

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

за спеціальністю 242 Туризм,

освітньою програмою «Туристично-екскурсійне обслуговування»

на тему: **«ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
Маньковської Поліни Зіннурівни
(ПІБ)

Науковий керівник: Опанасюк Н.А.
(прізвище, ініціали)
кандидат юридичних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: Антоненко І.Я.
(прізвище, ініціали)
д.е.н., професор, професор кафедри
туристичного та готельного бізнесу НУХТ
(наук.ступінь, вчене звання)

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 12 від 20.05.2024 р.)

Завідувач кафедри: Бабушко С.Р.
(прізвище, ініціали)
доктор педагогічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)



Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Маньковська П.З. Формування бізнес-плану діяльності туристичного підприємства. - Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 «Туризм», спеціалізації «Туристично-екскурсійне обслуговування». – Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, 2024.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним засадам і практичним аспектам бізнес-планування у діяльності туристичного підприємства. Досліджено сутність бізнес-планування у туризмі, поняття та основні види бізнес-плану туристичного підприємства, а також методiku розробки бізнес-плану створення туристичного підприємства. Здійснено аналіз діяльності туристичного підприємства «Оксі Тревел» (м. Київ), його внутрішнього, зовнішнього середовища та конкурентної позиції на ринку послуг. Сформульовано пропозиції щодо розроблення бізнес-плану функціонування нового туристичного підприємства «Оксі Тур» шляхом ребрендингу, запропоновано фінансовий план проектування діяльності туристичного підприємства «Оксі Тур» та визначено його ефективність.

Ключові слова: туризм, бізнес-планування, туристичне підприємство, бізнес-план, туристичний продукт.

ANNOTATION

Mankovska P.Z. Formation of a business plan for the activity of a tourist enterprise. - Manuscript.

Graduation qualification work on specialty 242 "Tourism", specialization "Tourist and excursion service". - National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, 2024.

The graduation thesis is devoted to the theoretical principles and practical aspects of business planning in the activity of a tourist enterprise. The essence of business planning in tourism, the concept and main types of business plan of a tourist enterprise, as well as the methodology of developing a business plan for the creation of a tourist enterprise were studied. The analysis was carried out activities of the tourism enterprise "Oxy Travel" (Kyiv), its internal and external environment and competitive position on the services market. Proposals for the development of a business plan for the operation of the new tourism enterprise "Oxy Tour" through rebranding were formulated, a financial plan for projecting the activity of the tourism enterprise "Oxy Tour" was proposed and its effectiveness was determined.

Keywords: tourism, business planning, tourist enterprise, business plan, tourist product.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність бізнес-планування у туризмі	7
1.2. Поняття та основні види бізнес-плану туристичного підприємства	11
1.3. Методика розробки бізнес-плану створення туристичного підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОКСІ ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ	26
2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «Оксі Тревел»	26
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Оксі Тревел»	30
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства «Оксі Тревел» на ринку послуг	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ НОВОГО ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОКСІ ТУР», М.КИЇВ	54
3.1. Обґрунтування організаційних засад бізнес-плану створення туристичного підприємства «Оксі Тур»	54
3.2. Фінансовий план проектування діяльності нового туристичного підприємства «Оксі Тур» та визначення його ефективності	71
3.3. Обґрунтування пропозицій із застосування сучасних інформаційних технологій у діяльності новоствореного туристичного підприємства «Оксі Тур»	78
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. Економіко-соціальна криза останніх років серйозно вплинула на розвиток туристичної галузі, викликавши потребу якісних змін і вдосконалення структури туристичної галузі, підвищення ефективності управління та якості послуг. Особливої актуальності набувають при цьому питання щодо вдосконалення системи стратегічного бізнес-планування на туристичному підприємстві, що дає змогу сконцентрувати наявні обмежені ресурси на найважливіших стратегічних напрямках, забезпечити гнучкість і маневреність їх використання. Забезпечення конкурентоспроможності новоствореного туристичного підприємства є неможливим без розробки та реалізації ефективного бізнес-плану. Адже одним з найважливіших етапів створення туристичного підприємства є розробка бізнес-плану, що є основою успішного бізнесу. Бізнес-план - це стратегічний документ, в якому окреслені цілі організованого туристичного бізнесу і шляхи їх досягнення. Бізнес-план допомагає реально оцінити можливості та перспективи бізнес-проекту, уникнути помилок, слугує основою для ухвалення рішень ініціатором проекту (інвестором, підприємцем), а також є документом для зовнішньої презентації проекту для потенційних партнерів, кредиторів або державних органів, відповідальних за створення й реєстрацію підприємства.

Проблематику дослідження окремих аспектів вдосконалення управління і бізнес-планування в сфері туризму відображено в роботах таких авторів, як: К. Барроу, І. Ванєєва, Н. Тіхонова, Р. Гарифулліна, Ф. Сафин, А. Рябцева, Р. Сіркіса, С. Рейса, М. П. Мальської, Ю.Б. Миронова, І. І. Свидрук, М. Я. Топорницької, І.В Левицької, А.О Климчук, Д.І Басюк, Г.М Тарасюк, О.С. Москвічової, С.Ф. Покропівного та багатьох інших.

Водночас, недостатня розробленість теоретичних і методичних основ стратегічного бізнес-планування у туристичних підприємствах, а також рекомендацій щодо організаційного, економічного та інформаційного

забезпечення процесу планування істотно знижують ефективність вжитих заходів у цій галузі національної економіки.

Розв'язання зазначеної проблематики потребує ініціювання нових рішень теоретичного й прикладного характеру, спрямованих на розробку бізнес-плану створення нового туристичного підприємства. Саме цим і пояснюється вибір теми й мети кваліфікаційної роботи, її актуальність та проблемність.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є надання практичних рекомендацій щодо розробки бізнес-плану діяльності туристичного підприємства. Для розкриття даної мети були поставлені й вирішені наступні завдання:

- розкрити теоретичні аспекти розробки бізнес-плану діяльності туристичного підприємства;
- визначити сутність бізнес-планування у туризмі;
- розглянути поняття та основні види бізнес-плану туристичного підприємства;
- дослідити методикку розробки бізнес-плану створення туристичного підприємства;
- надати характеристику господарської діяльності туристичного підприємства «Оксі Тревел»;
- здійснити аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, а також конкурентної позиції компанії «Оксі Тревел»;
- розробити бізнес-план функціонування нового туристичного підприємства «Оксі Тур»;
- обґрунтувати організаційні засади бізнес-плану створення нового туристичного підприємства «Оксі Тур», запропонувати фінансовий план проектування нового туристичного підприємства та визначити його ефективність;
- обґрунтувати пропозиції із застосовування сучасних інформаційних технологій у діяльності новоствореного туристичного підприємства «Оксі

Тур».

Об'єкт дослідження: бізнес-планування діяльності туристичного підприємства (на прикладі ТОВ «Оксі Тревел», м. Київ).

Предмет дослідження: теоретичні й практичні аспекти розробки бізнес-плану діяльності туристичного підприємства.

Методи дослідження. Для дослідження були використані наступні методи: загальнонаукові, а саме: діалектичний метод пізнання та системний підхід, а також історичний метод, методи моделювання, теоретичного узагальнення та порівняння. Методи аналізу й синтезу, економічного аналізу використані для дослідження фінансово-економічних показників діяльності туристичного підприємства й прогнозування фінансових результатів у майбутньому за умови ефективного бізнесу-плану, а також метод структурного опису та графічного моделювання тощо.

Теоретичну базу дослідження становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі менеджменту, маркетингу, економіки туризму та нормативно-правові акти України в сфері туризму, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розробки бізнес-плану туристичного підприємства в Україні та світі.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для створення туристичного підприємства та ефективного бізнес-планування його започаткування й розвитку в стратегічній перспективі.

Результати дослідження апробовано в межах науково-методичної конференції НУФВСУ для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти «Туризм в умовах сучасних викликів», яку було проведено 16 травня 2024 р., де авторка виступила з доповіддю на тему: «Бізнес-планування у діяльності підприємств сфери туризму».

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаної літератури та джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 99 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бізнес-планування у туризмі

Розвиток туризму в сучасних умовах функціонування ринку послуг має певні особливості, що зумовлюють потребу у оновлених підходах до організації та планування бізнесу. При організації туризму необхідно провести аналіз стану рівня розвитку сфери туризму у визначених регіонах. З цією метою необхідно вивчити статистичну інформацію, умови діяльності об'єктів, а потім скласти бізнес-план.

Бізнес-планування як основа підприємницької діяльності повинно передбачати всі етапи діяльності та ефективного розвитку сфери туризму. Основним документом, у якому надано комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі її поточного та перспективного планування, є бізнес-план [19, с.103].

Бізнес-планування управління туристичною діяльністю починається з процесу стратегічного планування - з розробки стратегічних планів, програм.

Для конкретного туристичного регіону насамперед визначається його конкурентна спроможність і формулюється туристичний образ. Туристичний образ регіону оцінюється за такими критеріями, як гостинність, якість послуг, що надаються, імідж, наявність можливостей для активного відпочинку, розвиненість транспортної інфраструктури, відповідність якості послуг ціні та ін. Кожен критерій оцінюється для конкретного регіону, і йому присвоюється певний кількісний вираз. У результаті можна наочно оцінити переваги й недоліки туристичного регіону та запропонувати шляхи і методи його вдосконалення.

Планування діяльності туристичного підприємства - одна з найважливіших функцій управління підприємством. Планування є власне

процесом визначення цілей, що їх передбачає досягти підприємство за певний період, а також процесом визначення способів їх досягнення [12].

Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього. Це процес, який передбачає знання теперішнього стану справ і тенденцій розвитку, які допомагають спрогнозувати майбутнє, а також володіння методикою, яка дозволяє змодельовати перехід з теперішнього стану в майбутній прогнозований стан.

Планування - це процес вироблення і прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому.

Планування передбачає: обґрунтований вибір цілей, визначення політики, розробку заходів та методів досягнення цілей, забезпечення основи для прийняття наступних рішень.

Залежно від тривалості планового періоду плани поділяються на: довгострокові (стратегічні); середньострокові (поточні); короткострокові (оперативні).

Довгостроковий план (10-15 років). У ньому формулюються завдання, пов'язані за часом та ресурсами, а також загальна стратегія поставлених цілей. Довгострокові плани включають укрупнені показники діяльності підприємства, які розробляються на основі попередньо проведених досліджень і складання прогнозів розвитку підприємства. Цей вид планів ще можна назвати перспективним плануванням.

Середньостроковий план - це власне деталізований стратегічний план, в якому поєднуються усі напрямки діяльності підприємства на поточний фінансовий рік.

Короткостроковий план присвячений вирішенню конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Має вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризується великим розмаїттям прийомів та методів [23; 34].

Якщо довгострокові та середньострокові плани багато в чому носять рекомендаційний характер, то оперативний план є керівництвом до дій, розкриваючи довго- та середньострокові плани по кожній позиції.

Серед великої кількості видів планування необхідно виділити інвестиційний - план капітальних вкладень, які спрямовуються на створення нових чи модернізацію виробничих потужностей. Бізнес-план - програма діяльності підприємства, план конкретних цілей діяльності підприємства, який включає оцінку очікуваних витрат та доходів. Розробляється на основі маркетингових досліджень.

Сучасні туристичні фірми, в основному, займаються поточним та оперативним плануванням. Але для того, щоб успішно працювати на ринку тривалий час, необхідне стратегічне планування, яке включає в себе розробку довгострокових планів розвитку фірми на основі проведеного комплексного аналізу, наукове прогнозування ринкової ситуації і перспектив розвитку галузі в різних туристичних регіонах. Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму.

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.

Для того, щоб бізнес-план був успішним, він повинен базуватися на реальних даних. При підготовці бізнес-плану туристична фірма повинна чітко усвідомлювати й кількісно оперувати такими ключовими бізнес-категоріями як: фінанси, час, людський ресурс, маркетинг, створення туристичного продукту, реклама, канали збуту, складові якості сервісу, складові конкурентоздатності власного турпродукту та його відмінні риси від інших турпродуктів. Перед розробкою бізнес-плану потрібно визначити мету, призначення бізнес-плану та завдання. Мета пов'язана з результатом діяльності, який досягається в межах устанавленого періоду часу. Структура і зміст бізнес-плану не регламентується і визначається специфікою і сферою діяльності об'єкта інвестування. Бізнес-план має певну логічну структуру (розділи) або схему систематизації, яка використовується як і у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці і відрізняється тільки за формою подання і розташуванням частин.

Аналіз потенційного ринку та конкурентів в цьому розділі бізнес-плану проводиться аналіз і оцінка ринку туристичних послуг, стан справ у галузі туризму, потенційні клієнти та місткість ринку, опис характерних рис певних турпослуг, турпродуктів, що забезпечить їм конкурентоздатність на цьому ринку.

Важливою складовою бізнес-плану є маркетинг-план, який включає наступні складові: технологію реалізації туристичного продукту, способи стимулювання продажів, ціноутворення, стратегію рекламної компанії, формування громадської думки про фірму тощо.

Наступним етапом бізнес-планування є план виробництва туристичних послуг і контроль якості туристичного продукту. Тут необхідно розглянути питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, наявність страхування та договірної документації, формування пакету документів на одержання ліцензії, розробки системи забезпечення і контролю якості наданих послуг та ін.

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

Один із відповідальних етапів бізнес-плану - планування роботи персоналу, що поєднує в собі такі аспекти, як розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розкладу, розробка кваліфікаційних вимог до персоналу, посадових інструкцій та форм оплати праці тощо. Таким чином, чітко продумане та ефективно впроваджене бізнес-планування сприятиме укріпленню позицій туристичного підприємства, розширенню та оптимізації його діяльності, збільшенню прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності.

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

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

1.2. Поняття та основні види бізнес-плану туристичного підприємства

Процес планування є невід'ємним природнім елементом управління створенням, функціонуванням та розвитку кожного економічного агента,

адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості його реалізації [18].

Загальновідомо, що планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності підприємства.

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 [28].

Відповідно бізнес-план розробляється підприємством перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розмірів власного та запозиченого капіталів); для планування розвитку (для діючого підприємства); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства).

Бізнес-план – це документ, в якому викладено техніко-економічне обґрунтування ефективності комерційного проекту чи створення нового туристичного підприємства, 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 туристичним 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;

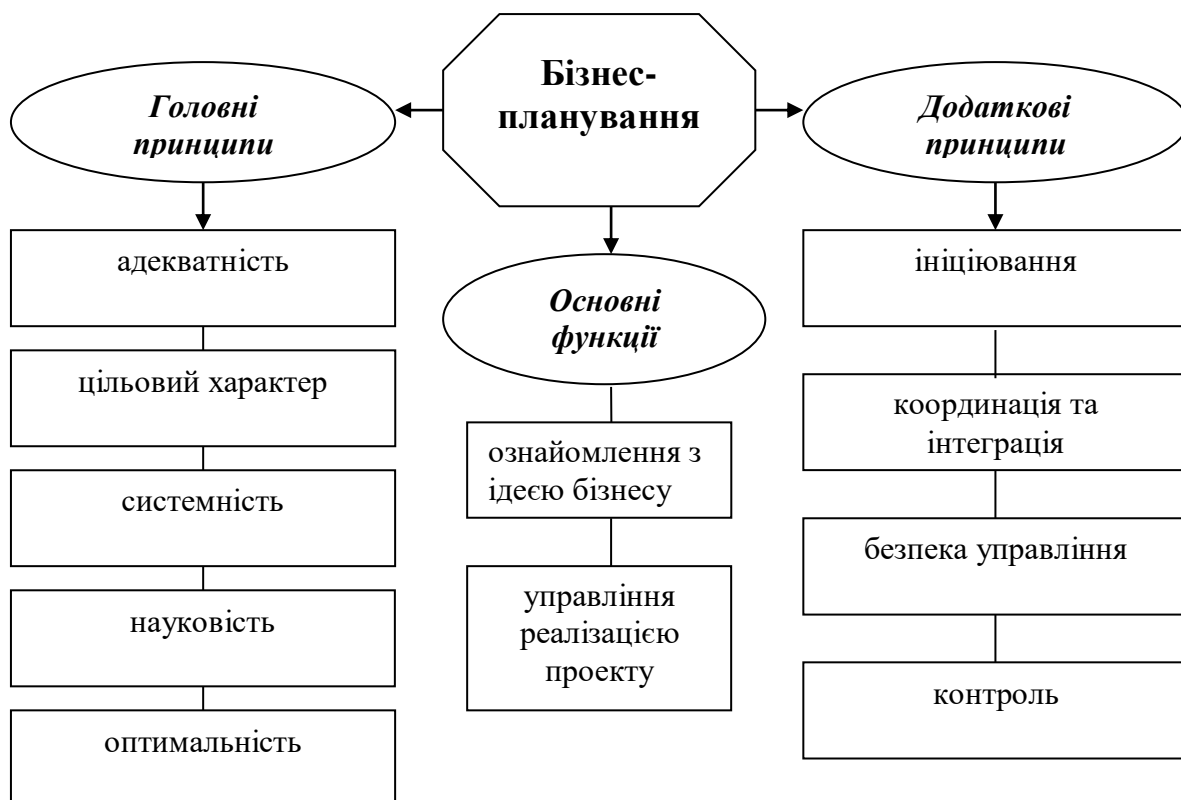


Рис. 1.1. Основні функції та принципи бізнес-плану туристичного підприємства

Джерело: розроблено автором.

- контроль – можливість оперативного відслідковування виконання плану, виявлення помилок та можливостей його коригування (рис. 1.1) [29].

Класифікація бізнес-планів, що пропонується сьогодні наукою та практикою, представлена нами в таблиці 1.1 [29].

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-планів туристичного підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види бізнес-планів
1.	За метою розробки	одержання зовнішнього фінансування; вироблення стратегії розвитку; планування діяльності компанії.
2.	За методикою підготовки	міжнародна методика ЮНІДО (UNIDO - United Nations Industrial Development Organization); вітчизняні методики; нові західні методики.
3.	За об'єктами планування	інвестиційного проєкту; іншого проєкту; компанії; групи компаній; малого підприємства; бізнес-одиниці (напряму бізнесу).
4.	Модифікація залежно від призначення	за бізнес-лініями (продукти, роботи, послуги); по підприємству в цілому (новому або вже діючому).
5.	За метою досягнення результату	спрямований на розвиток підприємства; спрямований на фінансове оздоровлення підприємства; спрямований на планування діяльності усього підприємства; спрямований на планування діяльності окремого підрозділу підприємства.
6.	За обсягами й формами виконання	міні бізнес-плани; робочі бізнес-плани; презентаційні бізнес-плани; електронні бізнес-плани.

Джерело: складено за матеріалами [29].

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:

1) він повинен обґрунтувати потребу підприємства у фінансуванні в часовий відрізок, що обмовляється;

2) указувати на вигоду від використання позикових обігових коштів;

3) довести можливому кредиторowi 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 акцент повинен робити на гуманні цілі й на значний внесок у розвиток регіону або міста [8].

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, метою 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. Тому можна говорити і про бізнес-план розвитку підприємства, який передбачає викладення перспектив діяльності підприємства на майбутній плановий період для презентації раді директорів або зібранню акціонерів із зазначенням основних бюджетних витрат і числових значень економічних та фінансових показників для обґрунтування залучення необхідних інвестицій і ресурсів.

Отже, класифікація бізнес-планів показує, що бізнес-планування пов'язане як із стратегічними, так і з тактичними планами успішної діяльності туристичного підприємства.

1.3. Методика розробки бізнес-плану створення туристичного підприємства

Бізнес-планування управління туристичною діяльністю починається з процесу стратегічного планування - з розробки стратегічних планів і програм.

Для конкретного туристичного регіону насамперед визначається його конкурентна спроможність і формулюється туристичний образ. Туристичний образ регіону оцінюється за такими критеріями, як гостинність, якість послуг, що надаються, імідж, наявність можливостей для активного відпочинку, розвиненість транспортної інфраструктури, відповідність якості послуг ціні та ін. Кожен критерій оцінюється для конкретного регіону, і йому присвоюється певний кількісний вираз. У результаті можна наочно оцінити

переваги й недоліки туристичного регіону та запропонувати шляхи і методи його вдосконалення.

Сучасні туристичні підприємства, в основному, займаються поточним і оперативним плануванням. Але для того, щоб успішно працювати на ринку тривалий час, необхідне стратегічне планування, яке включає в себе розробку довгострокових планів розвитку підприємства на основі проведеного комплексного аналізу, наукове прогнозування ринкової ситуації та перспектив розвитку галузі в різних туристичних регіонах. Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах 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 підприємства, які успішно конкурують у сфері туризму, керуються трьома стратегічними методами, що застосовуються як окремо, так і в поєднанні:

- розвиток виробництва існуючого туристичного продукту за сформованими напрямками (туристичними дестинаціями);
- розширення географії поїздок, формування і продаж послуг за рахунок нових місць туристичного призначення;
- впровадження зустрічних сфер туристичної діяльності, в тому числі через створення нових підприємств.

Отже, проаналізуємо основні етапи розробки бізнес-плану туристичного підприємства:

1. Вибір певного виду туристичного продукту. На цьому етапі варто також вибрати супутні види діяльності, тобто диверсифікувати основу свого бізнесу для зниження фінансових ризиків через те, що туристичний бізнес дуже чутливий до низки об'єктивних або форсмажорних факторів: політичних, економічних тощо. Навіть при найбільш сприятливих умовах для туристичного підприємства, ситуація може стати прямо протилежною,

незалежною від підприємця (міжнаціональні конфлікти, зміна податкової політики, транспортних тарифів, рівня інфляції та ін.).

