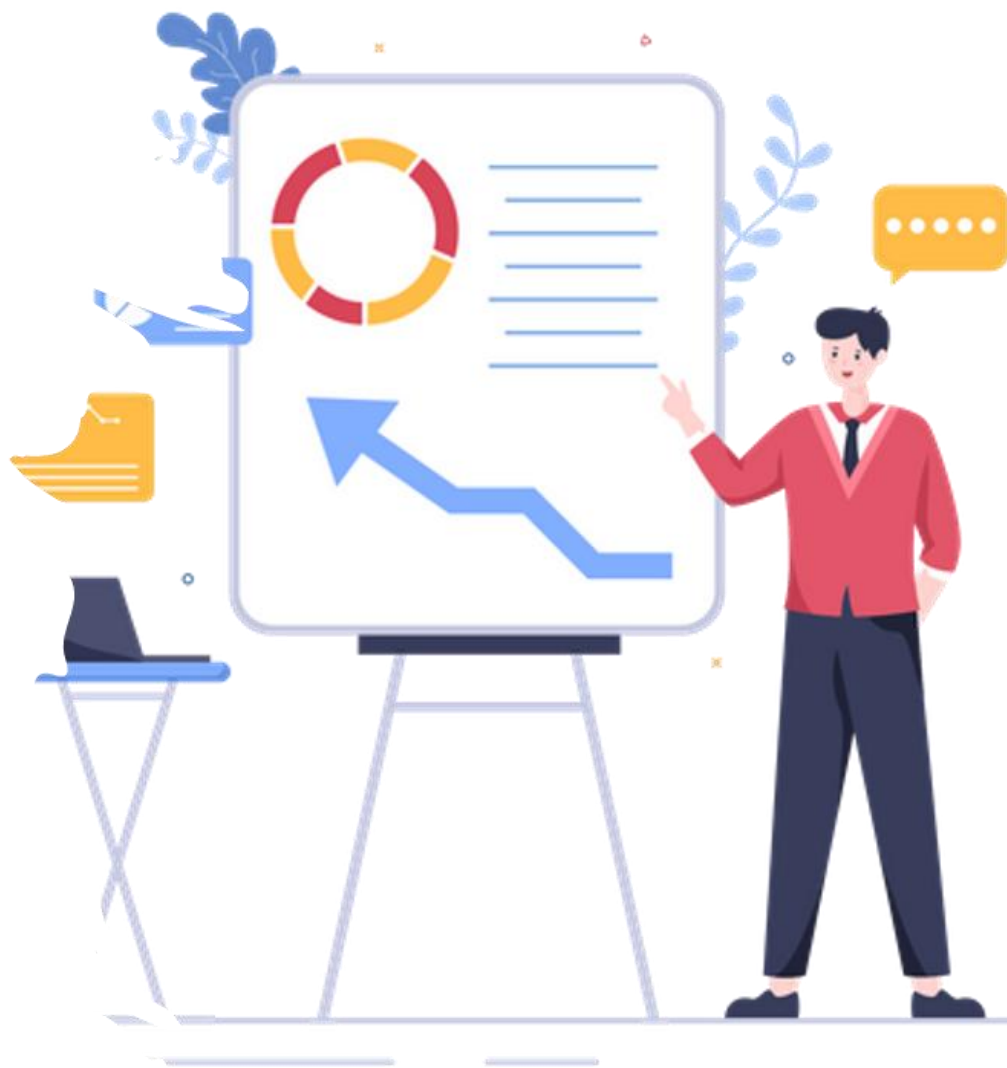
Залежно від поставленої мети на споживчому ринку можуть бути використані різні стратегії ціноутворення:

- 1) укорінення на ринку з високим ступенем конкуренції;
- 2) максимізація прибутку в поточному періоді;
- 3) завоювання більшої питомої ваги ринку за показником якості товарів;
- 4) завоювання ринку нового товару;
- 5) виживання на ринку.

Для оцінки можливостей реалізації тієї чи іншої стратегії розглядаються умови діяльності підприємств з трьох позицій:

- 1) орієнтація на витрати;
- 2) орієнтація та можливості ринку (на конкуренцію);
- 3) орієнтація на попит

