

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет економіки
та менеджменту

Кафедра історії України,
економічної теорії та туризму

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
(для студентів ОС «Магістр» спеціальності 242 «Туризм»)

Львів 2018

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни «Бізнес-планування туристичної діяльності» (для студентів ОС «Магістр» спеціальності 242 «Туризм») / В. В. Липчук, О. Я. Гримак, Г.П. Вислободська. Львів, 2018. 20с.

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства, інновацій та дорадництва в АПК ім. І.В. Поповича
Березівський Ярослав Петрович

Програма затверджена на засіданні кафедри історії України, економічної теорії та туризму протокол № ____ від «__» _____ 2018 р.

Рекомендовано до друку методичною комісією факультету економіки та менеджменту Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

©Липчук В.В., 2018

©Гримак О.Я., 2018

©Вислободська Г.П., 2018

ЗМІСТ

Мета і завдання вивчення дисципліни	4
Тема 1. Бізнес-план і його роль у розвитку туристичної діяльності...	6
Тема 2. Методологія розробки бізнес-планів.....	7
Тема 3. Структура бізнес-плану туристичного підприємства.....	8
Тема 4. Туристичний продукт та ринок збуту.....	10
Тема 5. Маркетинг-план.....	11
Тема 6. Виробничий план.....	13
Тема 7. Організаційний план.....	13
Тема 8.Оцінка ризиків.....	15
Тема 9. Фінансовий план туристичного підприємства.....	17
Тема 10. Презентація бізнес-плану.....	18
Література.....	20

Мета і завдання вивчення дисципліни

Розпочинаючи будь-яку підприємницьку діяльність, людина має добре обдумати якою саме має бути її справа, які засоби та кошти для цього необхідні, а також визначити способи, що допоможуть їй досягти бажаного. Розробка бізнес-плану дозволяє не лише обґрунтувати необхідність впровадження такого проекту, але й можливість його впровадження на практиці.

Бізнес-планування допомагає спланувати вирішення таких питань як джерела ресурсів та їх розподіл, структуру основних фондів, технологію виробництва продукту (надання послуги) тощо. Власне, від далекоглядності, економічної обґрунтованості, раціональності та ефективності рішень залежить майбутнє впроваджуваної справи. Не є виключенням і планування туристичної діяльності.

Метою вивчення дисципліни «Бізнес-планування туристичної діяльності» є формування системи знань з методології розроблення перспективних планів туристичного підприємства.

Предметом – засоби і методи бізнес-планування підприємств, що здійснюють туристичну діяльність, механізм складання планів на підприємствах різних форм власності.

Мета даної методичної розробки – пояснити студентам основні, загальноживані прийоми та методи бізнес-планування туристичної діяльності й показати на яких етапах їх необхідно застосовувати.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування у студентів наступних компетентностей:

- Здатність до комунікаційної взаємодії в туристичній сфері.
- Здатність працювати в колективі, керувати людьми та підкорятися.
- Здатність до використання методологічного апарату наукових досліджень для вирішення теоретичних і прикладних завдань, що постають перед фахівцями туристичної галузі.
- Здатність збирати та аналізувати дані, необхідні для розрахунку економічних і соціально-економічних показників, що характеризують діяльність суб'єктів господарювання.
- Здатність до ефективних комунікацій та до представлення складної комплексної інформації у стислій формі із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.
- Здатність аналізувати діяльність туристичної фірми та її структурних підрозділів за певний період, користуючись плановою і звітною

документацією, статистичними показниками, стандартними методиками й аналітичним інструментарієм.

- Здатність розрахувати та оцінити витрати з організації діяльності підприємств туристичної галузі.

- Здатність використовувати економічні методи господарювання в туристичній діяльності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен бути здатним продемонструвати такі результати навчання:

знати:

- теоретичні та методологічні основи туристичного маркетингу, сегментування туристичного ринку та вибору цільових сегментів, розроблення комплексу маркетингових заходів з товарної, цінової, комунікаційної політик в туризмі, стратегічного планування, впровадження та контролю програм маркетингу в туризмі;

- принципи роботи підприємств туризму; особливостей аналізу фінансово - економічної діяльності підприємств туризму для прийняття рішень щодо визначення стану і перспектив організації роботи підприємств туризму в умовах ринкових відносин;

- існуючі класифікації видів туристичної діяльності, основи організації туристичного бізнесу та світові тренди розвитку туристичної індустрії.