2. Дослідження ринкового середовища туристичного підприємства.
3. Вибір місцезнаходження туристичного підприємства.
4. Прогнозування обсягів продажу туристичних послуг.
5. Складання виробничого плану діяльності туристичного підприємства.
6. Визначення цінової та збутової політики.
7. Розробка організаційного плану.
8. Складання фінансового плану.
9. Визначення потенційних ризиків та умов їх мінімізації.
10. Написання висновків з основних положень бізнес-плану.

Наочно основні етапи розробки бізнес-плану створення туристичного підприємства представлено на рис. 1.2.

У процесі розробки планів діяльності суб'єктів туристичного 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 [29]:

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.



Рис. 1.2. Основні етапи розробки бізнес-плану створення/діяльності туристичного підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [29].

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 (удосконалення 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). За наявності альтернативних варіантів у 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 мірі, ніж базовому варіанту. Підготовка сценарію вимагає від підприємства 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.

Основу методів екстраполяції складають динамічні ряди, що представляють собою множину спостережень, які отримані послідовно в часі. Окремі спостереження динамічного ряду називають рівнями. У моментних динамічних рядах рівні відображають величини показників на певну дату (вартість основних фондів на початок року, дебіторська заборгованість на кінець року), а в інтервальних – за певний проміжок часу (обсяг реалізованої продукції за квартал). При побудові динамічних рядів необхідно приділяти увагу тому, щоб усі рівні мали однакові одиниці виміру та розраховувалися за однаковою методикою.

2. Метод експертних оцінок. Основу даного методу складають висновки експертів, що ґрунтуються на їх професійному, науковому, практичному досвіді в певній галузі та вмінні правильно 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 беруть 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 найбільш

перспективні. Після такого відбору залишається одне або кілька найкращих рішень.

Таким чином, однією з умов успішності туристичного підприємства на ринку є розроблення досконалого бізнес-плану. У цьому напрямі важливо чітко визначити цілі туристичного підприємства та розробити програми їх досягнення на основі аналізу можливостей компанії та ринку туристичних послуг. Не менш важливим є поточне короткотермінове планування, що відображає докладні механізми дій і дає можливість менеджерам ефективно управляти за умов мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОКСІ ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «Оксі Тревел»

Туристичне підприємство «Оксі Тревел» було створене в 2011 році, отже, на туристичному ринку працює вже 14 років. Відмінною рисою туристичної компанії «Оксі Тревел» є орієнтація, як на індивідуальні тури, так і на групові туристичні замовлення. Тому пропонувані туристичні послуги ідеально підходять для тих, хто бажає отримати високий рівень обслуговування, комфорт і високу якість наданих послуг.

Туристичне підприємство «Оксі Тревел» створене відповідно до чинного законодавства та зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Оксі Тревел» 19 січня 2011 року Голосіївською районною державною адміністрацією міста Києва. Отже, статутна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю „Туристична компанія «Оксі Тревел»” (код ЄРДПОУ 37514442).

ТОВ «Оксі Тревел» - це господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами та становить 1 тис. гривень. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів. Місцезнаходження компанії: місто Київ, бул. Шевченка, 46, оф. 12, тел. (044)3323270, (044)2297758, (067)4493734; www.oxy-travel.com.ua, <https://oxy-travel.info/>.

Адреса реєстрації: Україна, 03037, місто Київ, вулиця Петра Радченка, будинок 6, квартира 41. Керівник компанії - Мацафей Оксана Леонідівна. Основний вид діяльності за КВЕД: Клас 79.11 Діяльність туристичних агентств.

Основними напрямками діяльності туристичного підприємства «Оксі Тревел» є організація відпочинку у Туреччині, Єгипті, Таїланді та ОАЕ.

Діяльність туристичного підприємства «Оксі Тревел» як суб'єкта господарювання здійснюється базується на таких принципах:

- вільного вибору видів підприємницької діяльності;
- самостійного формування програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції та послуг, що виробляються, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільного найму працівників;
- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- вільного розпорядження прибутком, що залишається після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійного здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використання належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Метою створення ТОВ „Туристична компанія «Оксі Тревел»” є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізації та надання туристичних послуг, а також здійснення посередницької діяльності і надання характерних та супутніх послуг, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України для розвитку інфраструктури та одержання відповідного прибутку.

Предметом діяльності ТОВ «Оксі Тревел» є: діяльність, пов'язана із реалізацією та наданням туристичних послуг, у тому числі:

- організація та забезпечення створення комплексу туристичних послуг, що реалізується та пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані із перевезенням і розміщенням (послуги із організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції, тощо);
- міжнародний туризм: а саме в'їзний туризм – подорожі в межах України осіб, які постійно не проживають на її території; виїзний туризм -

подорожі громадян України та осіб, які постійно проживають на її території, до іншої країни;

– внутрішній туризм – подорожі громадян України та осіб, які постійно проживають на її території, у межах України.

До основних документів, що регламентують роботу туристичного підприємства «Оксі Тревел», можна віднести наступні: установчий договір, статут, штатний розпис, посадові інструкції, накази й розпорядження керівника компанії, контракти з працівниками.

У засновницькому договорі туристичного підприємства «Оксі Тревел» засновники зобов'язуються утворити суб'єкт господарювання, визначають порядок спільної діяльності щодо його створення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта господарювання, що передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до законодавства України.

Статут туристичного підприємства «Оксі Тревел» містить відомості про його найменування і місцезнаходження, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством.

За розміром туристичне підприємство «Оксі Тревел» є малими підприємством, в якому середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятидесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації послуг за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Досліджувана туристична компанія обрала спрощену систему оподаткування та є платником єдиного податку за третьою групою по ставці 5% з 01.01.2016 року.

За формою утворення туристичне підприємство «Оксі Тревел» є корпоративним підприємством, що утворилося двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників, їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Туристичне підприємство «Оксі Тревел» декларує такі власні пріоритети:

- зручна система оплати;
- відповідальне ставлення до справи;
- соціальна відповідальність;
- чіткість роботи;
- професіоналізм менеджерів.

Туристичне підприємство «Оксі Тревел» надає своїм постійним і потенційним споживачам наступні види послуг:

- відпочинок на морі, так звані «пляжні тури» (Туреччина, Єгипет, Таїланд, ОАЕ);
- екскурсійні тури (Туреччина, Єгипет, Таїланд, ОАЕ);
- екзотичний відпочинок (Таїланд, ОАЕ);
- бізнес-тури (Туреччина, Єгипет, ОАЕ);
- гірськолижні тури (Туреччина);
- бронювання авіаквитків;
- корпоративні програми;
- лікувально-оздоровчі тури до санаторно-курортних закладів України.

Таким чином, досліджуване нами ТОВ «Оксі Тревел» є маловідомим туристичним підприємством, створеним у 2011 році, послуги якого не

користуються широким попитом у споживачів. Водночас, компанія має невелике коло постійних споживачів, за рахунок яких утримується на ринку туристичних послуг України. Основним видом діяльності даного підприємства є організація відпочинку за масовими напрямками: Туреччина, Єгипет, Таїланд та ОАЕ.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Оксі Тревел»

Туристичне підприємство «Оксі Тревел» на ринку України працює як турагент. При підписанні агентського договору, сторони несуть відповідальність за невиконання його умов відповідно до діючого законодавства України. Усі суперечки й розбіжності, що виникають за договором, врегульовуються обома сторонами шляхом переговорів. Сторони звільняються частково або повністю від виконання будь-яких зобов'язань, передбачених договором (за винятком фінансових взаєморозрахунків), якщо неможливість їх виконання пов'язано з документально підтвердженими надзвичайними обставинами непереборної сили, запобігти або попередити які сторони були не в змозі. До таких надзвичайних (форс-мажорних) обставин відносяться: повінь, землетрус, пожежа й інші явища природного характеру, а також війна, громадські заворушення, законні й незаконні дії органів державної влади або управління та їхніх структурних підрозділів. Сторона, що посилається на обставини непереборної сили, зобов'язана терміново поінформувати про них іншу сторону в письмовій формі в 3-денний термін. Причому інша сторона вправі вимагати документального підтвердження дії обставин непереборної сили, що оформлене відповідно до законодавства країни, де ці обставини виникли, уповноваженим на те органом. Письмове повідомлення повинне містити повну інформацію про характер обставин, а також про оцінку їхнього впливу на можливість виконання сторонами своїх зобов'язань.

Для більш зрозумілої картини про загальну діяльність підприємства представимо основні показники фінансових результатів ТОВ «Оксі Тревел» в докризові роки (до пандемії COVID-19 і повномасштабної військової агресії Росії проти України 24.02.2022 р.), оскільки нині діяльність компанії законсервовано (табл 2.1):

Таблиця 2.1

**Динаміка загальної кількості обслугованих туристів
ТОВ «Оксі Тревел» за 2018-2019 роки**

Показники	2018 р.	2019 р.	Абс. відхиленн я	Темп приросту, %
Обслуговано осіб	1135	1322	187	16,5
Кількість туроднів	12258	14835	2577	21,0
Середня тривалість перебування однієї особи в турі	10,8	11,2	0,4	3,7

Джерело: розроблено автором

У 2018 році туристичним підприємством «Оксі Тревел» було обслуговано 1135 туристів, їм було надано 12258 туроднів. У звітному році збільшилась кількість обслугованих туристів на 187 осіб, що складає 16,5%, кількість туроднів зростає із 12258 у попередньому році до 14835 у звітному році, тобто на 2577 туродні, що становить 21,06%. Тобто, при збільшенні кількості осіб, кількість туроднів зростала більшими темпами. Середня тривалість перебування однієї особи в турі у 2018 році становила 10,8 днів, а у 2019 році зростає на 0,4 дня – до 11,2.

Туристичне підприємство за формою організації подорожі пропонує тури як групові, так і індивідуальні. Варто зазначити, що переважна більшість туристів, які виїжджали за кордон, користуються індивідуальним обслуговуванням – 97,0% і лише 2,0% подорожували у групах (рис. 2.1).

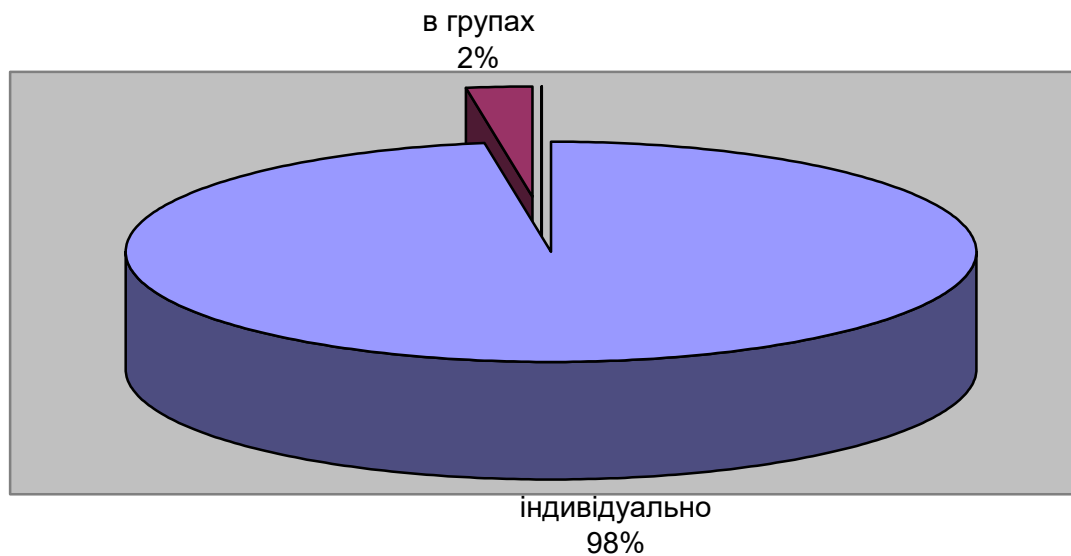


Рис. 2.1. Розподіл споживачів туристичного підприємства «Оксі Тревел» за формою організації подорожі у 2019 році

Джерело: розроблено автором

Розглянемо розподіл споживачів туристичного підприємства «Оксі Тревел» за метою подорожі у 2018-2019 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура обслугованих туристів ТОВ «Оксі Тревел» за метою подорожі у 2018-2019 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення	Темп приросту, %
Обслуговано осіб, у т. ч. за метою подорожі:	1135	1322	187	16,5
• дозвілля, відпочинок	1107	1270	163	14,7
• лікування	28	52	24	85,7

Джерело: розроблено автором

За минулий і звітний роки особи, які користувалися послугами туристичної компанії «Оксі Тревел», мали на меті лише дозвілля, відпочинок

– 1107 осіб (у 2018 році) і 1270 (у 2019 році) та лікування – 28 осіб у 2018 році і 52 особи у 2019 році.

Ці статистичні дані демонструють, що ТОВ «Оксі Тревел» орієнтується лише на визначені вище два сегменти ринку і в досліджуваній туристичній компанії не відбувається значних змін щодо напрямів пропозиції туристичного обслуговування. Лікування стосувалося лише виїзду до Туреччини з метою медичного туризму, проте, вже у 2020 р. у зв'язку із пандемією COVID-19 і карантинними обмеженнями кількість споживачів різко скоротилась.

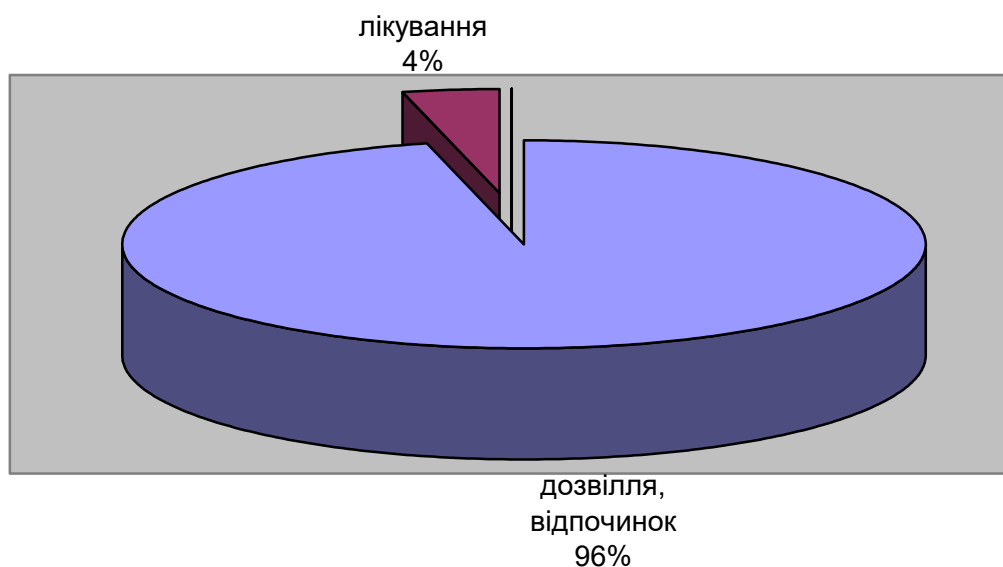


Рис. 2.2. Розподіл туристів, обслугованих туристичною компанією «Оксі Тревел» за метою подорожі у 2019 році

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що в усіх туристів, які виїжджали за кордон, метою було дозвілля і відпочинок – 97,6% у 2018 році і 96,0% у 2019 році та лікування 2,4% - у 2018 році і 4,0% - у 2019 році.

Розглянемо дані щодо кількості вітчизняних туристів, які від'їжджали за кордон, та були обслуговані турфірмою «Оксі Тревел» у 2018-2019 рр. (табл. 2.3, рис. 2.3-2.5).

Таблиця 2.3

Динаміка загальної кількості обслугованих туристів ТОВ «Оксі Тревел» за основними напрямками у 2018-2019 рр.

Напрямок	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення	Темп приросту, %
Туреччина	511	567	56	11,0
Єгипет	423	478	55	13,0
Таїланд	114	154	40	35,1
ОАЕ	87	123	36	41,4
Разом	1135	1322	187	16,5

Джерело: розроблено автором

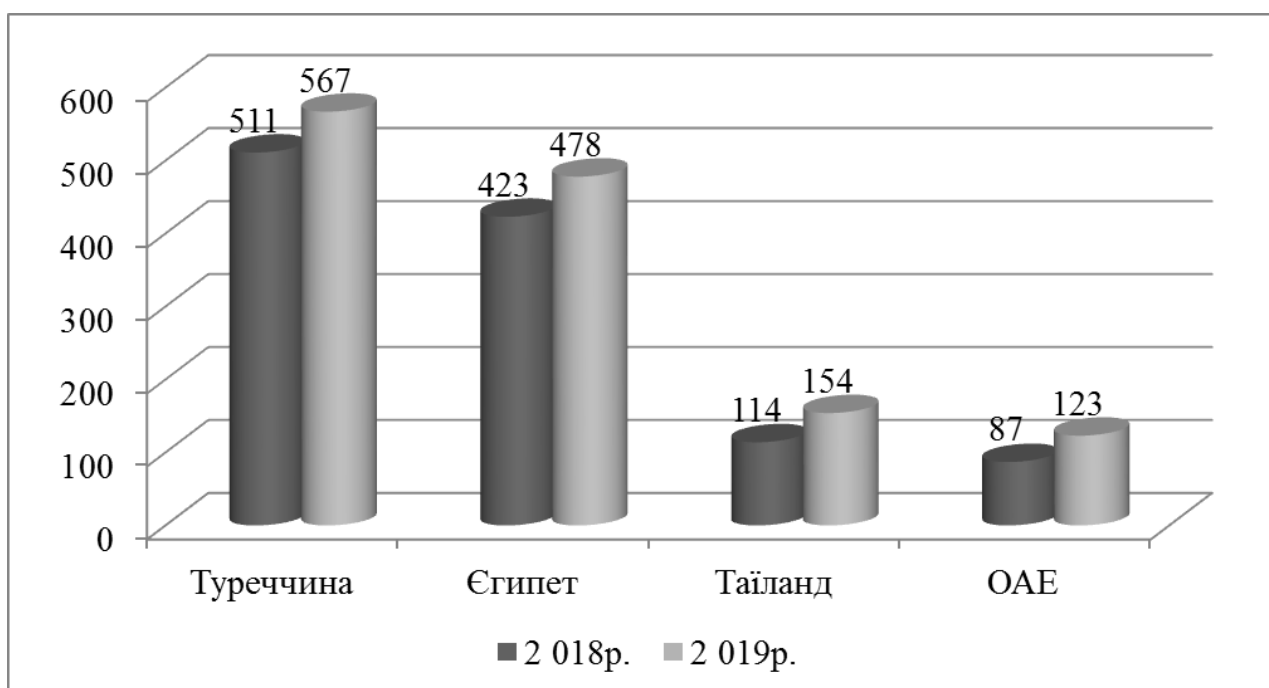


Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізації турів ТОВ «Оксі Тревел» за основними напрямками у 2018-2019 рр.

Джерело: розроблено автором

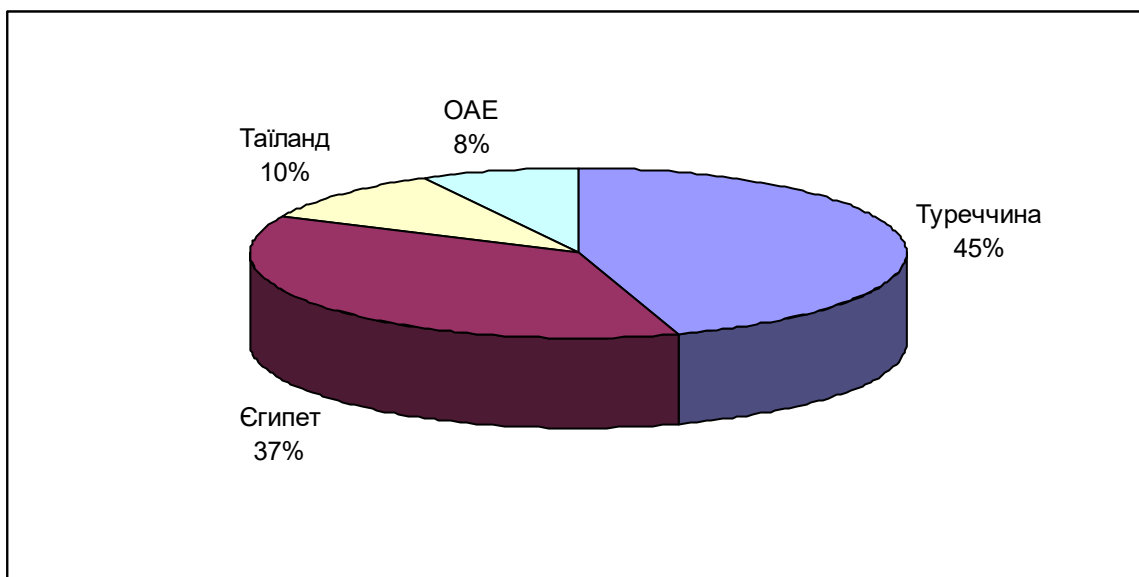


Рис. 2.4. Структура обслугованих туристів туристичного підприємства «Оксі Тревел» у 2018 році

Джерело: розроблено автором

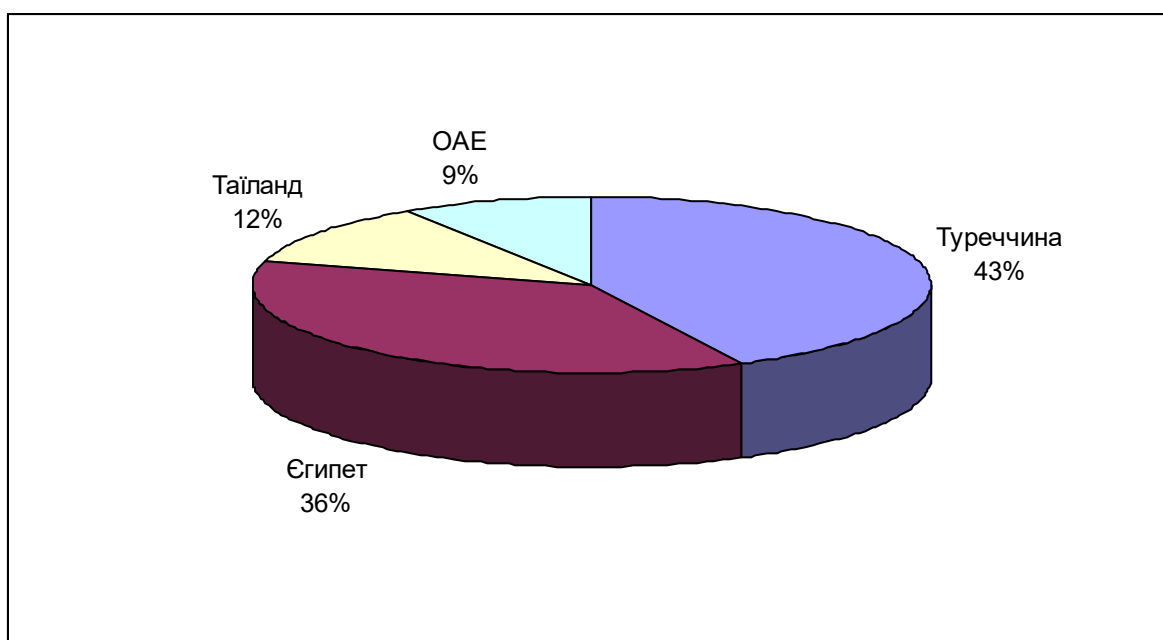


Рис. 2.5. Структура обслугованих туристів туристичного підприємства «Оксі Тревел» у 2019 році

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці 2.3 та рис. 2.3, 2.4. і 2.5, можемо зробити наступні висновки. Найбільшу кількість туристів туристичне підприємство «Оксі

Тревел» відправляє на відпочинок у Туреччину (46,0% у 2018 році і 43,0% у 2019 році) та Єгипет (37,0% у 2018 році і 36,0% у 2019 році). До інших країн значно менше – Таїланд – 10,0% у 2018 році і 12,0% у 2019 році, ОАЕ – 8,0% та 9,0%. Водночас, питома вага турів до Таїланду і ОАЕ зростає, а до Туреччини і Єгипту – зменшується.