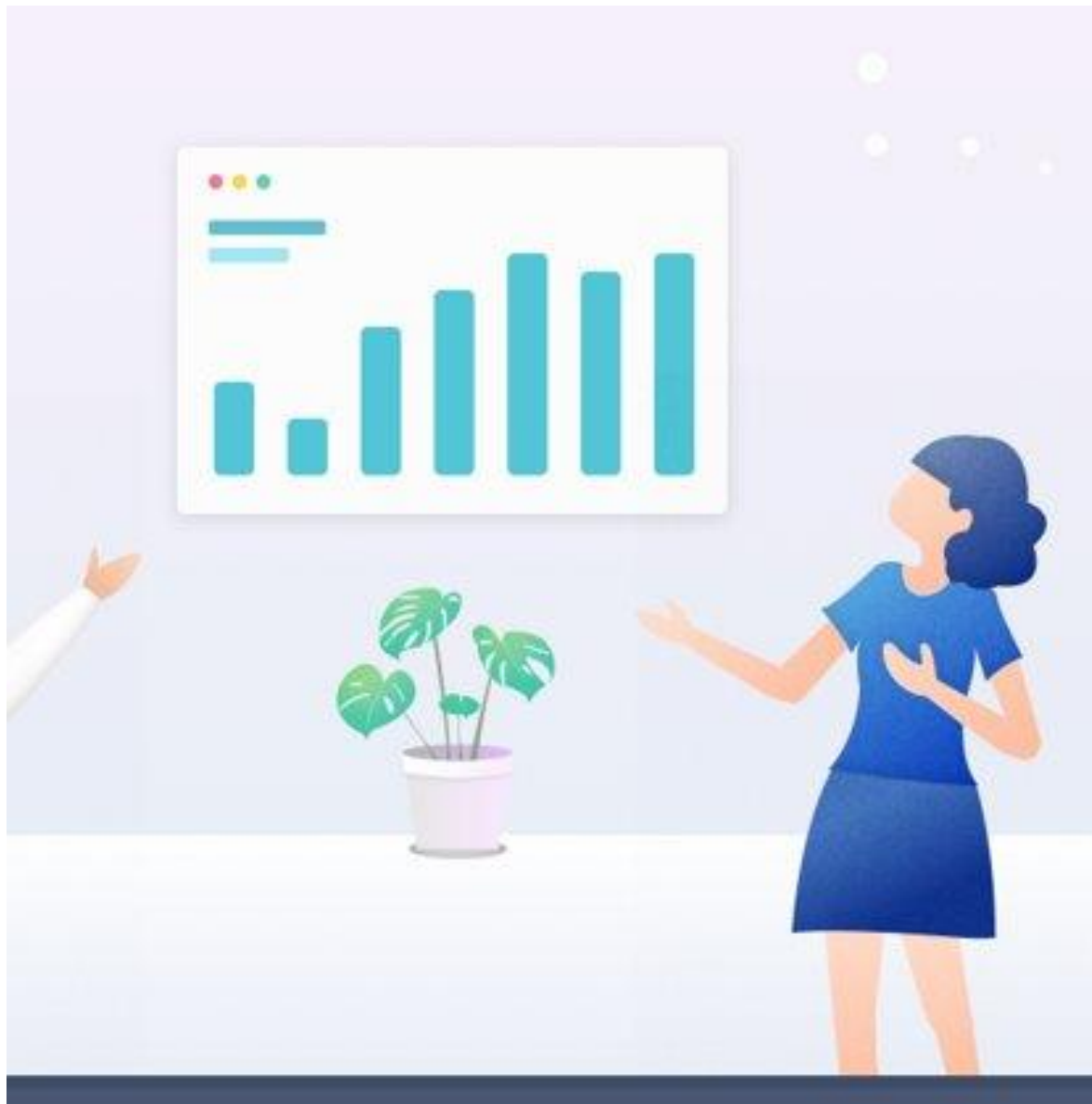




Мета розділу «Продажі і маркетинг» – спланувати вплив і реакцію фірми на ринок за тих чи інших обставин, щоб забезпечити збут товару. Тому в бізнес-плані мають бути розкриті наступні питання:

- загальна характеристика регіонального ринку продукції (послуг);
- сегментація ринку продукції (послуг), що випускає підприємство в регіоні;
- визначення розміру і складу продукції (послуг), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді;
- організація збуту продукції (послуг) підприємства в умовах конкуренції.

Відповідальним питанням для підприємства є визначення загального обсягу реалізації продукції, його складу на кожному із вибраних ринків. Визначення обсягу збуту продукції необхідно тісно ув'язати з дослідженням попиту і виробничих можливостей підприємства.



На заключному етапі ринкових досліджень необхідно з'ясувати і відобразити у бізнес-плані:

- перелік конкурентів на вибраному ринку;
- організацію, яка надаватиме потрібну підприємству інформацію з маркетингових питань;
- наявність спеціальних агентів і дистриб'юторів на вибраному ринку, сферу їх діяльності та фінансові відносини з ними;
- перелік клієнтів, з якими співпрацюватиме підприємство.

Оцінка факторів конкуренції є системним процесом, який складається з ряду етапів:

- 1) виявлення діючих і потенційних конкурентів;
- 2) аналіз показників діяльності, цілей і стратегій конкурентів;
- 3) виявлення слабких і сильних сторін діяльності конкурентів.



slidemodel.com

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку. Зміст розділу «Продажі і маркетинг» має дати відповідь на запитання:

- 1) яку частку ринку займатиме підприємство;
- 2) скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному виразі;
- 3) хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках.



У даному розділі суб'єкт підприємницької діяльності повинен не лише представити концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

Розділ «**План виробництва**» включає наступні дані:

- обсяг реалізації туристичного продукту (у кількісних показниках);
- характеристика та програма туристичних продуктів;
- продуктова (виробнича) програма для підприємств туризму та виробничо-експлуатаційної програми підприємств готельного господарства;
- розрахунок устаткування;
- розрахунок площі;
- розрахунок чисельності робітників виробництва;
- прогноз сумарних витрат, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

Основна мета розділу «*Організаційний план*» – представити інформацію про забезпеченість випуску продукції і розвитку виробництва. В цьому розділі бізнес-плану розглядають дві проблеми: організаційну структуру та юридичну форму підприємства.

Організаційна структура повинна передбачати:

- організаційну схему підприємства – перелік всіх служб та посадових осіб, їх функціональні обов’язки, посадові оклади, підпорядкування та організаційні зв’язки між працівниками, шляхи реформування організаційної схеми на різних стадіях розвитку підприємства;
- керівний склад підприємства, його обов’язки, оплата праці та умови преміювання;
- критерії відбору кадрів – вимоги до претендентів на ту чи іншу посаду, що передбачається організаційною схемою;
- оцінку результатів роботи та форми заохочення – перелік показників, за якими оцінюється робота посадових осіб, методика оцінки результатів роботи, форми матеріального та морального заохочення;
- форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства.





Надзвичайно важливим є питання організації фінансування підприємницького проекту, що розглядається у розділі бізнес-плану **«Фінансовий план»**. В ньому узагальнюються матеріали попередніх розділів, обґрунтовується сума коштів, необхідних для реалізації проекту та визначаються джерела отримання цих коштів.