вміти:

- складати перспективні програми турів з метою подальшої апробації їх на ринку та виявлення рівня відповідності запитам туристів, застосовуючи методики планування та впровадження нового турпродукту; прогнозувати обсяг і асортимент туристських послуг за умови залучення нових споживачів, використовуючи методи прогнозування попиту та інтенсивність туристських потоків;

- проводити комплексний аналіз потенціалу регіону з метою розробки різних туристичних продуктів в різних видах туризму;

- контролювати дотримання правових норм та чинного законодавства щодо здійснення туристичної діяльності, використовувати відповідні нормативні і правові документи та обґрунтовувати шляхи вдосконалення нормативно-правового регулювання туристичної діяльності.

набути навиків:

- аналізу існуючих туристичних можливостей підприємств і територій України щодо надання різних видів туристських послуг, а також визначення обсягів прибутків, їх розподіл і використання, використовуючи методики ситуаційного аналізу макро- і мікросередовища, враховуючи обсяги надання послуг та чинники, що впливають на економічний стан туристичної фірми.

ТЕМА 1. БІЗНЕС-ПЛАН І ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Сутність та функції бізнес-плану.
2. Цілі розробки бізнес-плану.
3. Основні види бізнес-планів.
4. Формування інформаційного поля бізнес-плану.

Бізнес-план - це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. Бізнес-план підсумовує ділові можливості та перспективи, пояснює, як ці можливості можуть бути реалізовані існуючою командою менеджерів.

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві найважливіші **функції**:

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

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

1. Для зовнішнього використання. Такі бізнес-плани застосовуються як обґрунтування для залучення необхідних фінансових коштів, партнерів, а саме:

- Бізнес план для залучення інвесторів
- Бізнес план для одержання кредиту
- Бізнес план для продажу діючого бізнесу

2. Для внутрішнього використання – використовуються постійно в якості інструмента управління. Можна виділити три види бізнес-планів, які важливі у формальному процесі планування, як функції керування бізнесом:

- Управлінські бізнес-плани – застосовуються для управління поточною діяльністю й розвитком підприємства.
- Бізнес-плани проектів – спрямовані на планування й управління проектами, реалізованих у рамках конкретного підприємства.
- Разові (цільові) бізнес-плани – спрямовані на прийняття окремих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом.

Інформаційне поле бізнес-плану — це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-

технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

Питання для самоконтролю

1. Що таке бізнес-план?
2. Перелічіть та охарактеризуйте основні функції бізнес-планів.
3. Якими є цілі розробки бізнес-планів?
4. Які види бізнес-планів ви знаєте?
5. Охарактеризуйте бізнес-плани для зовнішнього використання.
6. Охарактеризуйте бізнес-плани для внутрішнього використання.
7. Що входить до інформаційного поля в процесі бізнес-планування?

ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

1. Стадії розробки бізнес-плану.
2. Методи розробки бізнес-планів.

Можна виділити такі **основні стадії процесу бізнес-планування**:

- початкова стадія;
- підготовча стадія;
- стадія розробки бізнес-плану;
- стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- стадія реалізації бізнес-плану.

Методи бізнес планування застосовуються до розрахункової частини – виробничого та фінансового плану. Вони базуються на економічному аналізу, можуть використовувати нормативи та математичні моделі.

Метод економічного аналізу являється складовою частиною і, практично, одною з найважливіших методик, які використовуються в розрахунках бізнес-плану. Він здійснюється як на макрорівнях, так і на мікрорівнях.

З допомогою економічного аналізу розглядаються всі галузі народного господарства. Він дозволяє провести комплексну і різносторонню аналітику діяльності підприємства.

Балансові методи – являються базовою методикою в плануванні, оскільки з його допомогою вирішується основна задача економіки – забезпечення потреб суспільства в умовах обмеженої ресурсної бази.