Таблиця 2.4

**Дані про кількість вітчизняних туристів, які були обслуговані
ТОВ «Оксі Тревел» та виїжджали за кордон у 2019 р.**

Країни, до яких виїжджали вітчизняні туристи	Кількість туристів, осіб	Кількість туроднів	Середня тривалість перебування 1 особи в турі
Туреччина	567	5670	10
Єгипет	478	5258	11
Таїланд	154	2310	15
ОАЕ	123	1597	13
Разом	1322	14835	11

Джерело: розроблено автором

Отже, враховуючи дані табл. 2.4, найдовше в середньому один вітчизняний турист зупинявся у Таїланді – 15 днів, ОАЕ – 13 днів, 11 днів у Єгипті і найменше – 10 днів у Туреччині.

Провівши аналіз реалізації турів туристичною компанією «Оксі Тревел», можна зробити висновки, що досліджуваній туристичній компанії необхідно дещо розширювати межі своєї діяльності та збільшувати й розширювати напрямки туристичного обслуговування.

Оскільки в туристичному підприємстві «Оксі Тревел» використовується наймана праця, між власником і членами трудового колективу укладено колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу.

Трудовий колектив туристичного підприємства «Оксі Тревел» становлять громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності.

Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами.

На сьогоднішній день штатним працівником туристичної компанії «Оксі Тревел» є лише директор компанії та головний бухгалтер, який залучається для оформлення та подачі звітності до відповідних органів державної влади. Водночас, станом на 01.01.2020 року в досліджуваній компанії налічувалося 5 штатних працівників, серед яких три менеджери з туризму (дані реєстру Опендатабот).

Водночас, відповідно до статуту туристичного підприємства «Оксі Тревел» організаційна структура має лінійний характер (рис. 2.6).

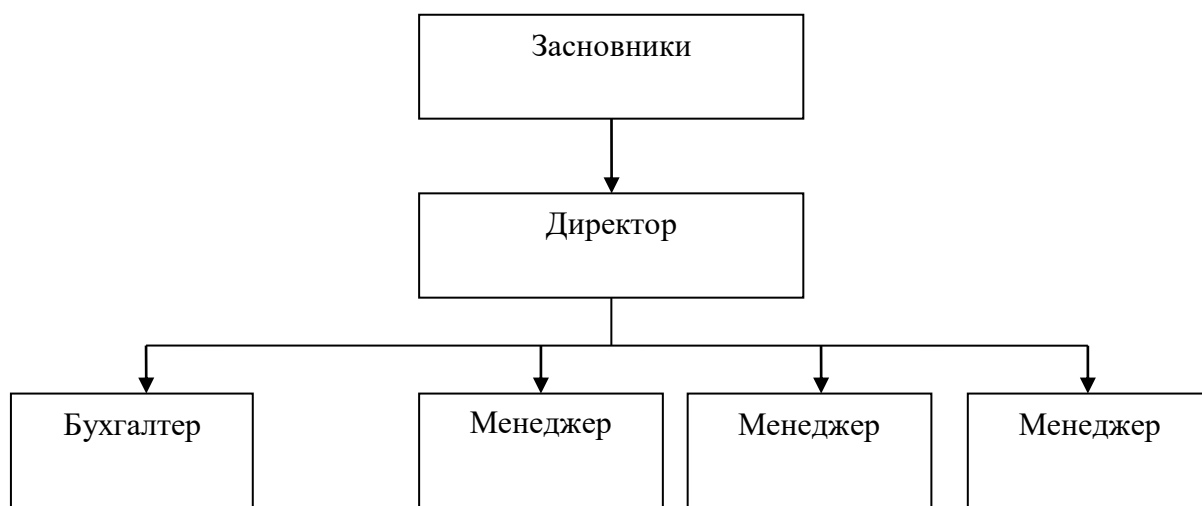


Рис. 2.6. Організаційна структура туристичного підприємства «Оксі Тревел»

Джерело: розроблено автором

Директор туристичного підприємства «Оксі Тревел» є лінійним керівником, який має у своєму підпорядкуванні менеджерів та головного бухгалтера. Управління туристичним підприємством «Оксі Тревел» здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює свої права щодо

управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до Статуту підприємства чи інших установчих документів.

Керівник туристичного підприємства «Оксі Тревел» представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами.

Кількісний склад працівників визначається, виходячи з потреб підприємства щодо персоналу, зміни управлінської структури, появи нових видів господарської діяльності, створення нових функціональних підрозділів.

Досвід ефективного господарювання підтверджує винятково важливу роль кадрової складової потенціалу підприємства, зокрема, яке працює у туристичному бізнесу. Від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання кадрового потенціалу значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у організації та управлінні, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку туристичної компанії «Оксі Тревел». З усіх елементів соціально-економічної системи підприємства тільки персонал володіє здатністю активно і самостійно реагувати на динамічні зміни господарського середовища, поєднуючи у часі й просторі усі інші компоненти.

Важливе значення в процесі проведення економічного аналізу є визначення продуктивності праці. Розглянемо показники динаміки продуктивності праці працівників підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «Оксі Тревел»
за 2018-2019 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	5	5	0	0,0

Закінчення табл. 2.5

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	2987	3133	146	4,9
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	1135	1322	187	16,5
Продуктивність праці в натуральному співвідношенні, споживачів / особу	227	264	37,4	16,5
Продуктивність праці у вартісному співвідношенні, тис.грн. / особу	597,4	626,6	29,2	4,9

Джерело: розроблено автором

Отже, показники продуктивності праці і у вартісному, і в натуральному співвідношеннях зростали відповідно на 4,9% та 16,5%.

Проведемо аналіз кадрового потенціалу туристичного підприємства «Оксі Тревел» за 2018-2019 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Оксі Тревел»
за 2018-2019 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників	5	5	0	0
Звільнено	1	1	0	0
Прийнято	1	1	0	0
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	0,2	0,2	0	0
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	0,2	0,2	0	0
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,2	0,2	0	0

Джерело: розроблено автором

Отже, кадровий потенціал туристичного підприємства «Оксі Тревел» за 2018-2019 роки характеризувався відносною стабільністю, оскільки за цей період було звільнено лише 1 працівника та 1 прийнято в штат.

Фінансовий аналіз будь-якого підприємства дає можливість оцінити: майновий стан підприємства; ступінь підприємницького ризику, наприклад, можливість погашення зобов'язань перед трейтими особами; достатність

капіталу для поточної діяльності і догосторокових інвестицій; потребу в додаткових джерелах фінансування; здатність до нарощування капіталу; раціональність залучення запозичених коштів; обґрунтованість політики розподілу і використання прибутку; обґрунтованість вибору інвестицій та ін.

Інформаційною базою фінансового аналізу є бухгалтерська звітність. Бухгалтерська звітність являє собою систему показників, що відображають майновий і фінансовий стан організації на звітну дату, а також фінансові результати її діяльності за звітний період.

Інформація, подана в бухгалтерській формі № 2, що має назву «Звіт про фінансові результати» (Додаток А), є найбільш аналітичною, деталізованою і конкретною. За даними форми №2 проводять аналіз фінансових результатів діяльності підприємства як за загальним обсягом у динаміці, так і за структурою, а також факторний аналіз прибутку та рентабельності.

Таблиця 2.7

Аналіз показників звіту про фінансові результати туристичного підприємства «Оксі Тревел», за 2018-2019 рр.

Показники, тис. грн.	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення	Темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	2987	3133	146	4,9
Собівартість реалізованих послуг	2716	2803	87	3,2
Валовий прибуток	271	330	59	21,8
Адміністративні витрати	75	84	9	12,0
Витрати на збут	48	50	2	4,2
Прибуток від операційної діяльності	148	196	48	32,4
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	148	196	48	32,4
Податок на прибуток	27	35	8	29,6
Чистий прибуток	121	161	40	33,1

Джерело: розроблено автором

Таким чином, зробивши аналіз даних звіту про фінансові результати, можна констатувати:

- чистий дохід туристичного підприємства збільшився на 146 тис. грн., або на 4,9%;
- собівартість у 2019 році в порівнянні із попереднім роком зростає на 87 тис.грн., що становить 3,2%;
- таким чином, валовий прибуток у 2019 році зріс на 59 тис. грн., темп приросту становить 21,8%;
- прибуток від операційної діяльності і від звичайної діяльності за обсягами співпадають у обидва роки і мають ту ж тенденцію до росту на 48 тис.грн. – 32,4%;
- у 2019 році туристичне підприємство отримало чистий прибуток в обсязі 161 тис.грн, що на 40 тис.грн. більше, ніж у попередньому, темп приросту – 33,1%.

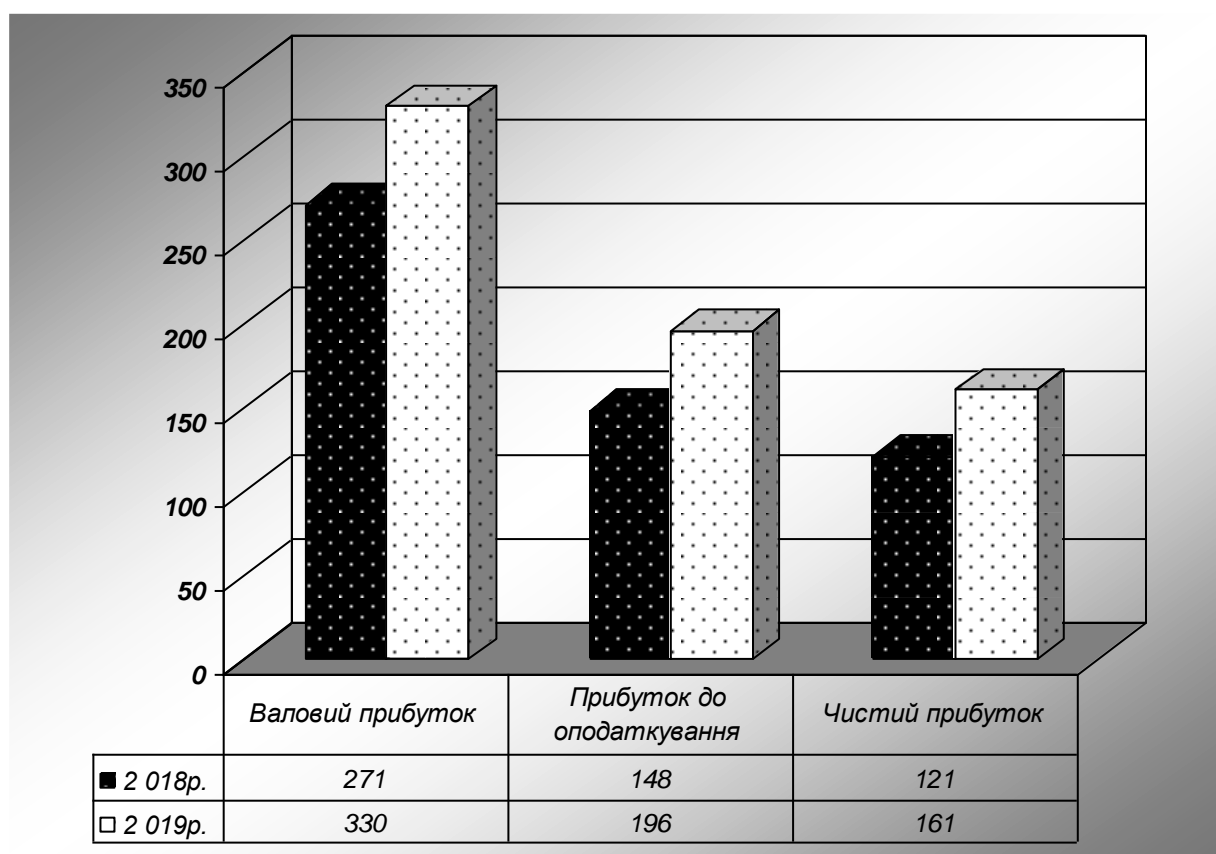


Рис. 2.7. Динаміка прибутків туристичного підприємства «Оксі Тревел» у 2018-2019 рр.

Джерело: розроблено автором

Основним показником ефективної діяльності туристичного підприємства є прибуток підприємства і його динаміка. Прибуток і рентабельність - основні якісні показники, що відображають економічну ефективність підприємства, його фінансовий стан, успіхи й можливості у використанні розробленої програми економічного та соціального розвитку (рис. 2.7).

Загальну характеристику прибутку ТОВ «Оксі Тревел» дають показники її абсолютної величини в динаміці. З рис. 2.7 видно, що туристичне підприємство мало позитивну тенденцію щодо зростання прибутків.

Таблиця 2.8

**Структура поточних витрат туристичного підприємства «Оксі Тревел»
за 2018- 2019 рр.**

Показники, тис.грн.	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення	Темп приросту, %
Матеріальні витрати	156	186	30	19,2
Витрати на оплату праці	813	912	99	12,2
Витрати на соціальні заходи	23	28	5	21,7
Амортизація	75	84	9	12,0
Інші операційні витрати	1772	1727	-45	-2,5
Разом	2839	2937	98	3,5

Джерело: розроблено автором

Отже, на основі оцінки структури та динаміки поточних витрат туристичного підприємства «Оксі Тревел» за 2018-2019 роки, впливає їх зростання на 3,5%, причому усі види витрат зростали, окрім інших операційних витрат, що незначно скоротились на 2,5%.

Тепер розглянемо структуру загальних витрат туристичного підприємства «Оксі Тревел» за 2018-2019 роки (табл. 2.9).

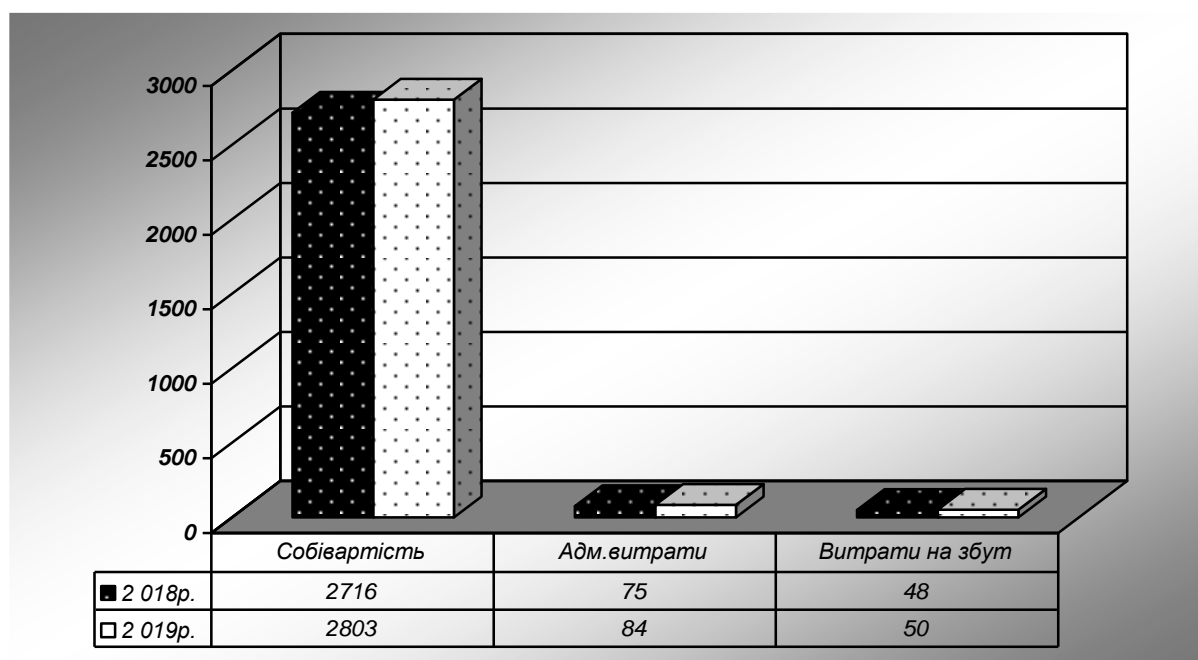
Обсяг витрат туристичного підприємства «Оксі Тревел» за 2018-2019 роки практично не змінився: у 2019 році вони збільшилися на 98 тис.грн, що становить 3,5%.

**Структура витрат туристичного підприємства «Оксі Тревел»
за 2018-2019 роки**

Показники, тис.грн.	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення	Темп приросту, %
Собівартість послуг	2716	2803	87	3,2
Адміністративні витрати	75	84	9	12,0
Витрати на збут	48	50	2	4,2
Разом поточні витрати	2839	2937	98	3,5

Джерело: розроблено автором

Структура витрат у аналізовані звітні роки є аналогічною, тому розглянемо її на прикладі 2019 року (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Структура витрат туристичного підприємства
«Оксі Тревел» у 2019 роки**

Джерело: розроблено автором

Витрати туристичного підприємства «Оксі Тревел» формуються в основному за рахунок собівартості – 95,8%, адміністративних витрат – 2,5%, та витрат на збут – 1,7%.

Одним із основних показників, що характеризує господарську діяльність підприємства, є рентабельність. Розрахуємо показники рентабельності ТОВ «Оксі Тревел». Отримані результати подані в табл. 2.10.

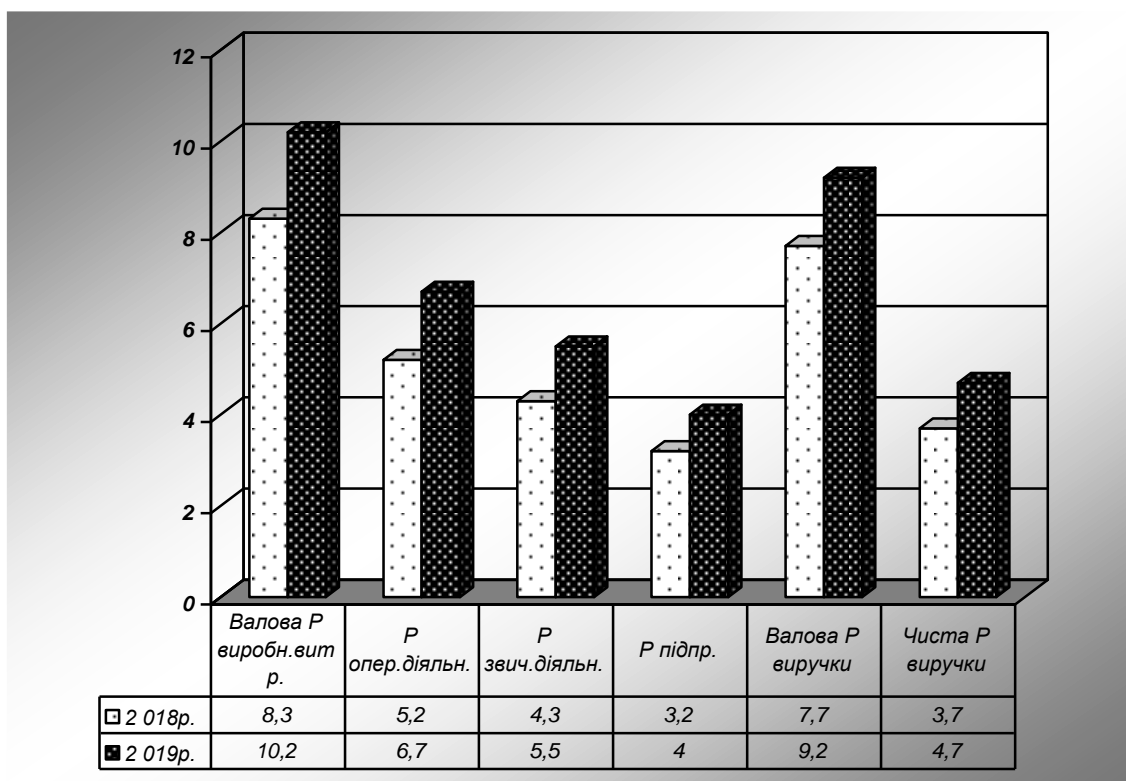
Таблиця 2.10

**Основні показники рентабельності
туристичного підприємства «Оксі Тревел» за 2018-2019 рр.**

Показники, %	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення
Валова рентабельність виробничих витрат	8,3	10,2	1,9
Рентабельність операційної діяльності	5,2	6,7	1,5
Рентабельність звичайної діяльності	4,3	5,5	1,2
Рентабельність підприємства	3,2	4,0	0,8
Валова рентабельність виручки	7,7	9,2	1,5
Чиста рентабельність виручки	3,7	4,7	1,0

Джерело: розроблено автором

Отже, за звітний період, усі види проаналізованої рентабельності покращились, хоча у абсолютному значенні вони є не досить високими.



**Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Оксі Тревел»
у 2018-2019 рр.**

Джерело: розроблено автором

Отже, узагальнюючи аналіз ефективності діяльності підприємства у докризові періоди (у 2018-2019 роки), можна зробити висновок, що досліджуване нами підприємство працювало досить ефективно, усі проаналізовані нами показники мали тенденцію до зростання, зокрема: доходи, чистий прибуток, показники рентабельності, продуктивності праці.

Наведемо узагальнену оцінку внутрішнього потенціалу досліджуваного підприємства та представимо її в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Характеристика основних бізнес-процесів ТОВ «Оксі Тревел»

Назва бізнес-процесу	Опис	Оцінка за 10-ю шкалою	
		негативна	позитивна
Виробництво основних послуг	Туристичне підприємство є турагентом, тому виробництво основних і додаткових послуг стосуються лише реалізації туристичного продукту туроператорів і супутніх послуг	-	7
Виробництво додаткових послуг	Туристичне підприємство створює додаткові послуги: інформаційні, надає безкоштовні послуги ксерокопіювання, інформсупроводу	-	5
Матеріально-технічне забезпечення	Достатній рівень матеріально-технічного забезпечення	-	6
Кадровий менеджмент	Кадровий менеджмент реалізується на достатньому рівні	-	8
Фінансовий стан	Фінансовий стан підприємства у 2018-2019 рр. був стабільний, проте у 2020-2021 рр. доходи значно скоротились, а з 24.02.2022 р. - діяльність зупинена. Отже, компанія потребує реорганізаційних/ ребрендингових заходів	-	7
Маркетинг	Реалізується на недостатньому рівні, причому досить низьві витрати на збут	-	6
Інноваційний менеджмент	Заходів щодо інноваційного менеджменту виявлено не було	0	0
Екологічний менеджмент	Заходів щодо екологічного менеджменту виявлено не було	0	0
Корпоративна культура	Корпоративна культура проявляється у відносинах між персоналом, у фірмовому стилі	-	7
Імідж	У постійних споживачів сформований позитивний імідж про підприємство	-	7

Джерело: розроблено автором

Таким чином, провівши аналіз основних бізнес-процесів підприємства «Оксі Тревел» можна зробити висновок, що підприємство навіть у докризові періоди (до 2020 року) не досить стабільно працювало. А основні його проблеми пов'язані, перш за все, з фрагментарною діяльністю у 2020 році та кризою, що була спричинена пандемією коронавірусу і карантинними заходами, що запроваджувалися державами в усьому світі. З початком повномасштабної військової агресії Росії проти України 24.02.2022 року діяльність досліджуваної туристичної компанії була призупинена, хоча підприємство не ліквідовано (дані реєстра Опендатабот станом на 24.03.2024р.). Зазначене дозволяє нам після проведення дослідження усіх аспектів діяльності туристичного підприємства «Оксі Тревел» запропонувати бізнес-план з відновлення його господарських процесів.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства «Оксі Тревел» на ринку послуг

Оскільки кожна організація, що функціонує в ринковій економіці, є відкритою системою, то на її діяльність великий вплив справляє сукупність різноманітних факторів із зовні (фактори зовнішнього середовища). Сукупність цих чинників і становлять середовище маркетингу. Зовнішнє середовище включає сукупність господарських суб'єктів, а також економічних, суспільних і природних умов, що діють у глобальному просторі. Характерною рисою зовнішніх факторів є те, що саме підприємство та система її менеджменту, у більшості випадків, не в змозі змінити їх чи вплинути на їхній розвиток. По суті підприємству залишається адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та знаходити певну вигоду для себе у майбутньому. Із розвитком конкурентного середовища зростає значення швидкості адаптації підприємства до таких змін, що відбуваються за межами організації.

Загалом зовнішнє середовище туристичного підприємства «Оксі Тревел» можна поділити на середовище опосередкованого та прямого впливу. Розглянемо основні фактори зовнішнього середовища опосередкованого (непрямого) впливу. Існує велика сукупність факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу, що прямо не впливають на діяльність компанії, але визначають загальні тенденції розвитку усіх підприємств туристичної галузі або ж економіки в цілому. Незважаючи на всю різноманітність цих факторів, їх можна об'єднати у такі групи факторів, як:

- природні (наявність і ступінь освоєння);
- демографічні (чисельність населення, територіальне поширення, частка активного населення, віковий ценз і рівень платоспроможності, психологічні особливості нації);
- науково-технічні (політика держави, рівень використання НТП);
- економічні (ступінь державного регулювання економіки, система оподаткування, максимальний розмір заробітної плати);
- екологічні (тобто яка екологічна безпека);
- політичні (стабільність влади, її взаємодія);
- міжнародні (співробітництво, обсяги експорту/імпорту);
- кліматичні (природні умови, температура, тиск, вологість);
- еволюційні (основні тенденції розвитку галузей господарства, еволюція нації).

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновки, що на діяльність туристичного підприємства «Оксі Тревел» впливають в основному фактори зовнішнього середовища, що визначають купівельну спроможність споживачів.

Так, збільшення середньої заробітної плати в країні та збільшення потенційних споживачів внаслідок демографічних процесів дає підприємству можливості і щодо збільшення продажів своїх продуктів. Вплив саме цих факторів можна пояснити тим, що самі туристичні продукти, що

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на ТОВ «Оксі Тревел»

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1. Економічні	Середня заробітна плата	Середня номінальна заробітна плата в 2019 р. склала 7200 грн.; зростання номінальної зарплати на 16,2%	Розширення асортименту продуктів; Стимулювання збуту; Підвищення заробітної плати на власному підприємстві
	Податкова система	Значне податкове навантаження на підприємства	Пошук оптимальної системи сплати податків; Можлива зміна форми власності
2. Правові	Законотвора діяльність	Непрогнозованість щодо прийняття та швидкозмінюваність законів і вимог	Постійний моніторинг законодавства; Передбачення можливих змін у законодавстві
3. Демографічні	Потенційні споживачі	Зменшення потенційної кількості споживачів в регіоні	Маркетингові заходи; стимулювання збуту.
	Робоча сила	Достатня кваліфікація працівників	Особлива увага до процесу прийому нових підлеглих; постійне підвищення професійного рівня персоналу
4. Технологічні	Нові продукти	Висока швидкість реагування в реалізації нових туристичних продуктів	Постійний моніторинг конкурентів; Збільшення швидкості реагування й адаптації до нових тенденцій ринку; Пошук додаткових джерел інвестицій
5. Природні	Природно-рекреаційні ресурси країни	Недостатнє використання природно-рекреаційних ресурсів регіону	Аналіз наявного стану природних ресурсів і можливості більш повного їх використання в діяльності компанії; надання рекреаційних послуг
6. Стратегічні несподіванки	Світова пандемія COVID-19 та спричинена нею криза	Різне зменшення обсягів діяльності у 2020 р.	Реорганізаційні заходи; Розробка спеціальних продуктів; Налагодження зв'язків з новими партнерами
	Повномасштабна військова агресія Росії проти України з 24.02.2022р.	Призупинення діяльності компанії з 24.02.2022 р.	Ребрендинг компанії; розробка бізнес-плану; переорієнтація щодо видів туризму і напрямків

Джерело: розроблено автором

пропонуються підприємством не є продуктами першої необхідності, а їх споживання зростає прямо пропорційно до наявних у населення коштів.

Одним з негативних факторів є значне податкове навантаження на бізнес і підприємства різного виду діяльності (власники і працівники яких формують середній прошарок населення і є реальними та потенційними споживачами туристичної компанії), що показує велику частину національного доходу, який перерозподіляється державою на користь незаможного населення (яке не є споживачем туристичних послуг компанії).

Крім цього, значний вплив на діяльність туристичного підприємства «Оксі Тревел» здійснюють правові фактори. Нестабільність і швидка зміна законів та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність туристичних підприємств, не сприяє їх стабільній роботі та вимагає від підприємства постійного моніторингу правової сфери регулювання бізнесу, щоб адаптувати власну діяльність до нових вимог.

У наш час напружена ситуація складається із розробкою та реалізацією нових туристичних продуктів, життєвий цикл яких значно скорочується, що змушує підприємство відповідно реагувати.

Безумовною можливістю для підприємства є використання наявних природних ресурсів країни загалом та області зокрема (наприклад, лісових, ландшафтних, водних, термальних та ін.), що відіграють одну з визначальних ролей у діяльності туристичної компанії.

Крім наведених у таблиці факторів слід також визначити політичні фактори, а саме: нестабільну ситуацію останніх років у політичному житті держави та повномасштабну військову агресією Росії проти України й спричинені наслідки (постійні ракетні обстріли, окупація 20% території України, зруйнована інфраструктура, непрості умови ведення бізнесу та релокація до більш безпечних регіонів України та ін.). Дана ситуація є негативним фактором, що обмежує діяльність підприємства. Але, як свідчить практика, туристичні підприємства країни вже навчилися вести свою діяльність у такому турбулентному військово-політичному середовищі, і

тому його фактори мають сприяти переформатуванню діяльності досліджуваного туристичного підприємства «Оксі Тревел». Також важливою складовою середовища є культурна складова та можливості її використання у діяльності компанії.

Проте, найбільшого впливу на туристичне підприємство «Оксі Тревел» спочатку мала світова пандемія COVID-19 та криза нею спричинена. А повномасштабна військова агресія Росії проти України з 24.02.2022р. взагалі зупинила діяльність компанії. Тому необхідно провести ребрендинг досліджуваного підприємства та визначити основні напрями діяльності з урахуванням реалій воєнного стану.

Вивчення безпосереднього оточення компанії спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація перебуває у безпосередній взаємодії. При цьому важливо зауважити, що організація може суттєво впливати на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні появи загроз її подальшому існуванню.

Для з'ясування конкурентного статусу туристичного підприємства «Оксі Тревел» потрібно оцінити в балах його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території. Основними конкурентами туристичного підприємства «Оксі Тревел» за даними ознаками є туристичні агентства, що поруч розміщені: туристична агенція «Поїхали з нами», що знаходиться за адресою б-р Шевченка, 46 і туристичне підприємство «Аполло-Тур», за адресою б-р Шевченка, 38.

На основі проведеної оцінки туристичного підприємства «Оксі Тревел», серед головних конкурентів проведемо їх бальну оцінку за визначеними основними показниками та порівняємо отримані результати, що оцінюються за 10-ти бальною системою кожен (табл. 2.13).

**Бальна оцінка позицій туристичного підприємства «Оксі Тревел»
серед головних конкурентів (за 10-ти бальною системою)**

Показники	Оксі Тревел	Турагенція «Поїхали з нами»	Аполло-Тур
Місце розташування	8	8	8
Популярність серед населення	6	8	6
Асортимент додаткових послуг	6	8	6
Рівень професіоналізму персоналу	8	7	6
Якість основних послуг	7	8	7
Якість рекламних засобів	5	7	6
Цінова політика	7	7	7
Разом	47	53	46

Джерело: розроблено автором

Отже, на основі проведеної бальної оцінки позицій туристичного підприємства «Оксі Тревел» серед головних конкурентів, отримані результати є не досить позитивними.

Так, найбільше балів отримала туристична агенція «Поїхали з нами», що входить до відомої франчайзингової мережі – 53 бали, а от туристичне підприємство «Аполло-Тур» має майже однакову кількість балів, як і «Оксі Тревел» по 46 і 47 відповідно.

Після проведення аналізу профілю середовища та побудови матриці конкурентного профілю туристичного підприємства «Оксі Тревел» для оцінки конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу та визначення кола стратегічних питань, що стоять перед туристичним підприємством «Оксі Тревел», проведемо SWOT-аналіз. Ця методика представляє собою аналіз сильних, слабких сторін, можливостей і загроз для досліджуваної туристичної компанії. Подані результати представимо в таблиці 2.14.

За результатами проведеного SWOT-аналізу, можна зробити такі висновки: діяльність туристичного підприємства «Оксі Тревел» упродовж аналізованого періоду закріпилась на туристичному ринку як турагентська.

Компанія має сформовану репутацію у вузьких колах туроператорів і турагентів.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз туристичного підприємства «Оксі Тревел»

S - сильні сторони	W - слабкі сторони
1. Має чітке бачення свого розвитку.	1. Постійне зростання фірм-конкурентів, у зв'язку з чим виникає потреба шукати нові ринки збуту та шляхи залучення споживачів, що веде до зростання обсягів додаткових витрат.
2. Розуміння персоналом компанії системи туризму як складного процесу з виробництва та реалізації туристичного продукту високої якості.	2. Постійна зміна "зовнішнього середовища".
3. Працівники мали вищу освіту в сфері туризму та досвід роботи в турбізнесі.	3. Робота з великою кількістю індивідуальних споживачів і відсутність значної кількості постійних споживачів.
4. Персональна відповідальність кожного працівника за ту чи іншу ділянку роботи.	4. Обмежений перелік туристичних продуктів, що реалізує компанія.
О – Можливості	Т – Загрози
1. Виникнення нових видів туризму і категорій споживачів, які потребують оздоровлення та реабілітації.	1. Підвищення конкуренції з боку існуючих туристичних підприємств.
2. Удосконалення стратегії управління.	2. Поява на ринку нових конкурентів.
3. Удосконалення технології продажів.	3. Прийняття нових законів і нормативних актів, що регламентують туристичну діяльність.
4. Постійне збільшення частки ринку, збільшення обсягу нерозподіленого прибутку.	5. Продовження війни в Україні та невизначеність щодо її завершення та ризиків у пост-воєнний період.
5. Реорганізація/ребрендинг діючого туристичного підприємства (укрупнення шляхом злиття з іншим суб`єктом підприємництва) або приєднання на умовах франчайзингу до міжнародного туроператора.	6. Спад обсягів продажу послуг у зв'язку із зміною смаку та уподобань споживачів.
6. Підвищення кваліфікації персоналу.	6. Коливання курсів валют.

Джерело: розроблено автором

Після проведення досліджень економічного стану та характеру взаємодії туристичного підприємства «Оксі Тревел» з агентствами "зовнішнього середовища" та аналізу отриманих результатів можна зробити висновки, що туристичне підприємство «Оксі Тревел» займає певні позиції в

обраному сегменті ринку. Але всі ці досягнення базуються виключно на досвіді, кваліфікації та інтуїції керівництва туристичної компанії. У досліджуваній туристичній компанії відсутній науковий підхід до управління конкурентоспроможністю, а отже можна сказати про відсутність стратегій туристичного підприємства щодо управління конкурентоспроможністю та недосконалість стратегічного управління. Компанія не приділяє належної уваги дослідженням й аналізу факторів конкурентоспроможності. Дані, якими оперує підприємство про стан політичного, економічного та соціального середовища, мають фрагментарний і несистемний характер. Це є передумовою того, що туристична компанія може втратити контроль за змінами, що відбуваються на ринку туристичних послуг як внутрішньому, так і зовнішньому. Вона не встигла вчасно відреагувати на ці зміни та адаптуватися до них.

Отже, дослідивши зовнішнє середовище туристичної компанії «Оксі Тревел» та її конкурентної позиції на ринку туристичних послуг, зроблено наступні узагальнюючі висновки. ТОВ «Оксі Тревел» займає певні позиції в обраному сегменті ринку, але всі ці досягнення базуються на досвіді, кваліфікації та інтуїції керівництва туристичної компанії. У туристичній компанії відсутні стратегії щодо управління конкурентоспроможністю та в цілому прослідковується недосконалість стратегічного управління. Підприємство не приділяє належної уваги дослідженням й аналізу факторів конкурентоспроможності. Все це є передумовою того, що підприємство може втратити контроль за змінами, що відбуваються на ринку, а тому потребуватиме серйозного переосмислення стратегічного бачення своєї діяльності та розвитку в цілому.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ НОВОГО ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ОКСІ ТУР», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування організаційних засад бізнес-плану створення туристичного підприємства «Оксі Тур»

Світова пандемія COVID-19 та повномасштабна військова агресія Росії проти України дуже негативно вплинули на діяльність різних суб'єктів господарювання в сфері гостинності та, зокрема, й ТОВ „Туристична компанія «Оксі Тревел»”, обсяги діяльності якої у 2020 р. знизились більше, ніж у 2 рази (табл. 3.1), а з 24.02.2022 р. діяльність компанії була зупинена.

Таблиця 3.1

Динаміка основних показників діяльності діючого туристичного підприємства «Оксі Тревел» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	Темп приросту, 2019 р. / 2018 р., %	I-III кв. 2020 р.	Темп приросту, I-III кв. 2020 р. / 2019 р., %
Обслуговано осіб	1135	1322	16,5	321	-75,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	2987	3133	4,9	676	-78,4
Чистий прибуток, тис.грн.	121	161	33,1	21	-87,0
Чиста рентабельність, %	4,1	5,1	24,3	1,2	-77,0

Джерело: розроблено автором

Якщо у 2019 р. в порівнянні із 2018 р. кількість обслугованих споживачі зросла на 16,6%, чистий дохід від реалізації послуг на 4,9%, а чистий прибуток – на 33,1%, то у I-III кв. 2020 року відбулося значне скорочення зазначених показників відповідно на 75,7%, 78,4% і 87,0%. Причому, оскільки у III кварталі реалізовувалось найбільше турів, то гіпотетично можна вважати, із врахуванням показників IV кв. скорочення буде ще нижче.

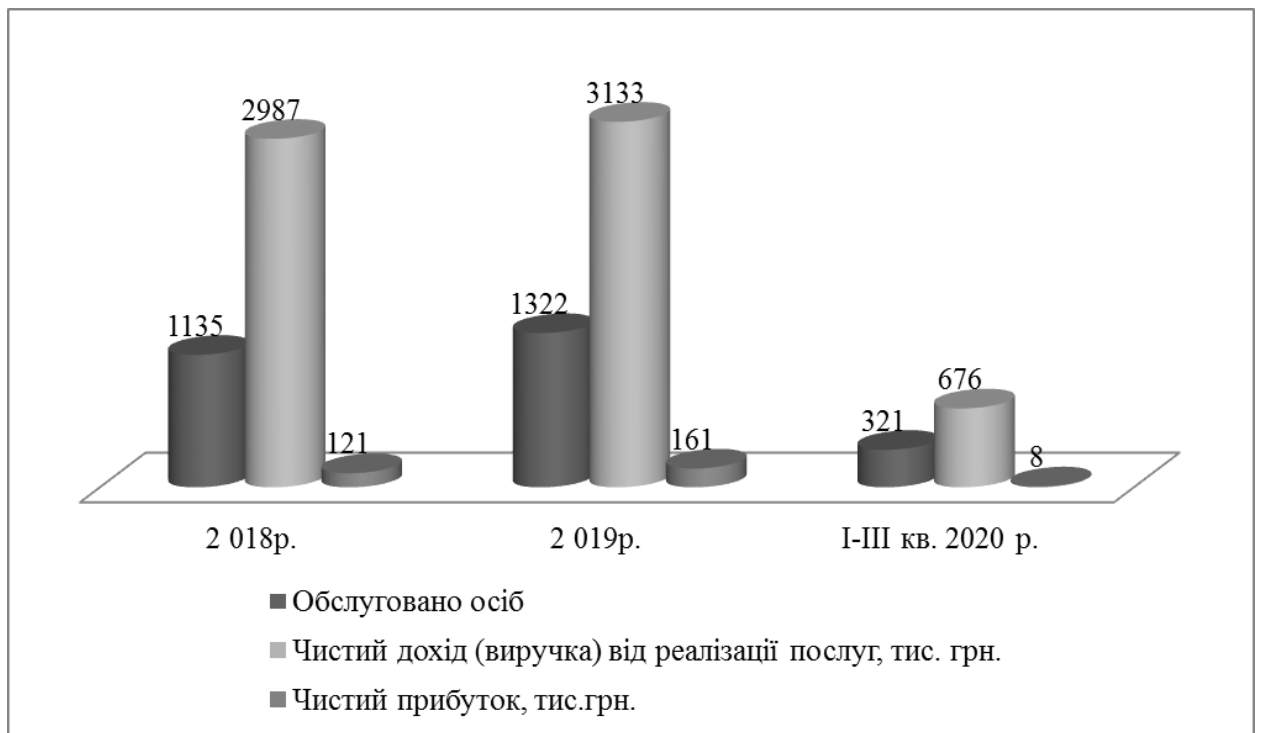


Рис. 3.1. Динаміка основних показників діяльності діючого туристичного підприємства «Оксі Тревел» у 2018-2019 рр. та у I-III кв. 2020 р.

Джерело: розроблено автором

Тому існує потреба у реорганізації туристичного підприємства «Оксі Тревел», що являє собою іншу (на відміну від ліквідації) форму припинення юридичної особи. Під час реорганізації юридична особа теж припиняється. Але всі її права й обов'язки у порядку правонаступництва переходять до нової (іншої) юридичної особи. Відповідно до ст. 104 Цивільного кодексу України реорганізація може здійснюватися у формі злиття, приєднання, поділу та перетворення юридичної особи (рис. 3.2) за рішенням його учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами, а у випадках, передбачених законом, – за рішенням суду або відповідних органів державної влади.