В його розробці мають бути враховані характеристики й умови бізнес-середовища, а саме:

- існуючі податки та тенденції їх зміни;
- зміни валютних курсів, за якими ведуться обчислення (інвестиційний проект);
- інфляційна характеристика середовища.
- До цього розділу мають бути підготовлені такі основні документи:
 - прогноз обсягу продажу;
 - план грошових надходжень і витрат;
 - зведений баланс активів і пасивів;
 - графік досягнення беззбитковості;
 - баланс прибутку та його розподіл.

Мета фінансового розділу бізнес-плану – сформулювати та представити загальну всебічну та достовірну систему проектів щодо очікуваних фінансових результатів діяльності фірми. Якщо ці дані добре підготовлені та докладно викладені, вони стають найважливішими критеріями оцінки привабливості бізнесу.

Досягнення бажаних фінансових результатів завжди пов'язане з певними ризиками, що виникають у результаті настання небажаних негативних змін. Тому у бізнес-плані передбачено розділ **«Гарантії й ризики компанії»**.

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

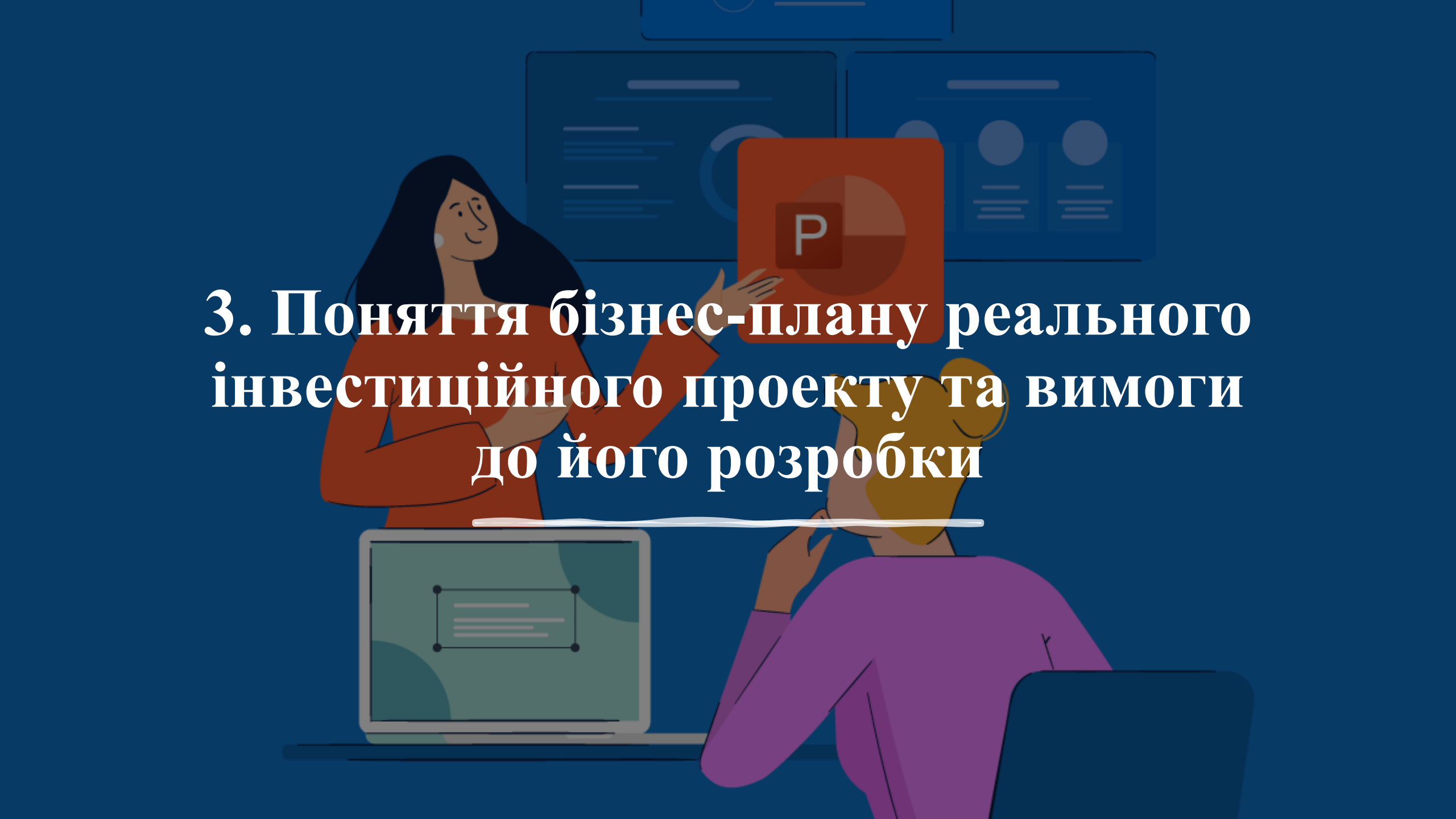
- розрахунок за найгіршим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
- розрахунок за найкращим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту.





В *Додатки* до бізнес-плану включають всю важливу інформацію, яка не увійшла до його основної частини: повні резюме менеджменту компанії; копії балансів і звітів про фінансову діяльність підприємства (як правило, за 3 (три) попередні роки); детальні розрахунки економічної ефективності інвестиційних проектів; аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; рекомендаційні відгуки кредиторів, у яких компанія раніше отримувала кредити; копії договорів, пов'язаних з реалізацією проекту; угоди про наміри з закупівель обладнання, сировини, матеріалів і реалізації готової продукції; схеми технологічних процесів і фотографії; опис виробничих процесів; копії ліцензій, авторських свідоцтв і т.д.

Кожен вид бізнесу має свої особливості, які стосуються його сфери, розмірів, специфіки ринку і т.п. Тому важко виділити певну стандартну методологію розробки бізнес-плану. Разом з тим узагальнення досвіду підприємницької діяльності дозволило виділяти основні моменти, на які необхідно звернути увагу при розробці бізнес-плану підприємства.