Нормативний метод планування базується на використанні при розробках плану нормативної бази. Нормативна база – це встановлені,

науково обґрунтовані і прийняті на підприємстві (чи законодавчо затверджені) обмеження щодо різноманітних показників і характеристик в його процесі господарювання.

Метод прогнозування являється особливою формою фінансової звітності, з допомогою якої може бути отримана інформація про те, як себе буде «почувати» вибрана для аналізу компанія в кінці строку, на який розробляється прогноз.

З використанням економіко-математичних методик скорочується час проведення аналітики, збільшується обсяг факторів, які можуть впливати на результати господарювання компанією, здійснюється заміна наближених і спрощених розрахунків точними обчисленнями постановки і рішення надскладних задач, справитись з якими, використовуючи інші методи, практично неможливо.

Методика екстраполяції полягає в самій екстраполяції – наближенні прогнозованого результату до реального стану справ. При цьому використовується вивчення стійких тенденцій розвитку, що склалися раніше і в даний час. Ці тенденції переносяться на період, для якого розробляється прогноз.

Питання для самоконтролю

1. Перелічіть стадії розробки бізнес-плану.
2. Охарактеризуйте особливості початкової стадії.
3. Поясніть суть підготовчої стадії бізнес-планування.
4. Стадія розробки бізнес-плану: суть та значення.
5. В чому полягають особливості реалізації бізнес-планів?
6. Які є методи розробки бізнес-планів?
7. Застосування методики економічного аналізу в процесі розробки бізнес-планів.
8. За допомогою яких методів здійснюють прогнозування показників у бізнес-плануванні?
9. Що входить до нормативної бази туристичної діяльності?

ТЕМА 3. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Структура бізнес-плану.
2. Логіка розробки бізнес-плану.
3. Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану.

Структура узагальненого проекту має містити наступні пункти:

- 1) резюме;
- 2) характеристика об'єкту інвестування;

- 3) характеристика продукції (послуг) за проектом;
- 4) аналіз ринків збуту;
- 5) аналіз конкурентів та стану конкуренції на конкретному ринку;
- 6) план маркетингу (стратегія);
- 7) план і структура виробництва продукції;
- 8) організаційний план і управління проектом;
- 9) юридичний план;
- 10) оцінка ризиків;
- 11) фінансовий план інвестиційного проекту (стратегія фінансування).

Фактори, які впливають на структуру та зміст основних розділів бізнес-плану:

- цілі його створення;
- вимоги сторони, для якої розробляється бізнес-план;
- власне специфіка самого проекту (наприклад, виробництво чи послуги);
- кваліфікації розробника;
- інші фактори.

У цілому логіка розробки бізнес-планів така:

- 1) вибір продукту на ринку;
- 2) дослідження ринкового середовища;
- 3) вибір місцезнаходження підприємства;
- 4) прогнозування обсягів продажу;
- 5) визначення виробничих параметрів бізнесу;
- 6) опрацювання цінової та збутової політики;
- 7) вибір та обґрунтування організаційних параметрів бізне-су;
- 8) оцінка можливих ризиків та загроз для бізнесу, прогноз їх мінімізації;
- 9) оцінка фінансових параметрів;
- 10) складання резюме та висновків.

Питання для самоконтролю

1. Що входить у структуру бізнес-плану?
2. Які основні фактори впливають на вибір структури бізнес-плану туристичного підприємства?
3. В чому полягає логіка розробки бізнес-планів?
4. Чого не варто відображати у бізнес-планах?
5. Основні вимоги до оформлення бізнес-планів.

ТЕМА 4. ТУРИСТИЧНИЙ ПРОДУКТ ТА РИНОК ЗБУТУ

1. Галузь, фірма та її продукція.
2. Поняття, структура та складові туристичного продукту.
3. Дослідження ринку.

Підрозділ «Галузь, фірма та її продукція» опрацьовується в бізнес-плані, щоб:

- переконати читача в перспективності галузі, до якої належить вибраний бізнес;
- породити довіру до даного бізнесу описом переваг та особливостей його продуктів (послуг).

У структурі цього підрозділу, як правило, виділяють такі основні складові:

- Сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі.
- Фірма, її продукти і (або) послуги.
- Патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги).
- Стратегія зростання фірми.