Причому реорганізація туристичного підприємства «Оксі Тревел» сприятиме:

- поліпшенню схеми роботи;
- зростанню кількості споживачів;

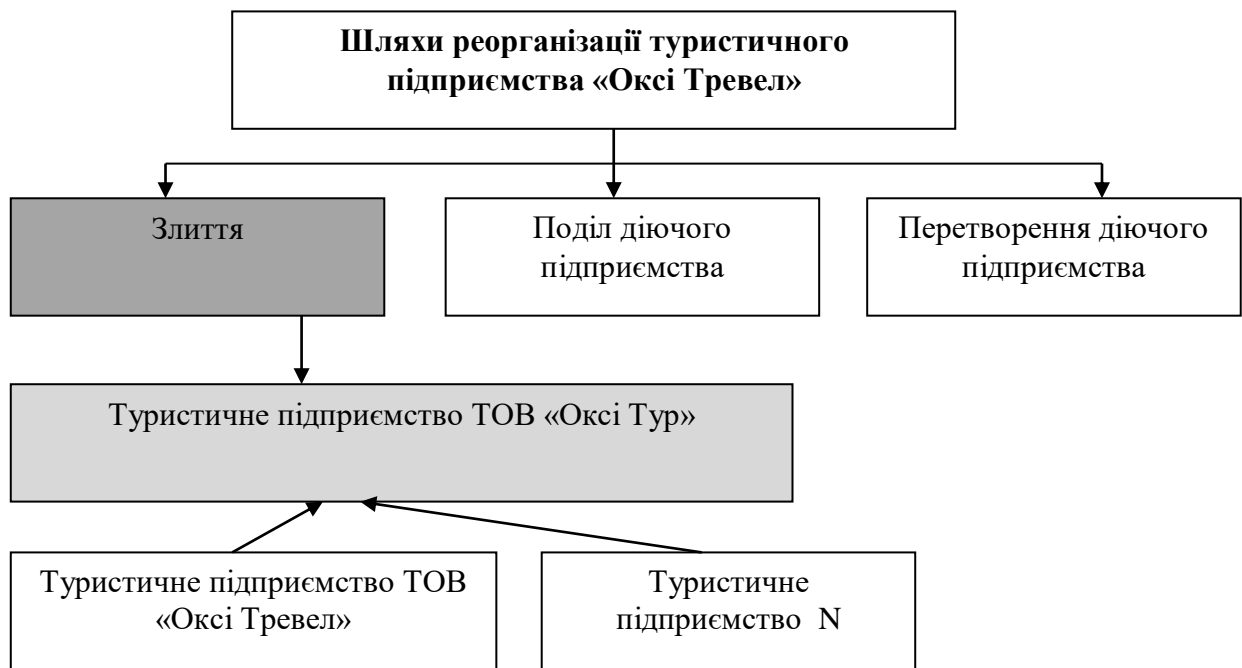


Рис. 3.2. Можливі шляхи реорганізації (ребрендинг) ТОВ туристичної компанії «Оксі Тревел» у туристичне підприємство ТОВ «Оксі Тур»

Джерело: розроблено автором

- скороченню документообігу;
- оптимізації оподаткування;
- залученню інвесторів;
- відокремленню малоперспективних напрямів бізнесу і можливість сконцентруватися на найприбутковіших.

Перетворення – це процедура, при якій змінюється організаційно-правова форма підприємства (наприклад, шляхом перетворення Товариства з обмеженою відповідальністю в Акціонерне товариство). При перетворенні підприємство припиняється шляхом заснування нової юридичної особи. правонаступником ліквідованої компанії є нове підприємство. Ідентифікаційний код юридичної особи в разі перетворення не змінюється. Кількість власників (учасників, акціонерів) нової особи та розподіл часток (у відсотковому співвідношенні), компанії що припиняється і новоствореної має

бути однаковим; перетворення не передбачає зміну складу учасників та/або акціонерів, як і зміну розподілу часток.

Злиття - процес ліквідації 2-х і більше компаній і формування на їх основі однієї компанії. правонаступником всіх прав і обов'язків ліквідованих компаній є нове підприємство. Злиття це, по суті, припинення 2-х і більше компаній шляхом їх перетворення в одну. При злитті обов'язково проводиться позапланова перевірка всіх ліквідованих компаній відповідними державними органами. На фінальній стадії припинення компаній шляхом злиття створюється нова компанія, а всі активи припинених компаній переводяться передавальним актом на баланс утвореної нової юридичної особи.

Приєднання - процес припинення компанії з подальшим переведенням всіх активів, прав і обов'язків іншій компанії. Приєднання - найпоширеніша процедура M&A та консолідації активів. У більшості випадків учасником/акціонером компанії, діяльність якої припиняється, є компанія яка приєднує її, але це не обов'язкова умова. Приєднання дозволяє збільшити розмір статутного капіталу і активи шляхом їх консолідації. В Україні, на відміну від країн з розвинутою економікою, придбання компанії шляхом її поглинання не знайшло широкого поширення через тривалість процедури та ризиків як для покупця, так і для продавця. Юридично, можливе проведення поглинання 2-х і більше компаній одночасно. Припинення компанії що приєднується проводиться виключно після позапланової перевірки такої компанії та затвердження передавального акта.

Поділ - процес припинення компанії з подальшим переведенням всіх активів, прав і обов'язків 2-м і більше новоствореним компаніям. Поділ це припинення однієї компанії та створення на основі такої компанії 2-х і більше юридичних осіб. Дана процедура в першу чергу використовується антимонопольними органами в рамках законодавства про захист економічної конкуренції. На фінальному етапі поділу затверджується розподільчий

баланс. Реорганізація юридичної особи шляхом поділу — надзвичайно рідкісне явище в Україні.

Тому власником туристичного підприємства ТОВ «Оксі Тревел» прийнято рішення про його повну реорганізацію у формі укрупнення діючого підприємства шляхом злиття з іншим суб`єктом підприємництва - «ФОП Стеценко» та створення нового туристичного підприємства - ТОВ «Оксі Тур».

Для функціонування нового туристичного підприємства «Оксі Тур» у формі товариства з обмеженою відповідальністю передбачено наступний пакет документів: протоколи загальних зборів учасників, акт оцінювання майнових внесків учасників, статут, установчий договір, реєстраційна картка, квитанції про сплату за державну реєстрацію, повідомлення про відкриття рахунку в банку, виписка з ЄДР.

Реєстр погоджувальних процедур щодо роботи нового туристичного підприємства «Оксі Тур» з організаційно-правовою формою - товариство з обмеженою відповідальністю - наводимо у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Реєстр погоджувальних процедур започаткування діяльності нового туристичного підприємства «Оксі Тур»

№ з/п	Процедури	Основні кроки (дії)
1.	Прийняття рішення про створення підприємства	На цій стадії засновники майбутньої юридичної особи вирішують питання про: 1) мету і предмет діяльності організації; 2) найменування юридичної особи; 3) місцезнаходження; 4) розмір статутного капіталу та як він буде розподілений між засновниками (у даному випадку до ТОВ є відповідні законодавчі вимоги); 5) органи управління юрособи, порядок їх скликання, прийняття ними рішень, виключну компетенцію та обмеження повноважень таких органів; 6) схвалення установчого док-та юридичної особи (статуту, установчого договору); 7) обрання або призначення особи, яка буде керівником майбутнього підприємства.
2.	Проведення державної реєстрації юридичної особи	Для проведення держреєстрації юридичної особи засновник (засновники) або уповноважена ними особа подає особисто наступні док-ти: 1) заява про державну реєстрацію створення юридичної особи; 2) примірник оригіналу (нотаріально засвідчену копію) рішення засновників про створення підприємства; 3) установчий договір – у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого док-та.

№ з/п	Процедури	Основні кроки (дії)
		Для реєстрації юридичних осіб реєстратор має 24 год. Для внесення запису в Єдиний державний реєстр про проведення державної реєстрації юридичної особи з дня надходження док-тів. Дата внесення до Єдиного державного реєстру запису про проведення державної реєстрації юридичної особи і є датою державної реєстрації юридичної особи. Законодавством також передбачена можливість електронної реєстрації підприємств.
3.	Після-реєстраційні процедури	До них відносяться: реєстрація у Державна податковій службі України (взяття на облік як платника податків здійснюється автоматично через ЄДР). Реєстрація платником ПДВ і/або платником Єдиного податку (за бажанням або за необхідності, заява може подаватися через Державного реєстратора або безпосередньо в територіальний орган ДПС). Реєстрація платником єдиного соціального внеску (взяття на облік взяття на облік як платника ЄСВ здійснюється автоматично через ЄДР). Виготовлення печатки (за необхідності, оскільки печатка для юридичних осіб приватного права не є обов'язковою). При проведенні реєстрації юридичної особи державний реєстратор у день державної реєстрації передає відповідним органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України відомості з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи.
4.	Реєстрація (взяття на облік) у Державній податковій службі (ДПС)	Місцем обліку платників податків є відповідний орган ДПС за зареєстрованим місцезнаходженням юридичної особи. Підставою для взяття юридичної особи на облік в органі ДПС є надходження до цього органу відомостей від держреєстратора на проведення державної реєстрації юридичної особи. Взяття на облік платника податків проводиться не пізніше наступного робочого дня з дня отримання відомостей з реєстраційної картки, наданих держреєстратором. З моменту взяття на облік платник податків вважається таким, що перебуває на загальній системі оподаткування, якщо ним не обрано інший спосіб оподаткування відповідно до законодавства.
5.	Реєстрація платником Єдиного соціального внеску	Роботодавці та підприємства, установи, організації, інші юридичні особи, утворені відповідно до законодавства України, які використовують працю фізичних осіб на умовах трудового договору (контракту), відповідно до законодавства є платниками ЄСВ. Облік таких осіб ведеться ДПС. Взяття на облік юридичних осіб здійснюється в органах ДПС за місцезнаходженням юридичної особи на підставі відомостей з реєстраційної картки за проведення державної реєстрації юридичної особи, наданих державним реєстратором не пізніше наступного робочого дня з дня отримання зазначених відомостей.
6.	Виготовлення печатки	Чинним законодавством не передбачено дозволу органів МВС для виготовлення печатки. Тому, щоб її виготовити, достатньо звернутися керівнику (або довірений особі) до штемпельно-граверної майстерні, що займається виготовленням печаток. Найчастіше, при виготовленні печатки вимагають лише оригінал Виписки з Єдиного державного реєстру та оригінал паспорта керівника (або його копію, якщо звертається довірена особа).

№ з/п	Процедури	Основні кроки (дії)
7.	Отримання ліцензії на провадження туроператорської діяльності	<p>Подаються наступні документи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Заява про отримання ліцензії на право провадження туроператорської діяльності ▪ Копії документів (їх витягів), що підтверджують освітньо-кваліфікаційний рівень, стаж роботи керівника здобувача ліцензії, необхідний для провадження туроператорської діяльності. ▪ Копія документа, що підтверджує фінансове забезпечення цивільної відповідальності перед туристами. ▪ Копія договору, укладеного зі страховою компанією, про обов'язкове (медичне та від нещасних випадків) страхування туристів, що здійснюють туристичні подорожі. ▪ Опис документів, що подаються для одержання ліцензії на правопровадження туроператорської діяльності. <p>ДАРТ, відповідно до п. 24 Положення про Державне агентство розвитку туризму України, видає ліцензії на право провадження туроператорської діяльності та веде ліцензійний Реєстр суб'єктів туроператорської діяльності.</p>

Джерело: розроблено автором

Дозвільна процедурна для новоствореного підприємства наведена відповідно до вимог Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» (зі змінами та доповненнями) [3].

Відповідальність ТОВ «Оксі Тур» в цілому і його учасників зокрема обмежується розміром та частками його статутного капіталу, який складатиметься з власних коштів співвласників ТОВ «Оксі Тур» і становитиме 15800 тис. грн.

Окрім того, за ініціативою власника прийнято рішення щодо приєднання новоствореного туристичного підприємства до відомої франчайзингової мережі. Наразі лідером туристичного ринку України є вітчизняний туроператор JoinUP, що досить інтенсивно розвиває власну франчайзингову мережу.

Переваги функціонування у франчайзинговій мережі JoinUP:

- мережа на базі лідера українського турринку – туроператора JoinUP;
- відкриття затишного і стильного офісу «під ключ»;

- партнерство з популярними шоу;
- відомий український бренд, що запам'ятовується;
- допомога у підборі персоналу;
- рекламні активності по всій Україні;
- чесні умови вступу в мережу і всебічна підтримка;
- різнопланове навчання для керівників і менеджерів;
- безкоштовні ознайомчі/інформаційні тури (рекламні тури);
- запрошення лідерів на найяскравіші заходи туроператора;
- кураторська підтримка для кожного партнера мережі;
- підключення до системи генерації запитів від туристів.

Умови вступу до франчайзингової мережі JoinUP представлені нами на рис. 3.3.

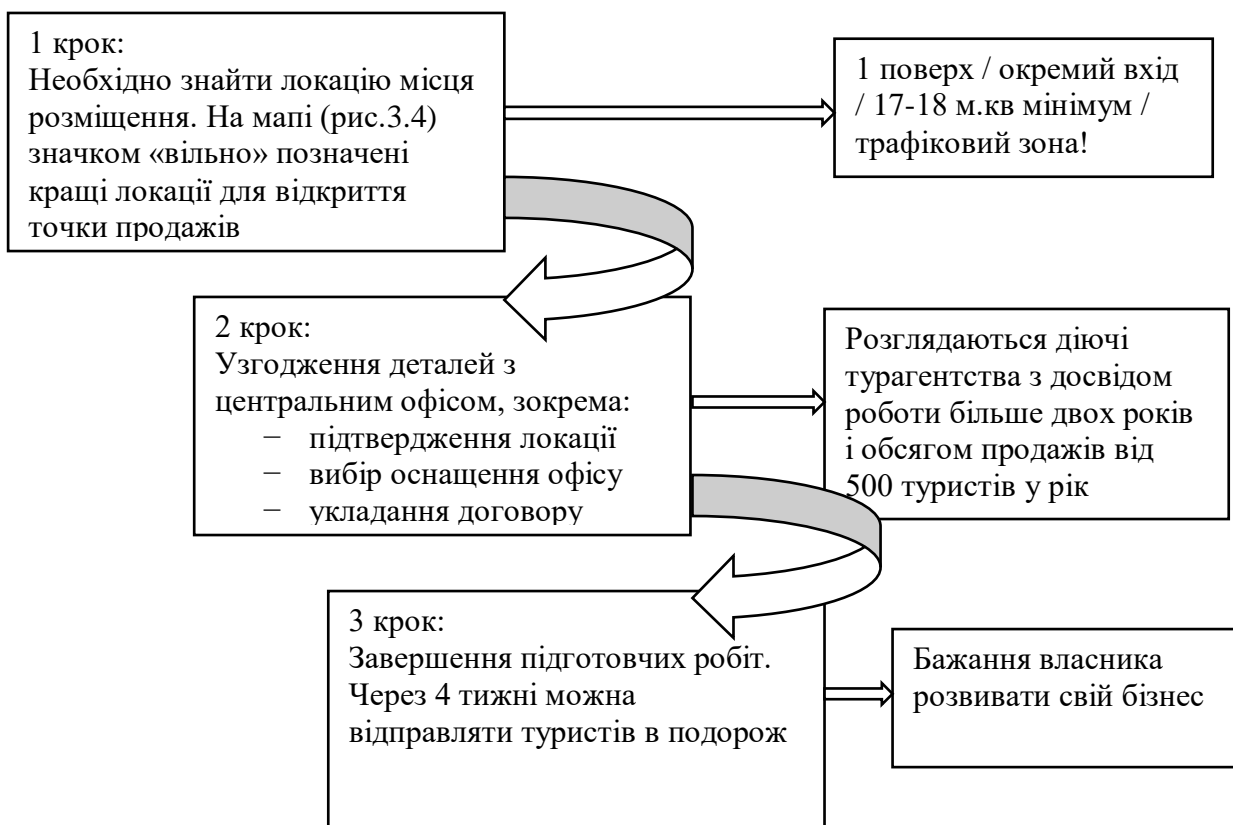


Рис. 3.3. Послідовність та основні умови вступу до франчайзингової мережі JoinUP

Джерело: розроблено автором

Отже, для того, щоб приєднатися до франчайзингової мережі JoinUP необхідно пройти такі етапи (кроки):

1 крок, що включає необхідність знаходження локації місця розміщення. На мапі (рис.3.4) значком «вільно» позначені кращі локації для відкриття точки продажів. Обов'язково це має бути: 1 поверх / окремий вхід / 17-18 кв.м мінімум / трафікова зона.

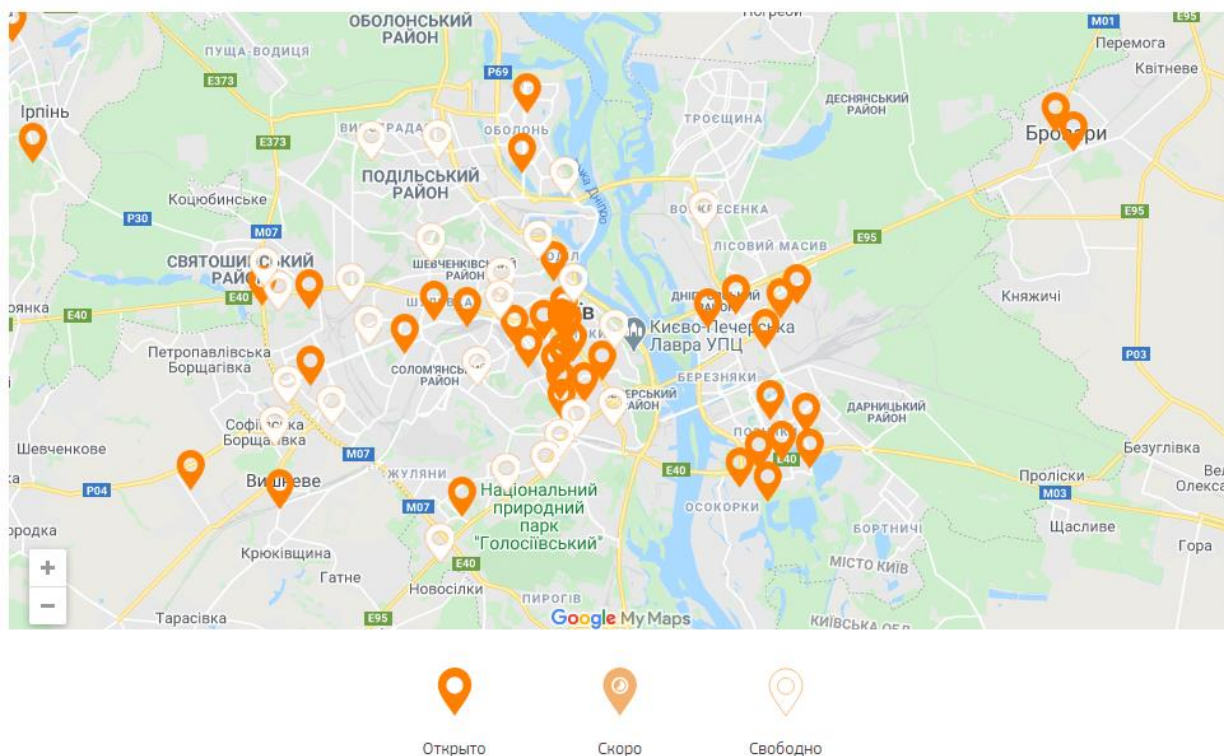


Рис. 3.4. Потенційні локації місця розміщення агентств франчайзингової мережі JoinUP у м. Києві

Джерело: розроблено автором

2 крок - стосується узгодження деталей з центральним офісом, зокрема: 1) підтвердження локації; 2) вибір оснащення офісу; 3) укладання договору. Розглядаються діючі турагентства з досвідом роботи більше двох років і обсягом продажів від 500 туристів у рік.

3 крок - стосується завершення підготовчих робіт, за результатами яких через 4 тижні можна відправляти туристів у подорож. Основною вимогою є бажання власника розвивати свій туристичний бізнес.

Організаційні та виробничі аспекти створення й функціонування нового туристичного підприємства «Оксі Тур».

Туристичне підприємство «Оксі Тур» – це універсальне агентство з інтенсивним виходом на ринок, досвідченим і кваліфікованим персоналом, надає повний комплекс послуг туристичного обслуговування. У ТОВ «Оксі Тур» буде два основних види діяльності:

- а) туристична;
- б) продаж авіаперевезень.

Туристичний вид діяльності буде передбачений як турагентська діяльність на основі франчайзингової угоди із JoinUP.

У пайових пропорціях: міжнародний (виїзний) туризм буде займати 65%, внутрішній – 35% пропозиційно.

Продаж авіаперевезень буде здійснюватися на міжнародні та внутрішні українські (після завершення війни) авіарейси.

Планується як роздрібна, так і корпоративна реалізація турів. У пайових пропорціях: 50% на 50%.

Первинною метою нового туристичного підприємства «Оксі Тур» є:

1. Організація повноцінного продажу туристичного продукту і авіаперевезень як в офісі компанії, так і через власний сайт (one-line бронювання) в гранично стислі терміни (до 3 місяців).
2. Вийти за перший рік діяльності на беззбиткову роботу.
3. Планомірно розгорнути турагентську діяльність.
4. У наступні два роки досягти щорічного зростання продажів у межах 10%-15%.

Місцезнаходження та можливості нового туристичного підприємства «Оксі Тур». Офіс туристичного підприємства «Оксі Тур» буде знаходитися в наближеній до центру міста Києва зоні, зокрема у місці з інтенсивним трафіком: пр. Перемоги, 92 (ст. метро Нивки) на першому поверсі загальною площею 35 кв.м. Приміщення розташоване в нежитловому фонді, з окремим

входом і відповідає всім правилам протипожежної безпеки, наразі здається в оренду.