3. Поняття бізнес-плану реального інвестиційного проекту та вимоги до його розробки

Реальний інвестиційний проект – основний документ, що визначає необхідність здійснення реального інвестування, в якому в загальноприйнятій послідовності розділів викладено головні характеристики проекту та фінансові показники, що пов'язані з його реалізацією.

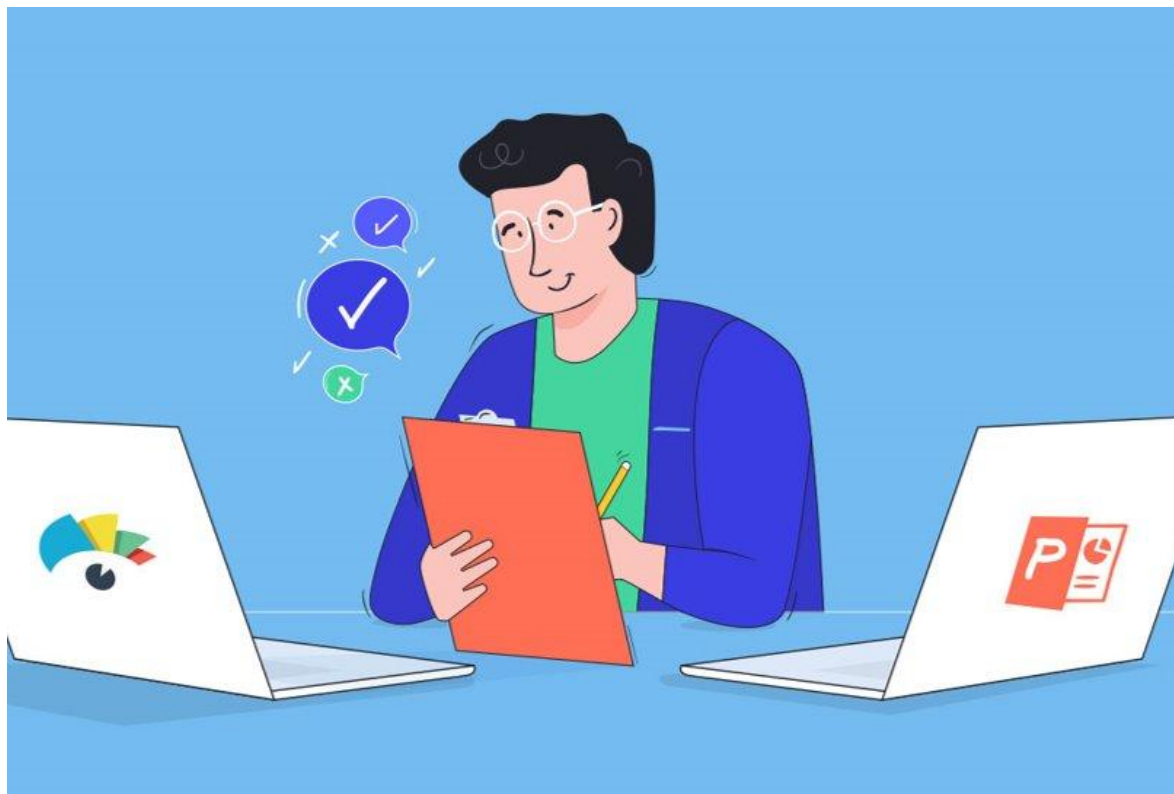
Таблиця 4

Класифікація реальних інвестиційних проектів у підприємствах туристичної індустрії

Класифікаційна ознака	Види реальних інвестиційних проектів
За строками реалізації	короткостроковий бізнес-план із періодом реалізації до 1 року; середньостроковий бізнес-план із періодом реалізації від 1 року до 3 років; довгостроковий бізнес-план з періодом реалізації понад 3 роки

Класифікаційна ознака	Види реальних інвестиційних проектів
За конкретними формами здійснення реальних інвестицій	бізнес-план придбання цілісного майнового комплексу; бізнес-план нового будівництва; бізнес-план реконструкції; бізнес-план модернізації; бізнес-план оновлення окремих видів основних фондів; бізнес-план інноваційного проекту; бізнес-план збільшення запасів матеріальних оборотних активів
За цілями інвестування	бізнес-план, що забезпечує приріст обсягів надання послуг (готельних, туристичних); бізнес-план, що забезпечує розміщення (оновлення) кількості послуг; бізнес-план, що забезпечує підвищення якості послуг; бізнес-план, що забезпечує зниження собівартості послуг; бізнес-план, що забезпечує вирішення соціальних, екологічних та інших завдань
За рівнем автономності реалізації	бізнес-план, що не залежить від реалізації інших проектів підприємства туристичної індустрії; бізнес-план, що залежить від реалізації інших проектів підприємства
За обсягом необхідних інвестиційних ресурсів	невеликий бізнес-план (до 100 тис. дол. США); середній бізнес-план (від 100 тис. до 1 млн дол. США); великий бізнес-план (понад 1 млн дол. США)

За запропонованою схемою фінансування	бізнес-план, що фінансується за рахунок внутрішніх джерел підприємства туристичної індустрії; бізнес-план, що фінансується за рахунок акціонування (первинної або доповнюючої емісії акцій); бізнес-план, що фінансується за рахунок кредиту; бізнес-план із змішаними формами інвестування
За складом інвесторів	бізнес-план, який здійснюється самим підприємством туристичної індустрії; бізнес-план, який здійснюється підприємством туристичної індустрії спільно з іншими вітчизняними інвесторами; бізнес-план, який здійснюється підприємством туристичної індустрії з іноземним інвестором



До форми бізнес-плану є певні **вимоги**:

Чітка структуризація документу – ряд обов'язкових розділів, присвячених конкретним аспектам інвестиційного проекту.