Туристичний продукт - це сукупність речових (предметів споживання) та неречових (у формі послуг) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туриста, які виникають у період його туристичної подорожі.

Виробництво туристичного продукту - це процес перетворення ресурсів на туристичний продукт, який відбувається на різних господарюючих суб'єктах: від натурального селянського господарства до сучасного підприємства.

Структуру туристичного продукту становлять: тур, додаткові туристично-екскурсійні послуги та товари.

Процедура дослідження ринку складається з кількох етапів, послідовність яких і визначає логіку викладу матеріалу в цьому підрозділі бізнес-плану. У його структурі, як правило, виокремлюють такі складові:

- Загальна характеристика ринку продукту фірми.
- Цільовий ринок фірми.
- Місцезнаходження фірми.
- Оцінка впливу зовнішніх факторів.

Дослідження ринку розпочинається з визначення його найбільш загальних параметрів, до яких належать:

а) розміри (потенціал) ринку, тобто очікувані сукупні обсяги продажу даного товару протягом певного періоду в певних географічних межах;

б) тенденції розвитку ринку, тобто відомості про зростання (стабілізацію, зменшення) ринку даного товару за останні роки і факторів, що впливали та впливатимуть на ці процеси в майбутньому;

в) основні способи задоволення попиту споживачів даної продукції та основні можливі конкуренти.

г) деталізація інформації, що наводиться у параграфі «Загальна характеристика ринку продукту фірми», залежить від частки ринку, яку потрібно захопити фірмі для досягнення успіху.

Питання для самоконтролю

1. Що слід відображати у підрозділі «Галузь, фірма та її продукція»?
2. Назвіть джерела інформації про туристичну галузь?
3. Що таке туристичний продукт?
4. Що входить в структуру туристичного продукту?
5. Назвіть основні складові туристичного продукту.
6. Дайте характеристику підрозділу «Дослідження ринку».

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГ-ПЛАН

1. Маркетингове планування як елемент ефективної системи планування діяльності туристичного підприємства.

2. Планування комплексу маркетингових комунікацій.

З позицій маркетингу план визначає, які маркетингові дії підприємство має реалізувати, для чого вони необхідні, хто відповідає за їх проведення, де вони будуть реалізовані і як будуть закінчені.

При розробці стратегії маркетингу необхідно враховувати такі фактори:

- сегментація ринків, на яких працює підприємство;
- оптимальний сегмент має вибиратися, виходячи із забезпечення найбільш повного лідерства;
- спосіб виходу на ринок з новим товаром повинен в найбільш повній мірі відповідати споживчим властивостям і ємності ринку, адекватно відображати відомість підприємства та її репутацію, а також масштаб потреби у товарі;
- вибираючи маркетингові заходи впливу на потенційного покупця, необхідно пам'ятати, що ціна як фактор підвищення конкурентоспроможності товару займає 3 - 4-те місце за значущістю серед інших факторів;

- необхідно уважно вибирати час виходу на ринок з новим товаром: немає сенсу робити це під час несприятливої кон'юнктури, якщо підприємство не переслідує далекосяжних цілей і не готує для себе покупців, передбачаючи період поживалення попиту.

Процес розробки та планування комплексу маркетингових комунікацій складається з кількох етапів.

Формування мети і завдання комунікації. Метою і завданням маркетингової комунікації можуть бути збільшення збуту конкретного товару, стимулювання попиту, збільшення прибутку, покращання думки про підприємство, його товари, забезпечення виходу товару на ринок тощо.

Визначення цільової аудиторії та бажаної зворотної реакції. Маркетолог повинен мати чітке уявлення про цільову аудиторію, яка може складатися з: потенційних покупців продукції підприємства; споживачів; осіб, які приймають рішення про купівлю; осіб, хто впливає на ухвалення рішень.

Створення звернення. В ідеальному випадку звернення привертає увагу, викликає інтерес, бажання і стимулює до дій. Використання схеми «увага — інтерес — бажання — дія» (AIDA) дає змогу маркетологам домогтися потрібного результату навіть при впливі на окремих стадіях прийняття покупцем рішення про покупку.

Вибір каналу комунікації. Маркетологи виділяють два загальних типи таких каналів — особисті і неособисті.