Опис послуг нового туристичного підприємства «Оксі Тур».

Спектр послуг для споживачів:

– авіаквитки на міжнародні та внутрішні (після завершення війни) рейси: надання на вибір не менше трьох варіантів авіап перевезення різними авіакомпаніями;

– можливість отримання індивідуальних тарифів для клієнтів агентства при укладанні потрібних договорів за схемою: авіакомпанія - агентство - споживач;

– повний супровід пасажирів: консультації, представлення інтересів при виникненні спірних ситуацій (втрата багажу, відмова в перевезенні, ін);

– готелі в Україні та за кордоном: система бронювання TOURICO Holiday Hotel International, LCC Hotel program, бронювання готелів у системі AMADEUS/GALELEO. Доступ до спеціальних тарифів, які на 20-40% нижчі за ціни стійки готелю. Оплата в офісі агентства;

– весь комплекс туристичних послуг в Україні і за кордоном (відпочинок на кращих курортах світу, спортивно-оздоровчі тури, діловий туризм);

– організація семінарів, конференцій, форумів в Україні та за кордоном;

– залізничні квитки: по Україні та на міжнародні перевезення;

– реалізація страхових полісів провідних страхових компаній України;

– послуги з візової підтримки: консультації, оформлення документів;

– індивідуальне транспортне обслуговування;

– інформація та звітність (MIS - Management Information System Report). Надання будь-якої статистичної інформації;

– бонусна програма для клієнтів;

Технічне оснащення офісу туристичного підприємства «Оксі Тур»:

– 4+ телефонних ліній;

- Інтернет, e-mail;
- системи бронювання AMADEUS, GALELEO, TOURICO Holiday;
- 550+ авіакомпаній з урахуванням interline;
- 56 000+ готелів;
- пункти прокату автомобілів;
- профіль компанії та клієнта.

Особливості оплати послуг туристичного підприємства «Оксі Тур»:

- прийом кредитних карт: VISA, EC / MC, American Express;
- можливість оформлення послуг у кредит (спільно з Банком);
- можливість оплати готівкою;
- можливість оплати в іноземній і національній валютах з

перерахуванням.

Управління новим туристичним підприємством ТОВ «Оксі Тур» здійснюватиметься відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII [6] та буде побудовано на основі лінійно-функціональної структури (рис. 3.5) на чолі з директором. Він призначатиметься терміном на 5 років з укладанням трудового договору (контракту), що містить пункт про його дострокове розірвання. Керівник новоствореного підприємства самостійно вирішуватиме питання діяльності ТОВ «Оксі Тур», за винятком віднесених Статутом до компетенції зборів засновників (учасників).

Всі наведені в оргструктурі працівники ТОВ «Оксі Тур» також працюватимуть на основі трудового договору, своїх посадових інструкцій і визначених завдань керівництвом туристичного підприємства. Організаційно структура туристичного підприємства «Оксі Тур» має лінійний характер.

Для підвищення працездатності виробничого персоналу ТОВ «Оксі Тур», керівництвом туристичного підприємства використовуватимуться мотиваційні та стимулюючі заходи: матеріальні (підвищення заробітної плати, виплата відсотків з продажів, одноразові премії, компенсації та ін.);



Рис. 3.5. Організаційна структура ТОВ «Оксі Тур»

Джерело: побудовано автором

адміністративні (переведення на іншу посаду, моральні оголошення подяк із занесенням у трудову книжку працівника, заохочувальні інформаційні тури тощо).

Чисельність працівників, які працюватимуть у ТОВ «Оксі Тур», становитиме 6 осіб, та узагальнено подано нами в вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Проект структури штату нового
туристичного підприємства ТОВ «Оксі Тур»**

№ з/п	Посада	Кількість посадових одиниць
1	Директор	1
2	Головний бухгалтер	1
3	Менеджер з продажів	3
4	Агент з продажу авіаперевезень	1
	Разом	6

Джерело: розроблено автором

Кінцевим етапом є планування загального фонду оплати праці персоналу ТОВ «Оксі Тур» на плановий 2025 рік та складання плану з праці, що узагальнено в табл. 3.4. Це лише стартові посадові оклади для започаткування роботи туристичного підприємства, що будуть переглянуті через 6 місяців роботи компанії з можливістю їх підвищення.

Таблиця 3.4

Проект штатного розпису туристичного підприємства ТОВ «Оксі Тур»

№ з/п	Посада	Кількість посадових одиниць	Посадовий оклад	Разом за рік, грн.
1	Директор	1	20000	240000
2	Головний бухгалтер	1	18000	216000
3	Керівник віділу продажів	1	17000	204000
4	Менеджер з продажів	2	15000	360000
5	Агент з продажу авіаперевезень	1	15000	180000
	Разом	6		1200000

Джерело: розроблено автором

Маркетинговий план туристичного підприємства «Оксі Тур». У туризмі велике значення приділяється заходам з просування продукту до споживача. Просування туристичного продукту – це комплекс заходів, спрямованих на реалізацію туристичного продукту: реклама, участь в спеціалізованих виставках, ярмарках, організація туристичних інформаційних центрів з продажу туристичного продукту, видання каталогів, буклетів тощо Іншими словами, просування турпродукту передбачає проведення різних видів діяльності по доведенню інформації про достоїнства продукту до потенційних споживачів і стимулювання виникнення в них бажання його купити. Просування продукту нового туристичного підприємства «Оксі Тур» буде здійснюватися в наступних напрямках:

- реклама;
- public relations;
- стимулювання збуту;
- персональні продажі;

- робота з клієнтами;
- ціноутворення.

Доходи туристичного підприємства «Оксі Тур» складаються з отриманих доходів:

1. Від реалізації турпродукту туроператора JoinUP – агентська комісія - 10% від загальної вартості турпакета;
2. Від реалізації авіаквитків «власний продаж» – 5-9% від загальної вартості перевезення.
3. Від реалізації страхових полісів – 20-25% від загальної вартості страхового поліса.
4. Від реалізації «супутніх» послуг – 5-10% від загальної вартості послуг.

Прогнозний дохід за місяць у перший рік роботи нового туристичного підприємства «Оксі Тур» представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозний обсяг доходу за місяць у перший рік роботи нового туристичного підприємства «Оксі Тур»

Структура доходів, тис. грн.	Вартість, тис.грн.
Доходи від реалізації туристичного продукту	300,0
Доходи від реалізації авіап перевезень	50,0
Доходи від реалізації супутніх послуг	5,0
Разом	355,0

Джерело: розроблено автором

Отже, у табл. 3.5 передбачено, що за місяць буде надано 20 турпакетів за ціною 15,0 тис.грн., що становитиме 300 тис.грн, а також будуть отримані доходи від реалізації авіап перевезень у сумі 50,0 тис.грн. та доходи від реалізації супутніх послуг – 5,0 тис. грн. Відповідно разом на місяць це становитиме 355 тис. грн.

План створення туристичного підприємства «Оксі Тур».

На створення нового туристичного підприємства «Оксі Тур» знадобиться капітальних витрат у сумі 234,0 тис.грн. Ці кошти будуть поетапно внесені засновниками (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Деталізація початкових витрат нового туристичного підприємства
«Оксі Тур» як франчайзі JoinUp**

Початкові витрати	Вартість, тис. грн.
Реєстраційні процедури (без оформлення ліцензії на право провадження туроператорської діяльності)	4,0
Оформлення сертифіката на право продажу авіаперевезень з урахуванням перевірки	6,0
Закупівля офісних меблів на 6 робочих місць, сейфів –2, можливо б/у	22,0
Монтаж мереж (комп'ютерних та телефонних), закупівля комп'ютерів (6 одиниць), телефонів (6), ксерокса (1), принтерів для б / друку (2)	77,0
Підключення систем бронювання (авіаперевезень, готельних міжнародних систем з урахуванням мін. депозитів). Оплата туристичних розрахункових програм.	60,0
Закупівля касового апарату (1), його повне оформлення	8,0
Оплата створення власного сайту компанії з урахуванням програми «one-line» бронювання і наповнення тематичним контентом	22,0
Оформлення та оплата вивіски агентства	22,0
Паушальний внесок JoinUp	15,0
Разом	254,0

Джерело: розроблено автором

Першочергові витрати. До основних витрат відносяться оформлення документів зі створення нового підприємства, оренда приміщення, придбання офісних меблів та обладнання (сейфи, комп'ютери, факси, телефони), оплата оформлення дозвільних документів (сертифікатів), страхових полісів, оплата за установку й користування системами бронювання і комунальних послуг, включаючи зв'язок і інтернет, та ін. Основними активами є грошові кошти, внесені засновниками.

Розрахуємо поточні витрати туристичного підприємства «Оксі Тур» за місяць (табл. 3.7).

У процесі проєктування нового туристичного підприємства «Оксі Тур» визначимо прибуток до оподаткування та чистий прибуток у цілому на плановий рік. Планування прибутку туристичного підприємства «Оксі Тур»

Таблиця 3.7

**Деталізація поточних витрат туристичного підприємства «Оксі Тур»
за місяць у перший рік роботи**

Поточні витрати	Вартість, тис. грн.
Оренда приміщення (35 кв.м.)	12,0
Оплата охорони офісного приміщення	4,0
Накладні витрати (у межах)	5,0
Щомісячні роялті JoinUp	1,5
Реклама	5,0
Щомісячна оплата за абонентське обслуговування (інтернет, 3 системи бронювання, зв'язок)	6,0
Комунальні платежі, канцелярські товари	8,0
Заробітна плата співробітників	100,0
Собівартість туристичного продукту	186,0
Разом	327,5

Джерело: розроблено автором

здійснюємо у наступній послідовності (згідно зі структурно – логічною моделлю розробки бізнес-плану):

1. Визначення доходів і витрат.
2. Обґрунтування можливого прибутку.
3. Діагностика отриманих результатів. Перевірка відповідності необхідного та можливого прибутку. При їх невідповідності – пошук альтернативних рішень, резервів збільшення можливого прибутку.
4. Остаточне прийняття рішення щодо планових параметрів за економічними показниками діяльності.

Планові показники доходу, собівартості, операційних витрат діяльності визначалися вище. Алгоритм розрахунку інших результативних показників діяльності нового туристичного підприємства «Оксі Тур» визначено нами та представлено у таблиці 3.8.

Планування основних результатів діяльності нового туристичного підприємства «Оксі Тур» на місяць першого року роботи

Показники, тис. грн.	Вартість, тис. грн.
Чистий дохід	355,0
Поточні витрати	327,5
Прибуток до оподаткування	27,5
Податок на прибуток	5,0
Чистий прибуток	22,6
Чиста рентабельність, %	6,4

Джерело: розроблено автором

Отже, із проведених розрахунків випливає, що при плановому чистому доході в місяць від реалізації послуг туристичного підприємства «Оксі Тур» у обсязі 355,0 тис.грн. та поточних витратах – 327,5 тис.грн, підприємство може отримати прибуток від операційної діяльності у обсязі 27,5 тис.грн, таким чином, забезпечивши отримання чистого прибутку – 22,6 тис.грн. і рентабельності реалізації продукту – 6,4%.

3.2. Фінансовий план проєктування нового туристичного підприємства «Оксі Тур» та визначення його ефективності

З метою визначення терміну окупності проведемо розрахунки функціонування новоствореного туристичного підприємства «Оксі Тур» щомісячно у наступному році.

У попередніх пунктах розробки бізнес-плану здійснюється обґрунтування основних показників діяльності. Наступний етап планування – розрахунок основних показників діяльності підприємства у наступних місяцях. Планування основних показників діяльності на перші 12 місяців необхідно для розрахунків ефективності інвестиційного проєкту та оцінки терміну окупності інвестицій. Планування на цей період здійснюється за спрощеною методикою оцінки тільки двох показників, що необхідні для подальших обґрунтувань – обсягів доходу та прибутку (амортизаційні

відрахування не враховуємо, оскільки вони є досить незначні за обсягом). Для туристичного підприємства «Оксі Тур», темп приросту доходу та прибутку передбачимо в зростанні кожні три місяці на 5,0%. Планування чистого прибутку підприємства здійснюється виходячи з рівня рентабельності діяльності.

У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проєктів являє собою один з найбільш відповідальних етапів. Об'єктивність та обґрунтованість оцінки ефективності інвестиційного проєкту значною мірою визначається використанням відповідного методу її проведення. Базовими принципами, що використовуються у сучасній практиці оцінки ефективності проєкту реальних інвестицій, є:

1. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проєктів повинна здійснюватися на основі зіставлення обсягів інвестиційних витрат, з одного боку, та обсягів і термінів повернення інвестованого капіталу, з іншого. У інвестиційній діяльності він реалізується шляхом зіставлення прямих і зворотних потоків інвестованого капіталу.

2. Оцінка обсягів інвестиційних затрат повинна охоплювати усю сукупність ресурсів, що використовуються. Повинні враховуватися усі прямі та непрямі витрати грошових коштів (власних і залучених), матеріальні та нематеріальні активи, трудові та інші ресурси.

3. Оцінка окупності інвестованого капіталу повинна здійснюватися на основі показника «чистий грошовий потік».

Показник «чистий грошовий потік» – формується за рахунок чистого прибутку та амортизаційних відрахувань (у даному проєкті відсутні) у процесі експлуатації інвестиційного проєкту. При проведенні розрахунків він може розглядатися як середньорічний показник, так і диференційований за роками експлуатації інвестиційного проєкту.

4. Під час оцінки показники інвестиційних затрат і чистого грошового потоку повинні бути приведеними до теперішньої вартості, тобто дисконтованими.

Інвестиційними (капітальними) витратами створення туристичного підприємства «Оксі Тур» вважаються довгострокові витрати, що здійснюються на забезпечення його діяльності (оснащення). До капітальних відносять витрати на будівництво та придбання приміщення, якщо вони передбачені проектом створення підприємства. Основні показники оцінки ефективності реальних інвестиційних проєктів:

- чистий приведений дохід;
- індекс дохідності;
- індекс рентабельності;
- період окупності.

1. Чистий приведений дохід дозволяє отримати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, його кількісний ефект у абсолютній сумі. Чистий приведений дохід – це різниця між приведеним до теперішньої вартості суми чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проєкту та сумою інвестованих витрат на його реалізацію. Цей показник розраховують за формулою:

$$ЧПД = \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t} - ІВ, \quad (3.1)$$

- де ЧПД – чистий приведений дохід (інвестиційний дохід);
ЧГП – чистий грошовий потік за окремі інтервали загального періоду експлуатації інвестиційного проєкту;
ІВ – інвестиційні витрати за реальним інвестиційним проєктом;
i – дисконтна ставка, що використовується, визначена як десятковий дріб;
t – тривалість розрахункового періоду;
n – кількість років загального розрахункового періоду t.

У процесі оцінки капітальних витрат по проєкту та чистого грошового потоку ці показники повинні бути приведені до теперішньої вартості, тобто дисконтовані. За дисконтну ставку, що використовується у даному випадку, визначимо рівень інфляції, що склався в Україні.

Таблиця 3.9

Оцінка чистого приведеного доходу за інвестиційним проєктом створення нового туристичного підприємства «Оксі Тур»

Місяць	Капітальні витрати за проєктом за роками, ІВ	Чистий прибуток за проєктом за місяцями	Кумулятивний грошовий потік за проєктом	Дисконтований грошовий потік за проєктом,	Чистий приведений дохід, ЧПД
1.	234,0	22,6	22,6	21,5	-212,5
2.		22,6	45,1	21,5	-191,0
3.		22,6	67,7	21,5	-169,6
4.		23,7	91,3	22,6	-147,0
5.		23,7	115,0	22,6	-124,5
6.		23,7	138,7	22,6	-101,9
7.		24,9	163,5	23,7	-78,2
8.		24,9	188,4	23,7	-54,6
9.		24,9	213,3	23,7	-30,9
10.		26,1	239,4	24,9	-6,0
11.		26,1	265,5	24,9	18,8
12.		26,1	291,6	24,9	43,7
Разом	234,0	291,6		277,7	62,5

Джерело: розроблено автором

Отже, чистий приведений дохід за три роки експлуатації туристичного підприємства «Оксі Тур» становитиме 62,5 тис. грн.

2. Індекс (коефіцієнт) дохідності також дозволяє зіставити обсяги інвестиційних витрат з майбутнім грошовим потоком за проєктом. Розрахунок такого показника при одночасних інвестиційних затратах по реальному проєкту здійснюється за формулою:

$$ID = \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t} / IB \quad (3.2)$$

де ID – індекс дохідності за інвестиційним проєктом.

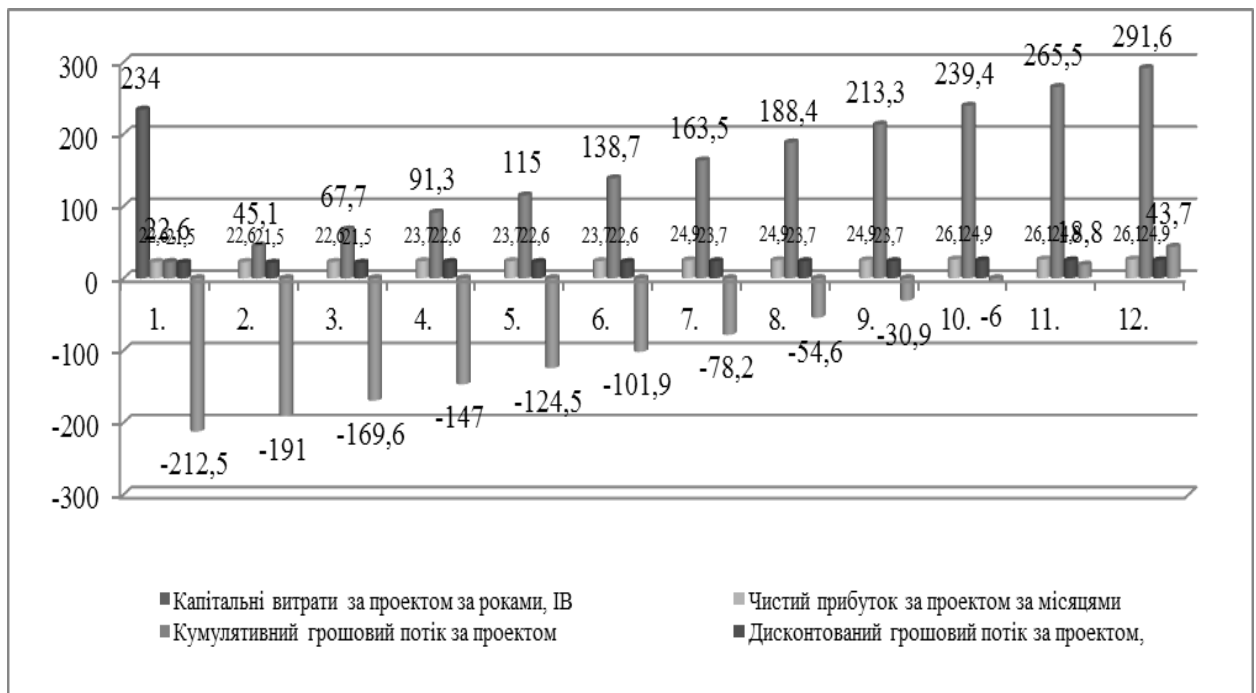


Рис. 3.6. Співвідношення обсягів капітальних витрат і грошових потоків за проектом створення нового туристичного підприємства «Оксі Тур»

Джерело: розроблено автором

Показник «індекс дохідності» також може бути використаним як критерій при прийнятті інвестиційного рішення про можливість реалізації інвестиційного проекту. Якщо значення індексу дохідності менше чи дорівнює одиниці, незалежний інвестиційний проект не повинен реалізовуватися, у зв'язку з тим, що не може принести додаткових інвестиційних доходів. Тобто для реалізації може бути прийнятим лише той інвестиційний проект, який має індекс дохідності якомога більший за одиницю.

$$ІД = 277,7 : 234,0 = 1,2$$

Таким чином, можна дійти висновку, що інвестиційний проект може бути реалізованим, адже він відповідає встановленим економічним критеріям ефективності більше одиниці.

3. Індекс рентабельності (коефіцієнт рентабельності) у процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту відіграє допоміжну роль. Він не дає можливість повною мірою оцінити увесь зворотний грошовий потік, який

складається не лише з прибутку, а й амортизаційних відрахувань з основних фондів, що нарощуються у процесі реалізації інвестиційного проекту.

Цей показник розраховується за формулою:

$$IP = \frac{ЧП}{ІВ} \cdot 100, \quad (3.3)$$

- де IP – індекс (коефіцієнт) рентабельності інвестиційного проекту;
ЧП – середньорічний чистий прибуток за період експлуатації інвестиційного проекту;
ІВ – інвестиційні витрати за реальним інвестиційним проектом.

$$ЧП = 277,7 : 12 = 23,1$$

Індекс рентабельності інвестиційного проекту:

$$IP = 23,1 : 234,0 * 100 = 9,9\%$$

Можна дійти висновку, що рівень рентабельності інвестиційного проекту дорівнює 9,9%.