Достовірність інформації бізнес-плану та обґрунтованість економічних показників - всі показники бізнес-плану мають бути ретельно звірені з документами. Для усіх економічних показників необхідні документальні підтвердження, розрахунки та обґрунтування.

Наочність матеріалу. Бізнес-план має включати схеми, таблиці, графіки, діаграми тощо, це має полегшити розуміння найважчих моментів документу.

Якість оформлення. Бізнес-план має бути оформлений найкращим чином, як із точки зору викладу матеріалу, так і по відношенню до помилок та виправлень.

Обсяг бізнес-плану. Як правило, обсяг бізнес-плану залежить від обсягу інвестицій, проте на практиці вважається оптимальним обсяг у межах 40-50 сторінок. Крім того, бізнес-план може містити і додатки, обсяг яких не регламентується.

Таблиця 5

Структура бізнес-плану інвестиційного проекту за вимогами

<i>України</i>	<i>UNIDO</i>
1. Юридичний статус підприємства	1. Коротка характеристика проекту (резюме)
2. Стисла історична довідка про діяльність підприємства	2. Передумови і основна ідея проекту
3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється або пропонується до виробництва підприємством, та ринків збуту	3. Аналіз ринку та концепція маркетингу
4. Характеристика конкретного середовища	4. Сировина та постачання
5. План маркетингової діяльності	5. Місцезнаходження та навколишнє середовище
6. План виробничої діяльності підприємства	6. Проектування та технологія
7. Організаційний план	7. Організація управління
8. План охорони навколишнього середовища	8. Трудові ресурси
9. Фінансовий план та програма інвестицій	9. Планування реалізації проекту
10. Аналіз можливих ризиків	10. Фінансовий план та оцінка ефективності інвестицій
11. Висновки	



Для невеликих інвестиційних проектів (наприклад для обґрунтування одержання позик) допускається скорочений варіант бізнес-плану, який накреслює загальні цілі та шляхи їх досягнення:

1. Опис та концепція.

2. Право власності та менеджмент:

- опис існуючого бізнесу позичальників (власників), включаючи фінансову інформацію;
- схема організаційної структури позичальника та біографічні дані менеджерів;
- організаційна схема, що визначає місце холдингових, дочірніх та спільних компаній та їх взаємовідносини з позичальником;
- фінансовий внесок власників/акціонерів у проект.

3. Постачальники обладнання та технічна допомога:

- джерела одержання техніки й технологій, зовнішня допомога проекту (у таких аспектах як менеджмент, виробництво, маркетинг, фінанси і т.д.);
- постачальники обладнання Технічна допомога, що її надає постачальник. Якщо обладнання вже відібране, поясніть яким чином відбувався процес відбору, закупки та постачання;
- зауваження щодо окремих технічних особливостей.



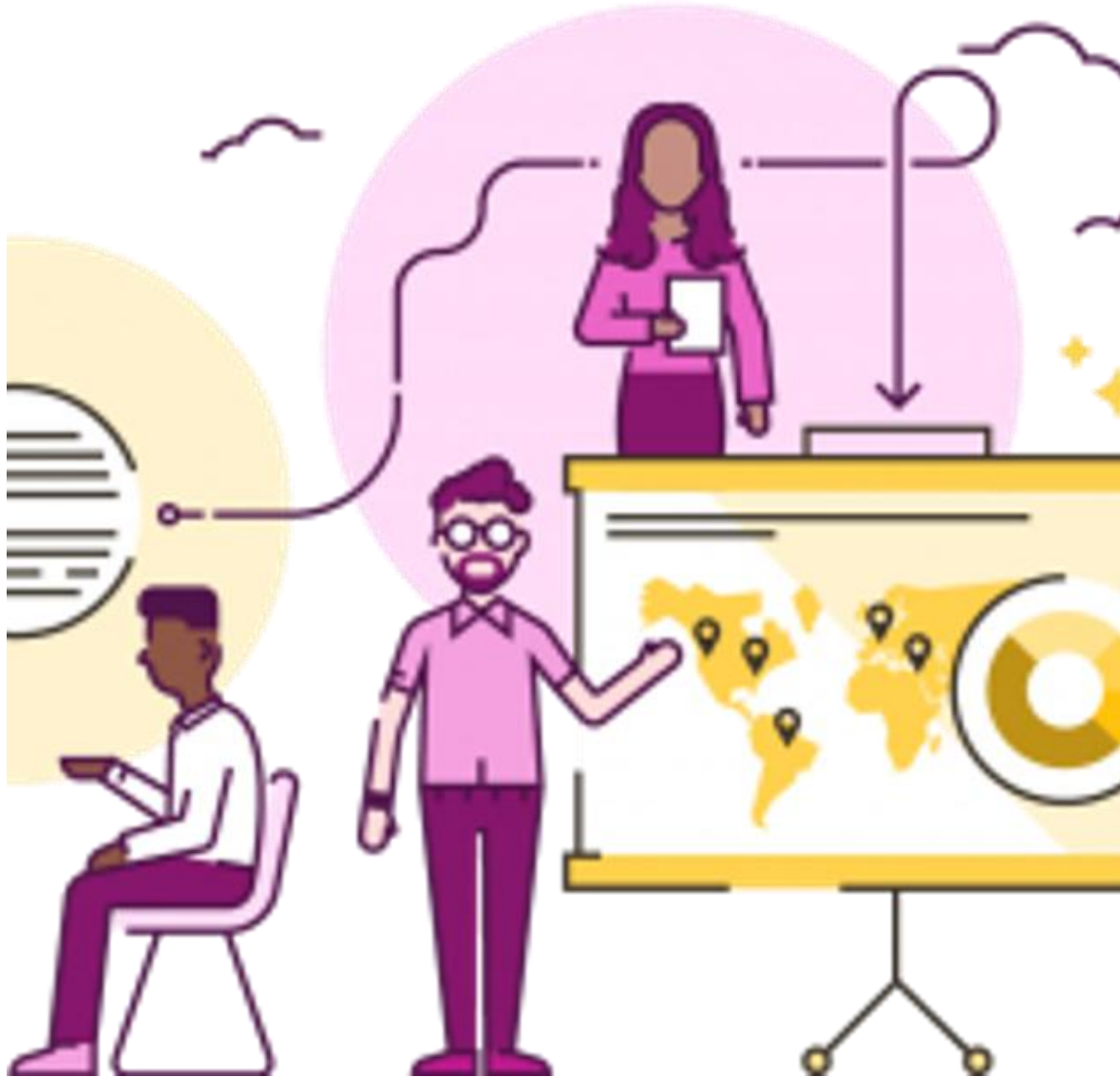
4. Маркетинг:

Маркетингова інформація, включаючи попередні три роки продажу, існуючий та прогнозований продаж на наступні п'ять років (у грошовому еквіваленті та натуральних показниках):

- порівняльний аналіз, що характеризує головних конкурентів (місцевих та іноземних), частки розподілу ринку, існуючі джерела постачання, власна частка на ринку (дайте оцінку) за період, що передує втіленню проекту, а також на прогнозований період, ціноутворення та основні відмінності між власною та конкуруючою продукцією,
- обсяги виробництва за проектом, ціни;
- потенційні споживачі продукції та можливі шляхи збуту;
- фактори, що сприятимуть підвищенню попиту.

5. Характеристика продукції, персоналу та комунальних послуг (включаючи споживання електроенергії, газу, води і т. д.) та інші засоби, необхідні за проектом:

- короткий опис процесу виробництва;
- наявність, категорія та кількість необхідного персоналу;
- необхідне інфраструктурне обладнання (транспорт, комунікації, енергопостачання, вода, газ і т.д.);
- класифікація виробничих витрат за проектом по головних статтях витрат;
- місцезнаходження підприємств по відношенню до постачальників, ринків та інфраструктури.



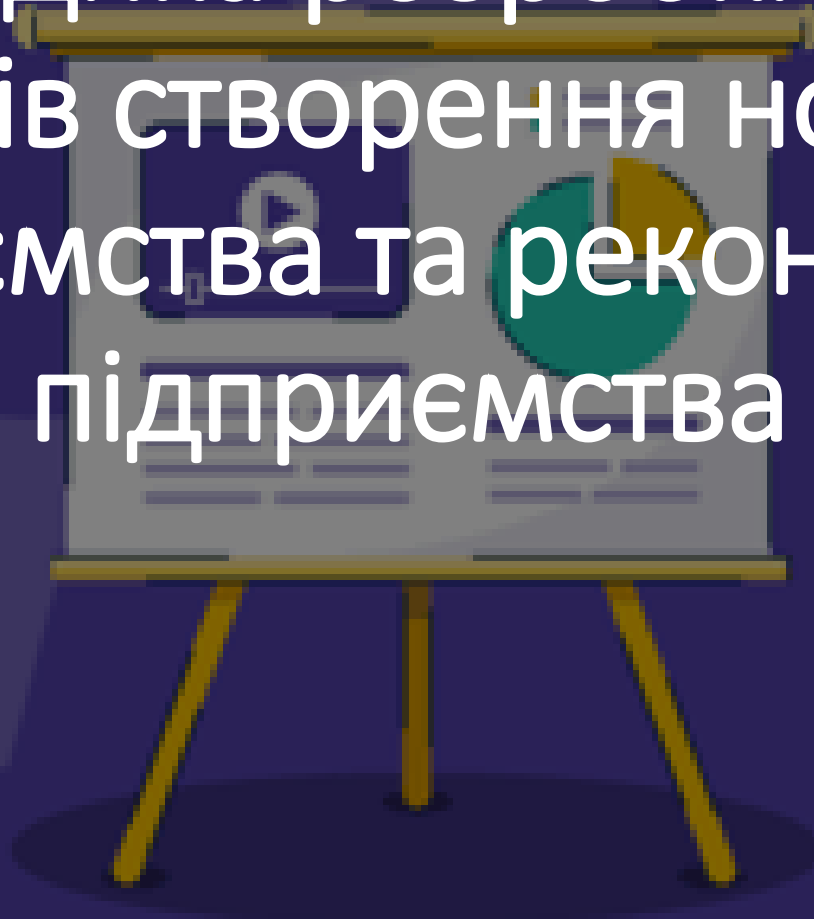
6. Інвестиційні вимоги, фінансування проекту та прибутки: калькуляція загальних проектних витрат:

- заплановані фінансові витрати, передбачені джерела власних коштів та кредитів, визначення необхідних умов для реалізації проектів;
- фактори ризику.

Порядок складання бізнес-планів залежить від багатьох інших факторів, питань та особливостей.

Підготовка будь-якого бізнес-плану інвестиційного проекту - це важкий та трудомісткий процес. Для його розробки необхідно розглядати декілька сценаріїв розвитку з урахуванням чутливості до змін на ринку, а також необхідний постійний контроль та корегування проекту з урахуванням фактичних змін у грошовому потоці. Здійснити це можливо лише за допомогою інформаційно-комп'ютерних технологій фінансового планування та контролю за інвестиціями.

4. Методика розробки бізнес-планів створення нового підприємства та реконструкції діючого підприємства туризму





Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Аналіз показує, що туристичні організації, фірми, компанії, які успішно конкурують у сфері туризму, керуються трьома стратегічними методами, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні:

- розвиток виробництва існуючого туристичного продукту по сформованих напрямках;
- розширення географії поїздок, формування і продаж послуг за рахунок нових районів туристичного призначення;
- впровадження зустрічних сфер туристичної діяльності, в тому числі через створення нових підприємств.