Формування бюджету комунікації. Виділяють такі традиційні методи планування бюджету: метод розрахунку від наявних коштів, у відсотках від обсягу продажу, метод конкурентного паритету та метод розрахунку на підставі цілей і завдань.

Оцінювання результатів маркетингової комунікації.

Аналізуються соціально-психологічні (наприклад, поінформованість споживачів, прихильність до торгової марки) та економічні (наприклад, різниця між доходом від комунікаційного заходу і витратами на нього) наслідки реалізації комунікаційного заходу.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегія маркетингу?
2. Охарактеризуйте основні аспекти маркетингового плану.
3. Які є етапи маркетингового планування?
4. З чого складається комплекс маркетингових комунікацій?
5. Назвіть особливості формування бюджету комунікації.
6. Як формують цільову аудиторію при складанні маркетингової комунікації?

ТЕМА 6. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

1. Головне завдання й складові виробничого плану.
2. Зміст виробничого плану.

Основне завдання виробничого плану — довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво;
- здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису основних виробничих операцій у їх послідовності.

У виробничому плані необхідно також вказати і на зовнішні фактори, які впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості фірми.

У складі виробничого плану, як правило, виділяють такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали і комплектуючі вироби;
- виробничі та невиробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає основне завдання виробничого плану?
2. Назвіть складові виробничого плану.
3. Що повинен містити підрозділ «Основні виробничі операції»?
4. Основний зміст підрозділу «Машини та устаткування».
5. Що входить у підрозділ «Сировина, матеріали та комплектуючі вироби»?
6. Вміст підрозділу «Виробничі та невиробничі приміщення».

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

1. Цілі та структура організаційного плану.
2. Зміст основних розділів організаційного плану.

Розробляючи організаційний план, підприємець має на меті:

- по-перше, переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ним вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;

- по-друге, показати, з ким він збирається організувати своє діло, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління фірмою;

- по-третє, довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план.

Організаційний план, як правило, складається з таких підрозділів:

- організаційна форма бізнесу;
- потреба фірми в персоналі;
- власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія.

На вибір форми організації бізнесу впливає багато різноманітних факторів, починаючи від особливостей сфери майбутнього бізнесу й кінчаючи діловими якостями самого підприємця, проте найважливішими вважають такі:

- відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати особистого майна і захисту інших учасників бізнесу в разі невдачі бізнесового проекту);

- податки (наскільки різняться суми податків, які сплачуються за організації бізнесу в тій чи тій організаційній формі);

- фінансові потреби (як співвідносяться обсяги необхідного для започаткування бізнесу стартового капіталу з власними коштами підприємця);

- можливості зростання бізнесу (чи передбачається розширення бізнесу в майбутньому);

- управлінські здібності підприємця (чи вистачає знань і досвіду підприємця для управління всіма функціональними сферами бізнесу);

- оперативність управління (чи потребує передбачуваний бізнес нормального, швидкого або негайного реагування на зміни в зовнішньому середовищі фірми);

- складність ліквідації фірми (наскільки складно буде припинити ділову активність, зазнавши краху).

В організаційному плані необхідно:

- указати на основні причини вибору відповідної юридичної форми організації бізнесу;
- наголосити на потенційних вигодах такого рішення;
- охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу фірми в перспективі.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає основне завдання організаційного плану?
2. Вкажіть структуру організаційного плану?
3. Що потрібно вказати в підрозділі «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти»?
4. Значення підрозділу «Кадрова політика і стратегія».
5. Що відображають у підрозділі «Організаційна схема управління»?

ТЕМА 8.ОЦІНКА РИЗИКІВ

1. Види можливих ризиків.
2. Концепція управління ризиками.
3. Заходи для нейтралізації або мінімізації негативних наслідків можливих ризиків.

Розділ бізнес-плану «Оцінка ризиків» повинен дати відповідь принаймні на два запитання: по-перше, чи керівництво фірми достатньо глибоко розуміє й ураховує ризики, зв'язані з даним бізнесом; по-друге, чи воно може розробити відповідний план дій за умов невизначеності, конфліктності, браку повної інформації.