4. Період окупності являє собою один з найбільш розповсюджених показників оцінки ефективності інвестиційного проекту. Розрахунок цього показника може бути здійснений двома методами – статистичним і дисконтованим. Показник періоду окупності, що визначається статистичним методом, розраховується за формулою:

$$TO = \frac{ІВ}{ЧГП_r}, \quad (3.4)$$

- де TO – період окупності інвестиційних витрат за проектом, роки;
ЧГП – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

Період окупності інвестиційного проекту розраховується таким чином:

$$ПО = 110154 / (204668 : 3) = 1,6 \text{ років. } 234,0 : (277,7 : 12) = 10,1$$

Зведемо основні показники проекту новоствореного туристичного підприємства «Оксі Тур» у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Зведені економічні показники проекту нового туристичного підприємства «Оксі Тур» на 2025 рік

Показники	Одиниця виміру	Фактично
Капітальні витрати за проектом	тис. грн.	234,0
Чистий дохід	тис. грн.	4260,0
Поточні витрати, з них:	тис. грн.	3930,0
Собівартість туристичного продукту	тис. грн.	2234,0
Витрати на оплату праці	тис. грн.	1200,0
Середня заробітна плата	грн.	14,2
Чистий прибуток	тис. грн.	292,0
Рентабельність реалізації послуг	%	6,8
Рентабельність інвестиційного проекту	%	9,9
Термін окупності	Місяців	10,1

Джерело: розроблено автором

З метою визначення ефективності проектування нового туристичного підприємства «Оксі Тур» було розраховано обсяги необхідних капіталовкладень, щоб з'ясувати, які визначено обсяги доходів, витрат, чистого прибутку. Вартість основних засобів (капіталовкладень) проектування нового туристичного підприємства «Оксі Тур» або його капіталовкладення складають 234,0 тис. грн. Планування обсягу доходів у розрахунку на місяць складає 355,0 тис. грн., а за рік здійснюється шляхом множення денного обсягу реалізації на кількість місяців роботи (12) – 4260,0 тис.грн. Із проведених розрахунків випливає, що при плановому чистому доході від реалізації послуг туристичного підприємства «Оксі Тур» у обсязі 4260,0 тис.грн. і поточних витратах – 3930,0 тис.грн, підприємство може отримати прибуток до оподаткування у обсязі 330,0 тис.грн, таким чином, забезпечивши отримання чистого прибутку – 59,4 тис.грн. і чистої рентабельності – 6,8%. Відповідно за дисконтованим методом визначено термін окупності створення нового туристичного підприємства «Оксі Тур»,

який становить 10,1 місяців. Отже, реалізація даного проєкту може бути економічно і соціально ефективною.

Таким чином, запропонований нами бізнес-план створення нового туристичного підприємства ТОВ «Оксі Тур» шляхом реорганізації діючого є економічно та соціально ефективним, а термін окупності його створення становитиме 10,1 місяців при сприятливій безпековій ситуації в нашій країні.

3.3. Обґрунтування пропозицій із застосовування сучасних інформаційних технологій у діяльності новоствореного туристичного підприємства «Оксі Тур»

На нашу думку, перш ніж запропонувати впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність нового туристичного підприємства «Оксі Тур», створеного шляхом реорганізації компанії «Оксі Тревел», варто проаналізувати технічне й програмне забезпечення автоматизації робіт у останній. Адже невдала її діяльність упродовж 6 років на ринку туристичних послуг дозволить уникнути помилок щодо інформаційного забезпечення діяльності нового туристичного підприємства та запропонувати сучасні й оптимальні за ефективністю та вартістю інформаційні технології.

Так, у своїй діяльності туристичне підприємство «Оксі Тревел» з усіх передових технологій, що пропонує сьогодні наука і практика туристичної діяльності, застосовувало лише сайт www.oxy-travel.com.ua; <https://oxy-travel.info/>.

Сайт даного підприємства виступає як основний канал просування й продажу туристичних продуктів інших туроператорів – партнерів підприємства

Внутрішньоофісних програм автоматизації робіт та систем бронювання діюче підприємство «Оксі Тревел» не застосовувало, оскільки спрямувало свою діяльність на ринку послуг як турагент потужних туроператорів,

системи бронювання яких і застосовувало як посередник, маючи відповідний код доступу.

Водночас, варто зазначити, що сайт туристичного підприємства носить інформативно-рекламний характер і канал просування туристичних пропозицій серед вузького кола постійних і потенційних споживачів.

Можливості здійснити споживачу або партнеру-агенту бронювання турів в он-лайн і оффлайн режимі безпосередньо на сайті, використовуючи відповідну закладку, відсутні.

Сайт містить дещо обмежені пропозиції щодо характеристики пропонованих турів і надає змогу споживачеві лише зкомунікувати з представником туристичного підприємства за допомогою опції „написати листа” або „зв`язатися з нами”.

Отже, туристична компанія «Оксі Тревел», яку ми запропонували реорганізувати та створити нове туристичне підприємство, не застосовує передових інформаційних туристичних технологій, а ті, що є, потребують суттєвого удосконалення.

Проаналізуємо більш детально можливості наявного інтернет-сайту туристичної компанії www.oxy-travel.com.ua; <https://oxy-travel.info/>.

1. Дизайн сайту побудовано таким чином, що він має функцію лише інформативно-рекламну без можливостей підібрати та забронювати тур безпосередньо на сайті компанії.

Відсутня загальна інформація про туристичну компанію.

Сайт не містить функціоналу пошуку та підбору туру, відсутня вкладка з навігацією по країнам, готелям, акції, гарячі тури, послуги, офіси продажів.

Єдине, що представлено належним чином, - це партнери туристичної компанії – міжнародні туроператори, тури яких продає досліджуване нами діюче туристичне підприємство.

Крім того, з переваг сайту діючого туристичного підприємства варто відмітити прив`язку сайту до соціальних мереж FaceBook, YouTube та Instagram (рис. 3.7, 3.8 і 3.9).

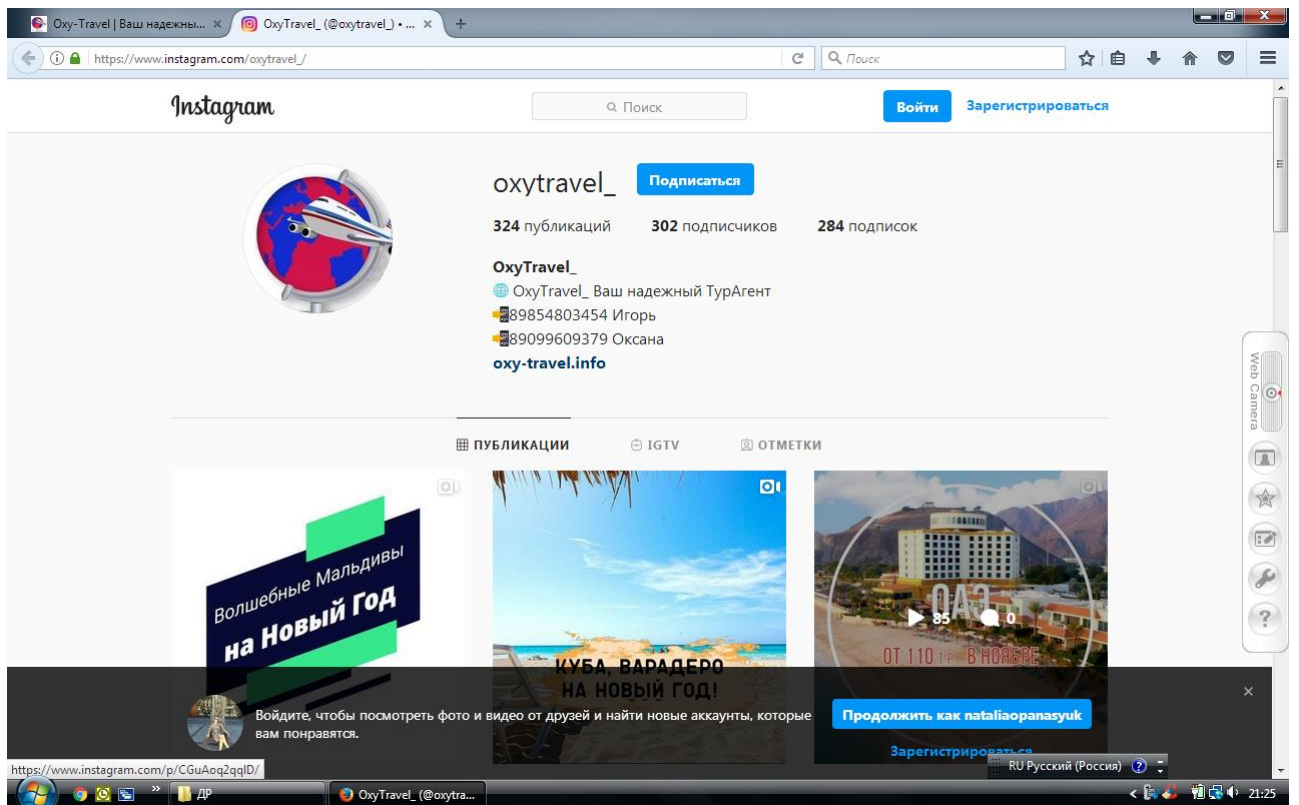


Рис. 3.7. Сторінка діючого турпідприємства «Оксі Тревел» у Instagram,

<https://www.instagram.com/oxytravel/>

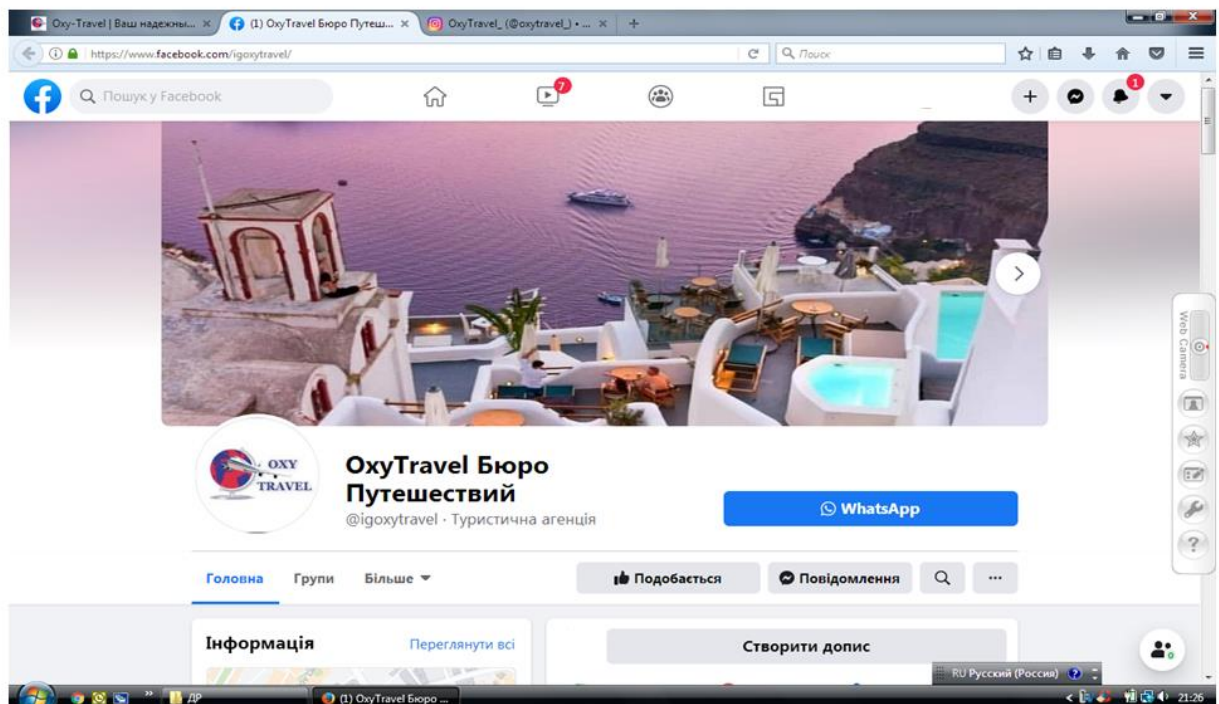


Рис. 3.8. Сторінка діючого турпідприємства «Оксі Тревел» у FB,

<https://www.facebook.com/igoxytravel/>

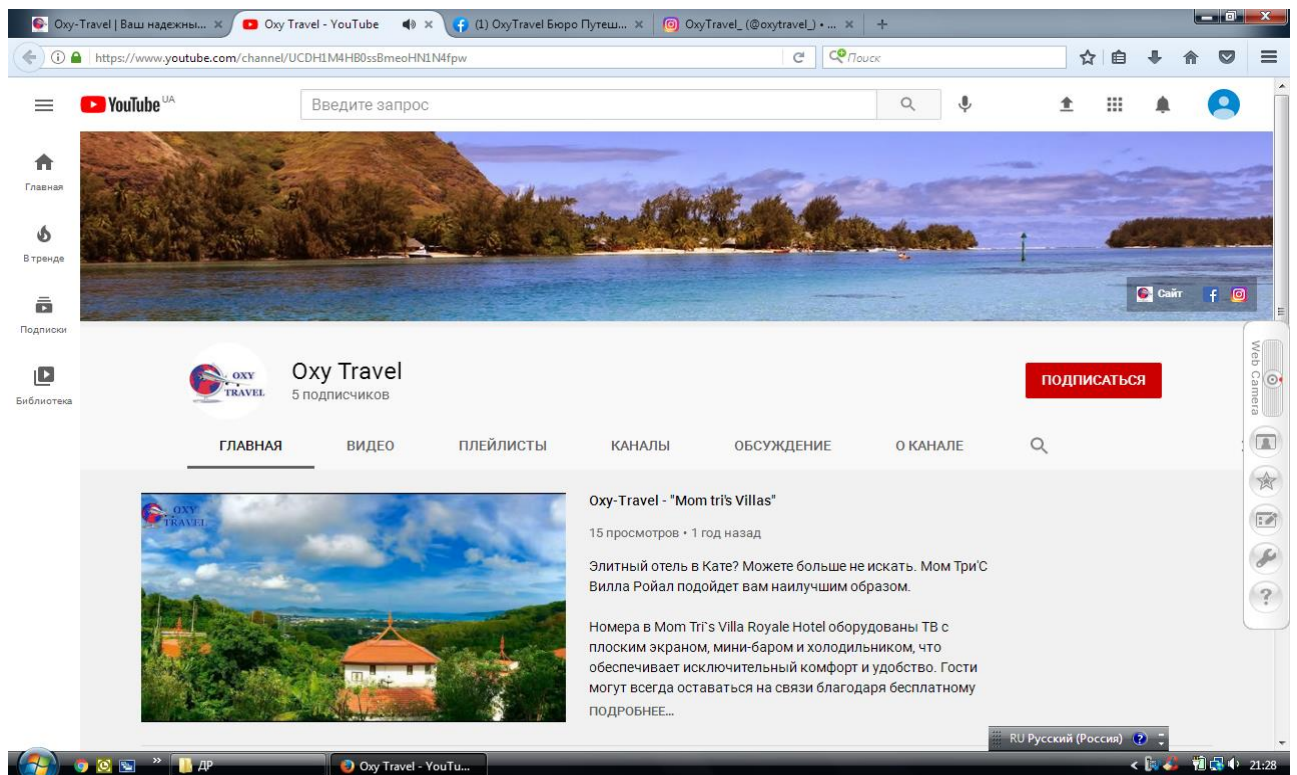


Рис. 3.9. Сторінка діючого турпідприємства «Оксі Тревел» у YouTube, <https://www.youtube.com/channel/UCDH1M4NB0ssBmeoHN1N4fpw?reload=9>

Водночас, варто зауважити, що підписників на сторінки турпідприємства «Оксі Тревел» у згаданих соціальних мережах дуже мало, якщо не сказати зовсім немає, як для можливостей подібних інтелектуальних каналів інтернет-просування послуг і рекламування власне діяльності туристичного підприємства.

Зокрема, на сторінку туристичної компанії у YouTube підписано 5 осіб, остання активність щодо усіх розділів каналу даної компанії – рік; FB – 136 осіб стежать за діяльністю компанії, остання активність – 6 місяців тому; Instagram – 302 підписника та більш активна позиція компанії щодо регулярності подання інформації.

Узагальнену оцінку (за 10-бальною шкалою) Інтернет-контенту представлено в таблиці 3.11.

Отже, середнє значення результатів проведеного дослідження оцінки Інтернет-контенту критеріями, представленими в таблиці 3.11, становить

**Оцінка інтернет-контенту діючої туристичної компанії, яку
запропоновано реорганізувати шляхом злиття та створити нове
туристичне підприємство**

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	1
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	0
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	1
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	10
5.	Наявність мапи сайту	0
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	0
7.	Наявність мобільного додатку	0
	Характеристика турів	2
8.	Галерея	2
9.	Характеристика турфірми, обсяг корисної інформації	0
10.	Наявність на сайті відеоматеріалів	2
11.	Можливість бронювання авіаквитків	0
12.	Огляд новин	0
13.	Наявність гостьової книги відгуків	0
14.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; наскільки позитивні відгуки переважають негативні	0
15.	Інформація про акції турфірми	2
16.	Опис основних і додаткових послуг	0
17.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	1
18.	Графа зустрічей та заходів	0
19.	Інформація про співпрацю або партнерів	10
20.	Наявність віконця курсу валют	0
21.	Вакансії турфірми	0
22.	Зручність сайту	0
23.	Рівень подання інформації	0
	Середнє значення	1,35

1,35. Результат говорить сам за себе. Сайт потребує суттєвого вдосконалення або розробки нового концепту веб-сторінки.

За результатами проведеного дослідження та внаслідок того, що створюється нове туристичне підприємство ТОВ «Оксі Тур» шляхом реорганізації діючої туристичної компанії на підставі запропонованого бізнес-плану, пропонуємо комплекс інформаційних технологій, що має бути

встановлено на новоствореному підприємстві. Зважаючи на можливості сучасних ІТ-технологій, пропонуємо впровадження наступних інформаційних технологій, що активно використовуються туристичним бізнесом.

1. Розробити сайт, наприклад, <https://www.Oxy-tour.com.ua/>, з привязкою до соціальних мереж FaceBook, YouTube та Instagram і мобільного додатку.

2. Розробити веб-додатки і мобільний додаток, а також забезпечити їх «прив'язку» до сайту турагентства.

Розрахунок бюджету витрат туристичного підприємства «Оксі Тур» щодо застосування у своїй роботі сучасних інформаційних технологій, передбачених для сфери туризму (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

БЮДЖЕТ

робіт з розробки сайту <https://www.Oxy-tour.com.ua/>

для новоствореного туристичного підприємство «Оксі Тур»

№ з/п	Види робіт	Вартість, грн.
1.	Підготовка та узгодження проекту програмного комплексу на підставі технічного завдання, сформованого Замовником сайту. Надання консультацій для Замовника з основних питань на етапі підготовки технічного завдання.	2000
2.	Реалізація узгодженого проекту програмного комплексу.	15000
3.	Сервісний супровід веб-сайту.	1000
4.	Фахове консультування.	500
5.	Реєстрація права володіння доменом у реєстратора доменних імен.	1000
6.	Хостинг.	500
7.	Розробка мобільного додатку (на подальшу перспективу).	2000
	Разом:	22000

Джерело: розроблено автором

Отже, на підставі поданих розрахунків, загальна сума витрат на розробку веб-сайту та мобільного додатку для нового туристичного підприємства ТОВ «Оксі Тур» складатиме 22 тис.грн., що забезпечить

новоствореному підприємству у стратегічній перспективі покращення своїх фінансово-економічних показників діяльності та конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

3. Придбати внутрішньоофісну програму «Titbit back-office». Дана програма є базовою та дозволяє автоматизувати технологічні процеси в офісі новоствореного туристичного підприємства, реалізує управління продажем турів прямим покупцям і агентам різних цінових категорій.

Причому, базова програма «Бек-офіс» може мати як стандартну, так і більш складну архітектуру на платформі «СУБД Oracle» - в такій конфігурації вона пропонується підприємствам з розгалуженою офісною мережею та високою технічною оснащеністю. Надбудовна програма (онлайн-система) «Тібет» створює туристичному підприємству можливості і для продажів через власні сайти, і для продажів через інших продавців - через інтеграцію з їхніми системами та сайтами, у тому числі з такими, як дистрибутивні портали IT-тур та Отпуск, з якими налагоджено прямі канали обміну даними (XML-шлюзи).

Крім того, надбудовна програма «Тібет» дозволить здійснювати бронювання послуг, формування та доставку покупцеві документів - в режимі реального часу.

Пропонована програма є більш функціональною й технологічно наповненою системою «Бек-офіс на СУБД Oracle», що дозволить новоствореному туристичному підприємству розширити власні можливості, оскільки дана програма має клієнт-серверну архітектуру для складно організованої мережі (більше 10 одночасних підключень). Саме такий функціонал, переконані, є більш функціональним для новоствореного турагентства, оскільки підприємство передбачає обслуговувати споживачів – потенційних туристів, формувати мережу офісів продажу турів. Отже, застосування пропонованої системи «Бек-офіс на СУБД Oracle» значно підвищить ефективність роботи менеджерів з обслуговування туристів,

дозволить їм швидко опрацьовувати замовлення та підвищить конкурентоспроможність новоствореного підприємства «Оксі Тур» у цілому.

4. Підключити GDS-системи бронювання Amadeus/Galileo та TOURICO Holiday.

5. Впровадити систему управління зв'язками з клієнтами OneBox (CRM-систему), що дозволить управляти всіма процесами, пов'язаними з роботою з постійними клієнтами. Пропонована система побудована на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких новостворене туристичне агентство оперативно опрацьовуватиме інформацію щодо своїх споживачів на всіх стадіях життєвого циклу.