Основні етапи розробки бізнес-плану підприємства туристичної індустрії:

- Вибір певного виду готельного (туристичного) продукту.
- Дослідження ринкового середовища підприємства туристичної індустрії.
- Вибір місцезнаходження підприємства.
- Прогнозування обсягів продажу готельних (туристичних) послуг.
- Складання виробничого плану діяльності підприємства.
- Визначення цінової та збутової політики.
- Розробка організаційного плану.
- Складання фінансового плану.
- Визначення потенційних ризиків та умов їх мінімізації.
- Написання висновків по основних положеннях бізнес-плану.

В процесі розробки планів діяльності суб'єктів господарювання використовується різноманітний методичний інструментарій.

Методи планування – це способи, прийоми, процедури, за допомогою яких здійснюється розробка планів підприємства. Частіше використовується не один, а комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Серед традиційних методів прийняття планових рішень доцільно використовувати наступні:

1. Нормативний метод. Суть методу полягає в тому, що розрахунок потреб підприємства у необхідних ресурсах на плановий період здійснюється на основі системи прогресивних норм та нормативів їх використання.

Норма – абсолютна максимально допустима величина використання ресурсів(сировини, матеріалів, палива) для виготовлення одиниці продукції (послуг).

Норматив – відносна величина, що визначає ступінь використання ресурсів.

2. Балансовий метод. Планування здійснюється на основі балансів, що відображують потребу підприємства у певних видах ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) та джерела їх надходження. Завдяки балансам забезпечується взаємоузгодження потреб підприємства у засобах виробництва та можливостей для їх отримання. Кожен із показників балансу планується окремо за допомогою інших методів.





3. Програмно-цільовий. Даний метод передбачає, що підприємство для досягнення поставлених цілей (отримання необхідної величини прибутку, реалізація нової технічної або технологічної ідеї) розробляє відповідні програми та планує забезпечення їх виконання необхідними ресурсами. На основі цього методу досягається узгодженість програм підприємства з його цілями та ресурсним забезпеченням. Метод сприяє концентрації та забезпеченню спрямованості ресурсів на виконання важливих науково-технічних програм, економічний та соціальний розвиток підприємства. Він забезпечує планування всіх етапів реалізації програм: від формулювання ідеї до її впровадження в основний виробничий процес підприємства.

4. Факторний метод. За цим методом планові показники обчислюються на основі їх фактичних величин у попередньому періоді. Вони корегуються внаслідок зміни певних чинників, що впливають на їх формування у плановому періоді та діяльність підприємства взагалі. Даний метод дає змогу визначити роль окремих чинників у зміні планових показників. До таких впливових чинників відносять: організаційні (вдосконалення організації праці), технічні (впровадження нової техніки або технології, технічне переоснащення виробництва), зміну обсягів виробництва та номенклатури продукції, ін.



5. Граничний аналіз. Суть методу полягає у співставленні граничних витрат та граничних доходів підприємства. Одним із варіантів методу граничного аналізу є визначення точки беззбитковості, що відповідає обсягу продажу, дохід від якого дорівнює витратам.

6. Дисконтування. Метод застосовується для оцінки майбутніх доходів підприємства від його теперішніх капіталовкладень (інвестицій). Суть його полягає у приведенні таких доходів до моменту здійснення інвестицій, тобто визначенні дисконтованого (приведеного) доходу. Ставка дисконту може відповідати ставці банківського депозиту, процентній ставці за кредитом, граничній нормі рентабельності в галузі. Даний метод передбачає також визначення чистої дисконтованої вартості, яка є одним із показників оцінки ефективності капіталовкладень (інвестиційного проекту). При плануванні діяльності підприємства за допомогою методу дисконтування оцінюють доцільність здійснення того чи іншого інвестиційного проекту (заходу). При наявності альтернативних варіантів в план доцільно включати той, що передбачає максимальну позитивну різницю між сумою приведенного доходу та сумою початкових вкладень.

7. Метод сценаріїв. Цей метод передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв майбутнього підприємства.

Сценарій – це модель майбутнього, яка відтворює можливий хід подій при реалізації плану, містить показники основних чинників впливу на діяльність підприємства. Найбільш імовірний варіант сценарію приймається за базовий, що стає основою для прийняття рішень. Інші альтернативні варіанти починають використовувати в тому випадку, коли реальні обставини та стан середовища підприємства починають відповідати їм в більшій ступені, ніж базовому варіанту. Підготовка сценарію вимагає підприємство займатися деталями та процесами, увага на які може не звертатися при окремому використанні тих чи інших методів планування.

З розвитком інформаційних технологій та поширенням використання комп'ютерної техніки крім традиційних з'явилися нові методи планування, що полегшили процес обробки інформації для прийняття планових рішень та сприяли підвищенню їх ефективності.





Серед найбільш поширених методів обґрунтування планових рішень доцільно відзначити наступні:

1. Метод екстраполяції. Суть методу полягає в тому, що тенденції розвитку підприємства в минулому поширюються на його майбутнє.

Тенденція - це довгострокова закономірність у розвитку процесу(явища). Вивчається та досліджується динаміка показників діяльності підприємства в минулому та припускається, що вона буде характерна і для подальшого розвитку підприємства.

На підприємствах частіше використовують наступні методи екстраполяції:

- екстраполяція на основі аналітичних показників рядів динаміки;
- екстраполяція на основі плинної середньої;
- екстраполяція на основі індексу сезонності(при сезонному характері
- виробництва або споживання, що обумовлюють сезонні коливання динамічного ряду);
- екстраполяція трендів.



2. Метод експертних оцінок. Основу даного методу складають висновки експертів, що ґрунтуються на їх професійному, науковому, практичному досвіді в певній галузі та вмінні вірно оцінити важливість і значення напрямів дослідження, значимість того чи іншого процесу або явища. Метод експертних оцінок застосовується при недостатній статистичній інформації або непридатності її для планування.