Залежно від певних ознак ризики класифікують за сферою походження, причинами виникнення, масштабами впливу, можливістю прогнозування, відповідністю допустимим нормативам, ступенем системності тощо.

Для підприємницької діяльності характерним є виокремлення таких **основних видів ризиків**: виробничі, пов'язані з можливістю невиконання фірмою своїх зобов'язань за контрактами; фінансові (кредитні), пов'язані з можливістю порушення фірмою своїх зобов'язань перед інвесторами; інвестиційні, пов'язані з можливим знеціненням інвестиційно-фінансового портфелю, який складається як із власних, так і зі залучених цінних паперів; ринкові, пов'язані з можливим коливанням процентних ставок, курсів валют.

Найчастіше в бізнес-плані розглядаються ризики, які можуть виникнути як наслідки:

- несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить даний бізнес;
- реакції конкурентів (наприклад, можливе зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);
- сезонної циклічності обсягів продажу;
- недостатньої компетентності персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;

- появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту даного бізнесу;
- перевищення виробничих витрат над запланованими;
- труднощів із одержанням сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також кредитів;
- циклічності потоку готівки тощо.

З погляду можливого впливу на кінцеві результати діяльності слід розрізняти динамічний та статичний ризики. Динамічний ризик може бути зумовлений непередбачуваними змінами вартості основного капіталу внаслідок прийняття певних управлінських рішень або непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Статичний ризик завжди призводить до збитків, оскільки його сутнісна характеристика пов'язана з утратою реальних активів, а також з утратою доходу через недієздатність суб'єкта господарювання.

Концепція управління ризиками має включати такі компоненти:

- оцінку ступеня ризику, тобто визначення потенційних негативних наслідків прийнятих рішень, а також побічних ефектів, здатних негативно вплинути на кінцевий результат;
- опрацювання механізму реагування на можливі негативні наслідки;
- розробку заходів для нейтралізації або компенсації можливих негативних наслідків тієї чи тієї діяльності.

Ціну ризику (ЦР) у найзагальнішому вираженні можна визначити як різницю між очікуваним прибутком від певного підприємницького проекту (По) та прибутком з імовірним ризиком (Пр), тобто за формулою:

$$\text{ЦР} = \text{По} - \text{Пр}.$$

Наприклад, якщо існує ймовірна небезпека затоварення новою продукцією, то ціну ризику в цьому випадку можна визначити за формулою

$$\text{ЦР} = (\text{Ц}_0 - \text{С}_0) (1 - \text{P}) - \text{С}_\text{р} \text{rP},$$

де Ц_0 — ціна товару; С_0 — визначена собівартість товару; P — обсяг затоварення; $\text{С}_\text{р}$ — собівартість товару з імовірним ризиком; r — ринкова ставка позичкового процента.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ризик?
2. Які є види можливих ризиків здійснення туристичної діяльності?
3. Класифікація ризиків.
4. Які ризики розглядаються в бізнес-плані?
5. В чому полягає суть концепції управління ризиками?
6. Вкажіть заходи для нейтралізації та мінімізації можливих ризиків.

ТЕМА 9. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Зміст та завдання фінансового плану.
2. Планування потреби у фінансових ресурсах.
3. Потреба в оборотних коштах.
4. Планування прибутковості підприємства.
5. Бюджетування в системі фінансового планування.
6. Оперативне фінансове планування.

Основна мета складання фінансового плану полягає у взаємоузгодженні доходів і витрат у плановому періоді.

Фінансові плани за тривалістю дії поділяються на:

- довгострокові (перспективні) на період 3-5 років із розбивкою по роках);

- поточні (на рік із розбивкою по кварталах);

- оперативні (на квартал із розбивкою по місяцях).

Фінансовий план складається з таких розділів:

- 1) джерела формування та надходження коштів;
- 2) приріст активів підприємства;
- 3) повернення залучених коштів;
- 4) витрати, пов'язані з внесенням обов'язкових платежів до бюджету та державних цільових фондів;
- 5) покриття збитків минулих періодів.