Кошторис витрат, пов'язаних із застосуванням в діяльності новоствореного туристичного підприємства «Оксі Тур» GDS-системи Amadeus/Galileo та TOURICO Holiday, внутрішньоофісної програми «Titbit back-office» та системи управління зв'язками з клієнтами OneBox (CRM-система), представлено нами в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Кошторис витрат із застосування в діяльності нового туристичного підприємства «Оксі Тур» професійного програмного забезпечення

№ з/п	Найменування програмного забезпечення/роботи	Вартість, грн.
1.	GDS-системи Amadeus/Galileo і TOURICO Holiday	60000
2.	Програма «Бек-офіс на СУБД Oracle»	42000
3.	Послуги щодо супроводження програми «Бек-офіс на СУБД Oracle»	безкоштовно
4.	CRM-система OneBox (Startup), супровід і технічна підтримка	9000
	Разом:	111000

Джерело: розроблено автором

Отже, на підставі розрахунків, поданих у таблиці 3.13., кошторис витрат із застосування в діяльності нового туристичного підприємства «Оксі

Тур» необхідного програмного забезпечення з метою автоматизації всіх процесів туристичної діяльності становитиме 111 тис.грн. Даний перелік програмного забезпечення є досить серйозним інвестуванням у діяльність тільки новоствореного підприємства. Водночас, пропоновані витрати на придбання та впровадження пропонованого програмного забезпечення (окрім GDS-системи Amadeus/Galileo і TOURICO Holiday) варто здійснити після досягнення новоствореним туристичним підприємством «Оксі Тур» точки безбитковості (окупності), що настане орієнтовно упродовж 10 місяців активної діяльності на ринку туристичних послуг за умови покращення безпекової ситуації в Україні.

Таким чином, подані нами пропозиції значно підвищать ефективність діяльності новоствореного туристичного підприємства, сприятимуть його розвитку та утвердженню на ринку туристичних послуг як професійного гравця, здатного забезпечити унікальний відпочинок для своїх споживачів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних і практичних засад розробки бізнес-плану діяльності туристичного підприємства, можна зробити наступні узагальнюючі висновки.

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

2. Встановлено, що основними етапами розробки бізнес-плану нового туристичного підприємства є: 1) вибір певного виду туристичного продукту; 2) дослідження ринкового середовища туристичного підприємства; 3) вибір місцезнаходження туристичного підприємства; 4) прогнозування обсягів продажу туристичних послуг; 5) складання виробничого плану діяльності туристичного підприємства; 6) визначення цінової та збутової політики; 7) розробка організаційного плану; 8) складання фінансового плану; 9) визначення потенційних ризиків та умов їх мінімізації; 10) написання висновків з основних положень бізнес-плану (рис. 1.2).

3. Визначено, що у процесі розробки планів діяльності суб'єктів туристичного господарювання використовується різноманітний методичний інструментарій: нормативний метод; балансовий метод; програмно-цільовий; факторний метод; граничний аналіз; дисконтування; метод сценаріїв (що передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв майбутнього підприємства).

4. Визначено, що одним із суб'єктів туристичного ринку є ТОВ „Туристична компанія «Оксі Тревел»”, створена в 2011 році. Основний вид діяльності за КВЕД: Клас 79.11 Діяльність туристичних агентств, тобто підприємство здійснює діяльність з просування та реалізації туристичного продукту туроператорів. «Оксі Тревел» просуває і реалізовує як групові, так

і індивідуальні туристичні подорожі, займається, в основному, зарубіжним (виїзним) туризмом.

Основними напрямками діяльності туристичного підприємства «Оксі Тревел» є організація відпочинку у Туреччині, Єгипті, Таїланді та ОАЕ.

5. Встановлено, що на сьогоднішній день штатним працівником туристичної компанії «Оксі Тревел» є лише директор компанії та головний бухгалтер, який залучається для оформлення й подачі звітності до відповідних органів державної влади. Водночас, станом на 01.01.2020 року в досліджуваній компанії налічувалося 5 штатних працівників, серед яких три менеджери з туризму (дані реєстру Опендатабот).

Відповідно до статуту туристичного підприємства «Оксі Тревел» організаційна структура має лінійний характер (рис. 2.6).

6. На основі проведеного аналізу було з'ясовано, що для ТОВ «Оксі Тревел» у 2018-2019 рр. характерні певні темпи приросту основних фінансово-економічних показників, що є свідченням достатньої економічної ефективності діяльності досліджуваного підприємства. Водночас, за допомогою впровадження удосконаленого бізнес-планування дане туристичне підприємство зможе використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні обсягів реалізації й доходів у довгостроковій перспективі.

Загальні показники діяльності підприємства представлено в табл 2.1.

Проаналізовано дані щодо кількості вітчизняних туристів, які від'їжджали за кордон, та були обслуговані турфірмою «Оксі Тревел» у 2018-2019 рр.

7. Проаналізовано дані звіту про фінансові результати та встановлено: 1) чистий дохід туркомпанії збільшився на 146 тис.грн., або на 4,9%; 2) собівартість у 2019 році в порівнянні із попереднім роком зросла на 87 тис.грн., що становить 3,2%; 3) валовий прибуток у 2019 році зріс на 59 тис.грн., темп приросту становить 21,8%; 4) прибуток від операційної діяльності і від звичайної діяльності за обсягами співпадають у обидва роки і

мають теж тенденцію до росту на 48 тис.грн. – 32,4%; 5) у 2019 році туркомпанія отримала чистий прибуток в обсязі 161 тис.грн, що на 40 тис.грн. більше, ніж у попередньому, темп приросту – 33,1% (табл. 2.9).

8. Провівши аналіз основних бізнес-процесів підприємства «Оксі Тревел» (таблю 2.11), можна зробити висновок, що підприємство навіть у докризові періоди (до 2020 року) не досить стабільно працювало. А основні його проблеми пов'язані, перш за все, з фрагментарною діяльністю у 2020 році та кризою, що була спричинена пандемією коронавірусу і карантинними заходами, що запроваджувалися державами в усьому світі. З початком повномасштабної військової агресії Росії проти України 24.02.2022 року діяльність досліджуваної туристичної компанії була призупинена, хоча підприємство не ліквідовано (дані реєстра Опендатабот станом на 24.03.2024р.). Зазначене дозволяє нам після проведення дослідження усіх аспектів діяльності туристичного підприємства «Оксі Тревел» запропонувати бізнес-план з відновлення його господарських процесів.

9. Встановлено, що на діяльність туркомпанії «Оксі Тревел» впливають такі фактори зовнішнього середовища як: демографічні, економічні, політичні, природні, науково-технічні, міжнародні, екологічні тощо. Значною мірою на підприємство також впливають фактори безпосереднього зовнішнього середовища, а саме: споживачі, конкуренти, партнери і контактні аудиторії. Проте, найбільшого впливу мали фактори, пов'язані із світовою пандемією COVID-19, а також повномасштабна війна (табл.2.15).

Крім наведених у таблиці факторів слід також визначити політичні фактори, а саме: нестабільну ситуацію останніх років у політичному житті держави та повномасштабну військову агресією Росії проти України й спричинені наслідки (постійні ракетні обстріли, окупація 20% території України, зруйнована інфраструктура, непрості умови ведення бізнесу та релокація до більш безпечних регіонів України та ін.). Дана ситуація є негативним фактором, що обмежує діяльність підприємства. А з початком повномасштабної військової агресії Росії проти України 24.02.2022р.

компанія взагалі зупинила свою діяльність. Тому необхідно провести ребрендинг досліджуваного підприємства та визначити основні напрями діяльності з урахуванням реалій воєнного стану.

Визначивши можливості й загрози середовища, сильні та слабкі сторони туркомпанії за допомогою SWOT-аналізу були виявлені проблеми, що можна вирішити за допомогою реорганізації ТОВ „Туристична компанія «Оксі Тревел»” та створення фактично нового туристичного підприємства. Реорганізувати діючу компанію пропонується шляхом злиття з іншим суб`єктом підприємницької діяльності для покращення своїх фінансово-економічних показників і конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

9. Запропоновано реорганізувати діюче ТОВ „Туристична компанія «Оксі Тревел»” внаслідок зниження обсягів її діяльності у 2020 р. більше, ніж у 2 рази, та створити нове туристичне підприємство. Реорганізувати діючу компанію пропонується у формі укрупнення діючого підприємства шляхом злиття з іншим суб`єктом підприємництва - «ФОП Стеценко» і створення нового туристичного підприємства - ТОВ «Оксі Тур».

Причому, реорганізація діючої туркомпанії сприятиме: поліпшенню схеми роботи; зростанню кількості споживачів; оптимізації оподаткування; залученню інвесторів; відокремленню малоперспективних напрямів бізнесу і концентрації на найприбутковіших.

Реєстр погоджувальних процедур щодо роботи нового туристичного підприємства «Оксі Тур» з організаційно-правовою формою - товариство з обмеженою відповідальністю - наводимо у вигляді таблиці 3.2.

10. Запропоновано також для покращення власних позицій на ринку туристичних послуг приєднатися новоствореному ТОВ «Оксі Тур» до відомої франчайзингової мережі, що наразі є одним з лідерів туристичного ринку України – JoinUP - і досить інтенсивно розвиває власну франчайзингову мережу. Для цього необхідно виконати певні умови, подані на рис.3.3.

11. Визначено організаційні та виробничі аспекти створення й функціонування нового туристичного підприємства «Оксі Тур».

Так, новостворене ТОВ «Оксі Тур» буде здійснювати турагентську діяльність на основі франчайзингової угоди із JoinUP: у пайових пропорціях: міжнародний (виїзний) туризм буде займати – 65%, внутрішній – 35%; продаж авіаперевезень буде здійснюватися на міжнародні й внутрішні українські авіарейси; планується як роздрібна, так і корпоративна реалізація турів. У пайових пропорціях: 50% на 50%.

Офіс ТОВ «Оксі Тур» буде знаходитися в наближеній до центру міста Києва зоні, зокрема у місці з інтенсивним трафіком: пр. Перемоги, 92 (ст. метро Нивки) на першому поверсі загальною площею 35 кв.м. Чисельність працівників, які працюватимуть у ТОВ «Оксі Тур» становитиме 6 осіб.

12. Визначено, що первинною метою нового туристичного підприємства «Оксі Тур» є: 1) організація повноцінного продажу туристичного продукту і авіаперевезень як в офісі компанії, так і через власний сайт (one-line бронювання) у гранично стислі терміни (до 3 місяців); 2) вийти за перший рік діяльності на беззбиткову роботу; 3) планомірно розгорнути турагентську діяльність; 4) у наступні два роки досягти щорічного зростання продажів у межах 10%-15%.

Оргструктура нового туристичного підприємства «Оксі Тур» представлена на рис. 3.5.

13. Розраховано прогнозний дохід за місяць у перший рік роботи нового туристичного підприємства «Оксі Тур» (передбачено 20 турпакетів за ціною 15,0 тис.грн.) становитиме 300 тис.грн, а також будуть отримані доходи від реалізації авіаперевезень у сумі 50,0 тис.грн. та доходи від реалізації супутніх послуг – 5,0 тис. грн. Відповідно разом за місяць це становитиме 355 тис. грн. (табл. 3.5). На створення туристичного підприємства «Оксі Тур» знадобиться капітальних витрат у сумі 234,0 тис.грн. Ці кошти будуть поетапно внесені засновниками.

Отже, з проведених розрахунків випливає, що при плановому чистому доході від реалізації послуг за рік туристичного підприємства «Оксі Тур» у обсязі 4260,0 тис. грн. і поточних витратах – 3930,0 тис.грн, новостворене підприємство може отримати прибуток до оподаткування у обсязі 330,0 тис.грн., забезпечивши таким чином отримання чистого прибутку – 59,4 тис.грн. і чистої рентабельності – 6,8%. Відповідно за дисконтованим методом визначено термін окупності новоствореного туристичного підприємства «Оксі Тур», який становить 10,1 місяців. Отже, реалізація даного проекту може бути економічно та соціально ефективною.

14. Зроблено деталізований розрахунок початкових витрат нового туристичного підприємства «Оксі Тур» як франчайзі JoinUp (табл. 3.6), що складатиме 234 тис. грн., а також деталізацію поточних витрат туристичного підприємства «Оксі Тур» за місяць у перший рік роботи (табл. 3.7), що становитиме 327,5 тис. грн.

15. У процесі проектування нового туристичного підприємства «Оксі Тур» було визначено прибуток до оподаткування та чистий прибуток у цілому на плановий рік. Планування прибутку «Оксі Тур» здійснено у наступній послідовності (згідно зі структурно-логічною моделлю розробки бізнес-плану): 1) визначення доходів і витрат; 2) обґрунтування можливого прибутку; 3) діагностика отриманих результатів; 4) перевірка відповідності необхідного та можливого прибутку. При їх невідповідності – пошук альтернативних рішень, резервів збільшення можливого прибутку; 5) остаточне прийняття рішення щодо планових параметрів за економічними показниками діяльності.

Отже, із проведених розрахунків випливає, що при плановому чистому доході в місяць від реалізації послуг ТОВ «Оксі Тур» у обсязі 355,0 тис. грн. і поточних витратах – 327,5 тис.грн, нове підприємство може отримати прибуток від операційної діяльності у обсязі 27,5 тис.грн, таким чином, забезпечивши отримання чистого прибутку – 22,6 тис.грн. і рентабельності реалізації продукту – 6,4% (табл. 3.8).

Зведені основні показники проєкту новоствореного туристичного підприємства «Оксі Тур» представлено нами у табл. 3.10.

Таким чином, запропонований нами бізнес-план створення нового туристичного підприємства ТОВ «Оксі Тур» шляхом реорганізації діючого є економічно та соціально ефективним, а термін окупності його створення становитиме 10,1 місяців.

16. За результатами проведеного дослідження та внаслідок того, що створюється нове туристичне підприємство ТОВ «Оксі Тур» шляхом реорганізації діючої туркомпанії на підставі запропонованого бізнес-плану, пропонуємо комплекс інформаційних технологій для новоствореного підприємства:

1) розробити сайт, наприклад, <https://www.Oxy-tour.com.ua/>, з привязкою до соціальних мереж FaceBook, YouTube та Instagram і мобільного додатку;

2) розробити веб-додатки і мобільний додаток, а також забезпечити їх «прив'язку» до сайту підприємства. Розрахунок бюджету витрат представлено у табл. 4.2. Загальна сума витрат - 22 тис. грн., що забезпечить новоствореному підприємству у стратегічній перспективі покращення своїх фінансово-економічних показників діяльності та конкурентних позицій на ринку послуг;

3) придбати внутрішньоофісну програму «Titbit back-office», що є базовою та дозволить новоствореному туристичному підприємству автоматизувати технологічні процеси в офісі, реалізувати управління продажем турів прямим покупцям і агентам різних цінових категорій;

4) підключити GDS-системи бронювання Amadeus/Galileo та TOURICO Holiday;

5) впровадити систему управління зв'язками з клієнтами OneBox (CRM-систему), що дозволить новоствореному туристичному підприємству управляти всіма процесами, пов'язаними з роботою з постійними клієнтами.

Складено кошторис витрат, табл. 3.13. Загальна сума витрат - 111 тис.грн. Даний перелік програмного забезпечення є досить серйозним інвестуванням у діяльність тільки новоствореного підприємства. Водночас, пропоновані витрати на пропоноване програмне забезпечення (окрім GDS-системи Amadeus/Galileo і TOURICO Holiday) варто здійснити після досягнення новоствореним ТОВ «Оксі Тур» точки беззбитковості (окупності), що настане орієнтовно упродовж 10 місяців активної діяльності на ринку туристичних послуг за умови покращення безпекової ситуації в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003 р. (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України № 755-IV від 15.05.2003 р. (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
4. Про туризм : Закону України [№ 325/95-ВР від 15.09.95](#) р. (зі змінами) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Положення про типовий бізнес-план: Затв. Наказом Фонду державного майна України від 26.10.94. № 301 // Підприємництво і ринок України. – 1994. - № 11.
6. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України № 2275-VIII від 06.02.2018 р. (зі змінами) URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
7. Агафонова Л. Т. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л.Т. Агафонова, О. Р. Рога. – [3-є вид.]. – К. : Знання, 2001. – 158 с.
8. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкуренто- спроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : Професіонал, 2006. – 448 с.
9. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. К. : Знання, 2001. – 285 с.
10. Бланк І.О. Основи інвестиційного менеджменту: Монографія: У 2 т. - К.: Ельга-Н, Ніка-Центр, 2001.
11. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво : монографія / З. С. Варналій. – К. : Знання України, 2015. – 463 с.

12. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / Т. Г. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – 386 с.
13. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. – К.: ЦУЛ, 2003.
14. Васильців Т. Г. Інтелектуальна власність : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, В. В. Апопій, О. О. Ільчук. – Львів : в-во ЛКА, 2015. – 252 с.
15. Верланов А. Ю. Теория и практика бизнес-планирования : учеб. пособ. / А. Ю. Верланов. – Николаев : НУК, 2005. – 172 с.
16. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
17. Гуткевич С.А. Бізнес-план як інструмент управління (структура та розробка) // Актуальні проблеми економіки. - 2003. - № 2, С. 79-82.
18. Зигель Э.С. Пособие по составлению бизнес-плана. / Пер. с англ. - М.: Сирин, 2002.
19. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
20. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція “Піраміда”, 2012. – 208 с.
21. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.]. – К. : ЦУЛ, 2011. – 728 с.
22. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : моногр. / І. Ф. Кошелупов. – Одеса : ОДЕУ, 2009. – 152 с.
23. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.
24. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посіб. / А. О. Кривонос. – К. : МАУП, 2006. – 160 с.

25. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
26. Лігоненко Л. О. Управління підприємницьким ризиком як елемент протидії банкрутству торговельного підприємства. Навчальний посіб. - К.: КДТЕУ, 1998.
27. Левицька І.В., Климчук А.О., Басюк Д.І., Тарасюк Г.М., Москвічова О.С. Економіка туризму: навчальний посібник. Житомир, 2020. 488 с.
28. Лупак Р. Л. Конкуреноспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : в-во ЛКА, 2016. – 486 с.
29. Лупак Р. Л. Державна політика імпортозаміщення в системі забезпечення економічної безпеки України: пріоритети та інструменти реалізації : монографія / Р. Л. Лупак. – Львів : ННВК “АТБ”, 2018. – 527 с.
30. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкуреноспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.
31. Мальська М.П. Планування туристичної діяльності: підручник / М.П. Мальська, О.Ю. Бордун. К.: Знання, 2010. 310 с.
32. Миронов Ю.Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Т.30. №1. С.94-98.
33. Мірошниченко А.В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. - К.: А.Л.Д., 2003.
34. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – К. : ЦУЛ, 2009. – 236 с.
35. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкуреноспроможності національної економіки в умовах

сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2019. – 552 с.

36. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. – Львів : Вид-во ННВК “АТБ”, 2018. – 303 с.

37. Попов В. М. Сборник бизнес-планов : учеб.-метод. пособ. / В.М. Попов. – [6-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 336 с.

38. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: Технологія розробки та обґрунтування: навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, Л.М. Шапринська. К.: КНЕУ, 2001. 160 с.

39. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. - К.: КНЕУ, 2003.

40. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 1998.

41. Розробка бізнес-плану (довідник по плануванню малого бізнесу).- К.: Венчур, 2004.-14 с.

42. Скворцов Н.Н. Бизнес-план предприятия. - К.: Вища школа, 2001.

43. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства та туризму: Навч. посібник. – Київ: КНТЕУ, 2005.

44. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.

45. Телетов О. С. Бізнес-план : навч. посіб. / О. С. Телетов. – Суми : В-во СумДУ, 2005. – 104 с.

46. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.

47. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

48. Ушакова Н.М., Кукурудза Л. О. Методи оцінки рівня господарського ризику // Підприємництво у торгівлі: 36. наук. праць. - К.: КДТЕУ, 1995.
49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
50. Ясинський В.В. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. / В.В. Ясинський, О.О. Гайдай. К.: Каравела, 2006. 232 с.
51. Anderton A. GCSE Business Studies / A. Anderton, R. Jones. 3rd edition. Pearson Education Limited, 2007. 256 p.
52. Barrow C. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business / C. Barrow, P. Barrow, R. Brown. 9th edition. London: Kogan Page Ltd., 2018. 376 p.
53. Lambin J.-J. Strategic Marketing Management / J.-J. Lambin. McGrawHill, 1996. 720 p.
54. Levis R.S. The Positioning Statement for Hotels / R.S. Levis. URL:<https://doi.org/10.1177/001088048102200111>.
55. Sirkis R.L. Principles, Strategic Planning for the Food-Service Firm / R.L. Sirkis, S.M. Race // Cornell HRA Quarterly. 1981. Vol.22. No.1. P.35-41.
56. Teare R. Marketing in Hospitality and Tourism: a Consumer Focus / R. Teare, S. Calver, J. Mazanec, S. Crawford-Welch. London; NY: Cassel, 1994. 312 p.

ДОДАТКИ

Підприємство ТОВ "Оксі Тревел"

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

Територія м. Київ

за КОАТУУ

Орган державного управління

за СПОДУ

Організаційно-правова форма господарювання приватна

за КОПФГ

Вид економічної діяльності діяльність туристичних агентств, операторів

за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн.

Контрольна сума

КОДИ		
2020	01	01
37514442		
1210000000		
90220		
79.1		

Звіт про фінансові результати

за рік 20 19 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	3 133	2 987
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(2 803)	(2 716)
Валовий:			
прибуток			
збиток	050	330	271
Інші операційні доходи	055	(0)	(0)
Адміністративні витрати	060		
Витрати на збут	070	(84)	(75)
Інші операційні витрати	080	(50)	(48)
090			
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток			
збиток	100	196	148
Доход від участі в капіталі	105	(0)	(0)
Інші фінансові доходи	110		
Інші доходи	120		
Фінансові витрати	130		
Втрати від участі в капіталі	140	()	()
Інші витрати	150	()	()
160			
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток			
збиток	170	196	148
Податок на прибуток від звичайної діяльності	175	(0)	(0)
180			
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток			
збиток	190	161	121
195			
Надзвичайні:			
доходи			
витрати	200		
205			
Податки з надзвичайного прибутку	210	()	()
Чистий:			
прибуток			
збиток	220	161	121
225			

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	186	156
Витрати на оплату праці	240	912	813
Відрахування на соціальні заходи	250	28	23
Амортизація	260	84	75
Інші операційні витрати	270	1 727	1 772
Разом	280	2 937	2 839

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

Головний бухгалтер