Методи, що ґрунтуються на використанні думок експертів, поділяють на дві групи:

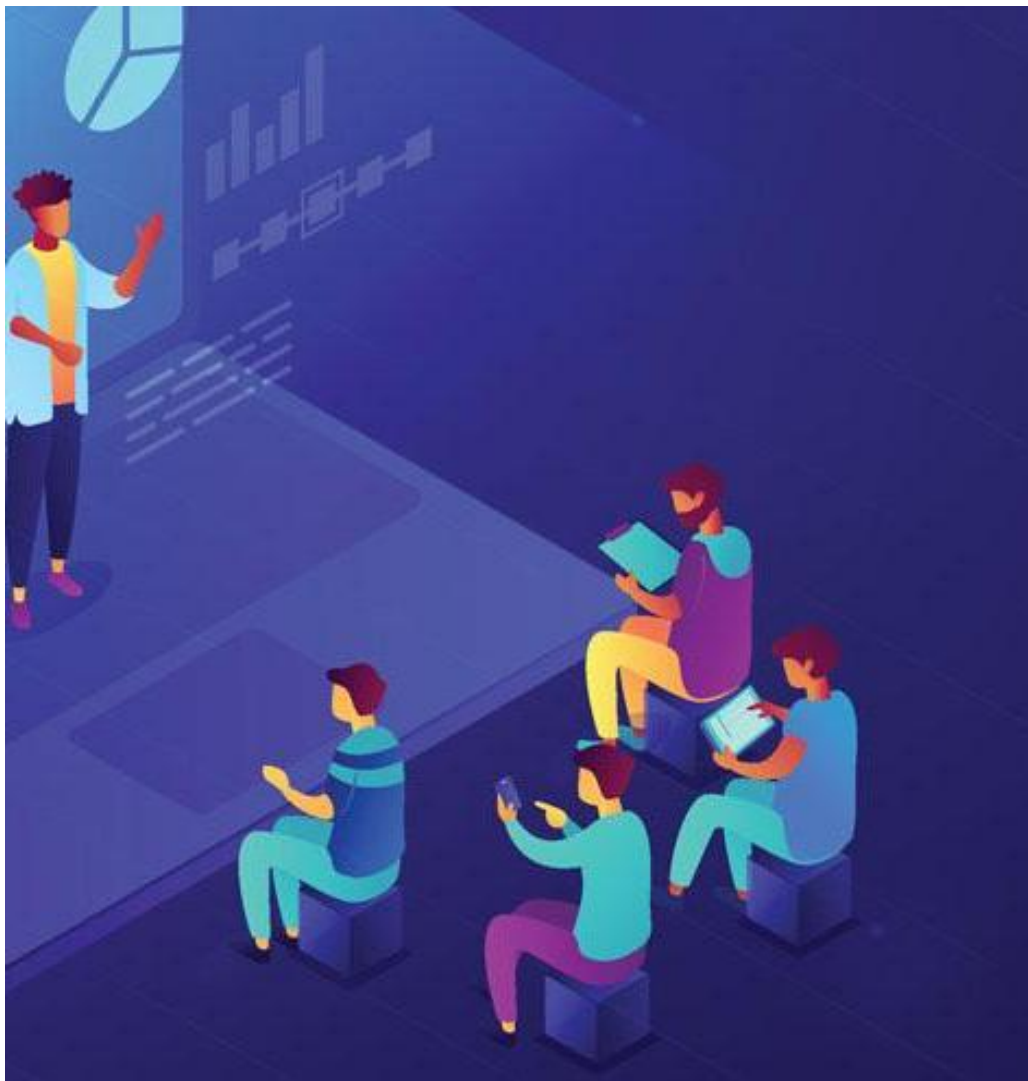
- індивідуальні, коли кожний експерт висловлює свою незалежну думку у вигляді інтерв'ю або аналітичної записки;
- групові, що базуються на колективній роботі експертів та отриманні загальної(сумарної) оцінки від усієї групи експертів, які приймають участь у дослідженні економічних процесів.



3. Методи математичного програмування. Кожне підприємство при розробці планів прагне прийняти оптимальні рішення щодо визначення окремих показників, вибору напрямів діяльності тощо. Завдання з оптимізації рішень, наприклад, оптимального розподілу ресурсів, оптимальної структури асортименту, оптимального завантаження транспортних засобів можна вирішити за допомогою математичного програмування, а саме методів:

- лінійного програмування;
- нелінійного програмування;
- динамічного програмування.

Методи лінійного програмування. Використовуються в тому випадку, якщо існує лінійна залежність між показниками. Наприклад, витрати на матеріали зростають пропорційно обсягу виготовленої продукції, оплата перевезень лінійно залежить від ваги вантажу. Лінійні залежності часто обмежують свободу вибору, тому виникає необхідність оптимізації показників (наприклад, оптимального розподілу ресурсів) для досягнення певної мети (наприклад, максимізації прибутку).



Методи нелінійного програмування. Часто завдання з оптимізації рішень не можуть бути вирішені за допомогою лінійних методів. Спосіб вирішення нелінійної ситуації обирається в залежності від функції (витрат або доходів) та існуючих обмежень (щодо кількості продукції, щодо припустимості витрат).

Методи динамічного програмування.

Використовуються в тому випадку, коли необхідно визначити оптимальну послідовність певних робіт (виробничих операцій, етапів будівництва) з метою отримання необхідних(найкращих для підприємства) результатів. Ними можуть бути: максимальний прибуток, мінімум фінансових витрат та ін. Визначення такої послідовності відбувається динамічно шляхом повного або часткового розгляду можливих варіантів за допомогою комп'ютера. Ним всі можливі варіанти рішень генеруються, аналізуються та зберігаються лише самі перспективні. Після такого відбору залишається одне або кілька найкращих рішень.