Принципи фінансового планування:

- наукова обґрунтованість;

- єдність фінансових планів полягає в єдності фінансової політики, єдиному підході до розподілу фінансових ресурсів, єдиній методології розрахунку фінансових показників та ін.;

- безперервність, яка означає взаємозв'язок довгострокових (перспективних), поточних і оперативних фінансових планів;

- стабільність, тобто незмінність показників фінансових планів.

Основні завдання фінансового планування:

→ забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;

→ визначення напрямків ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;

→ виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок поліпшення використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів.

У процесі фінансового планування визначаються майбутні фінансові потреби: коли і які саме кошти будуть потрібні підприємству у плановому періоді. Розрізняють потреби в основному та оборотному капіталі.

У процесі фінансового планування необхідно також визначити **джерела фінансування капітальних вкладень**, до яких в сучасних умовах належать:

- власні фінансові ресурси;
- залучені фінансові ресурси;
- кошти, отримані від продажу цінних паперів, внески членів трудових колективів;
- кошти державного бюджету та місцевих бюджетів;
- кошти іноземних інвесторів.

При визначенні потреби в оборотних коштах на підприємстві використовують інструменти нормування і планування.

Нормування — це процес визначення оптимального розміру певного виду актива, що нормується, у співвідношенні, як правило, з обсягом діяльності, для забезпечення сталої і ефективної роботи підприємства.

Планування може здійснюватися як на основі нормування, під плановий обсяг продаж, так і виходячи з конкретних потреб, їх оптимізації, розроблених на підприємстві цільових установок або у зв'язку з умовами зовнішнього середовища, що змінилися.

Питання для самоконтролю

1. Для чого розробляють фінансовий план?
2. Як здійснюється планування потреби в фінансових ресурсах?
3. Назвіть джерела фінансування капітальних вкладень.
4. З яких розділів складається фінансовий план?
5. Визначення потреби в оборотних коштах.
6. Як здійснюється планування прибутковості підприємства?
7. Що таке бюджетування?
8. Основи здійснення оперативного фінансового планування.

ТЕМА 10. ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

1. Цілі та завдання презентації бізнес-плану.
2. Організація проведення презентації бізнес-плану.
3. Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

Презентація бізнес-плану здійснюється:

- для ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;

- для демонстрації в найдоступнійшій формі сутності підприємницької ідеї, кращих ділових якостей підприємця та команди провідних менеджерів фірми;

- для започаткування активних партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами.

Більшість презентацій охоплює сім ключових моментів, а саме:

- фірма (компанія) та її продукція, послуги;
- ринок, клієнти й конкуренти;
- стратегія маркетингу;
- першочергові фінансові завдання та необхідні обсяги початкового фінансування;
- цілі, на досягнення яких спрямовуватимуться кошти;
- команда, яка здійснюватиме цей план;
- умови і способи повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

Процес презентації бізнес-плану передбачає також коротку й змістовну розповідь про історію розвитку підприємства. Можливо, що інвестор іще до презентації наводитиме довідки про ділову репутацію фірми та її майбутній бізнес. Треба наголосити на успіхах компанії за останні роки, а також подати короткі відомості щодо техніко-технологічної бази та організаційної структури підприємницького проекту.

На практиці підприємці застосовують різноманітні способи підвищення ефективності презентації. Основні з них такі:

- попереднє (до презентації) ознайомлення її учасників з бізнес-планом;
- обґрунтований вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації;
- широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць тощо);
- звертання уваги учасників презентації на ключові питання пропонованого бізнесу.

Питання для самоконтролю

1. Для чого здійснюється презентація бізнес-плану?
2. Вкажіть основні способи підвищення презентації бізнес-планів.
3. Що повинна включати презентація проекту бізнес-планування?

ЛІТЕРАТУРА

1. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
2. Македон В. В. Бізнес-планування: Навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 236 с.
3. Мальська М.П. Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посібник К. : Центр учбової літератури, 2012.
4. Мальська М. П., Бордун О. Ю. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
5. Ващишин М. Правове регулювання туристичної діяльності: навч.-метод. посібник / М.Ващишин. – Л.: ПП Сорока Т.Б., 2014. – 168 с.
6. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. – Чернівці : Зелена Буковина, 2003. – 324 с.