

УДК 338.48:65.012.23(477)

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ

Оксана Сенишин

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000,
E-mail: ks770@inbox.ru*

Статтю присвячено ключовим аспектам процесу бізнес-планування на туристичних підприємствах. Акцентовано увагу на специфіці туризму як однієї з галузей економіки. Досліджено особливості процесу бізнес-планування для туристичних підприємств через визначення специфіки цінової політики, кадрового питання та чинників, які впливають на успішну діяльність та високу прибутковість підприємств туристичної галузі України.

Ключові слова: туризм; туристичне агентство; туроператор; бізнес-план; споживачі туристичного продукту; виконавці туристичних послуг.

Постановка проблеми. Туризм як соціально-економічне явище значною мірою залежить від економічного розташування, загальної стратегії розвитку держави, її міжнародного становища та іміджу. За рекомендаціями Всесвітньої туристичної організації (ВТО) безперервне управління туризмом має таке ж важливе значення, як планування та стійкий розвиток. Значення туризму для української економіки постійно зростає, оскільки туристична галузь виробляє значну відсоткову частку валового внутрішнього продукту та зовнішньоторговельного обороту України. Разом із телекомунікаційною індустрією та інформаційними технологіями туризм забезпечуватиме економічне зростання у XXI ст. Ця галузь розвивається швидкими темпами і в найближчі роки може стати найважливішим сектором підприємницької діяльності.

Зауважимо, що значну частку валютних надходжень бюджет України отримує саме завдяки туристичному бізнесу. Після набуття чинності Податкового кодексу України місцеві Ради можуть приймати рішення про введення туристичного збору, що передбачатиме подальше збільшення прибутків держави від туризму [1]. Надання туристичних послуг вигідне для держави і з точки зору використання ресурсів, оскільки туристи платять за туристичний продукт, не вивозячи його з України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації та планування діяльності туристичного підприємства були об'єктом дослідження таких вітчизняних науковців, як І. Бутирська, М. Мальська, О. Бордун, Т. Ореховська, В. Федорченко, О. Школа, В. Кифяк та ін. Цьому питанню присвячені також праці провідних іноземних спеціалістів, що займаються проблемами управління у сфері послуг, а саме Ф. Котлера, Р. Браймера, Д. Уокера, Е. Инскіпа та ін. Проте особливості бізнес-

планування на туристичному підприємстві висвітлено частково. Отже, вважаємо доцільним розкрити головні аспекти та особливості цього процесу.

Формування цілей статті. Метою нашої праці є дослідження особливостей процесу бізнес-планування для туристичних підприємств через визначення специфіки цінової політики, кадрового питання та чинників, які впливають на успішну діяльність та високу прибутковість підприємств туристичної галузі.

Виклад основного матеріалу. Обов'язковою умовою ефективного управління усіма аспектами туризму є бізнес-планування. Професійно складений та орієнтований на майбутнє бізнес-план – основа для досягнення підприємницької мети. Бізнес-план туристичного підприємства або, іншими словами, проект розвитку турфірми, – це план початку підприємницької діяльності, концепція бізнесу, яка відображає вихідну стратегічну ситуацію і перспективу розвитку справи.

Отже, з вищезазначених слів зрозуміло, що ми розглядатимемо бізнес-план лише як спосіб залучення коштів від інвесторів для започаткування нової справи, тобто щоб переконати їх у рентабельності і перспективності проекту. Крім такої потреби, бізнес-план у туристичній сфері можна складати для об'єднання підприємств, придбання і продажу підприємства, санації та реорганізації підприємства, а також зміни позиціонування для завоювання нових ринків, кредитного, лізингового, інвестиційного та проектного фінансування, залучення нових клієнтів, залучення висококваліфікованих кадрів, інформування акціонерів, орієнтування діяльності адміністрації тощо.

Бізнес-план туристичного підприємства повинен враховувати специфіку туристичної сфери, зокрема, що у формуванні та реалізації турпродукту беруть участь:

- туроператори – юридичні і фізичні особи, що створюють, просувають і реалізують туристичний продукт (у міжнародній практиці їх називають турорганізаторами);

- виконавці туристичних послуг (контрагенти) – юридичні або фізичні особи, що безпосередньо надають послуги з розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування тощо (готелі, ресторани, транспортні компанії), підприємство культури (парки, музеї, театри), спорту (клуби, стадіони), лікувально-оздоровчі заклади, екскурсійні бюро та інші;

- турагенти – юридичні або фізичні особи, що займаються просуванням і реалізацією турпродукту, тобто посередники;

- споживачі туристичного продукту – будь-які фізичні особи, що використовують, купують або мають намір придбати туристичні послуги (турпродукт) для власних потреб.

Вважаємо, що будь-якому з учасників ринку туристичних послуг (туроператору, контрагенту, турагенту) доцільно скласти власний бізнес-план, який враховуватиме інтереси підприємства, потреби споживачів, суспільства.

Отже, подамо можливу загальну (як для турагентства, так і для туроператора) структуру бізнес-плану туристичного підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Зразок структури бізнес-плану туристичного підприємства [2, с. 154]

№ з/п	Розділ бізнес-плану	Характеристика розділу
1	2	3
1	Резюме	<ul style="list-style-type: none"> • Інформація про туристичне підприємство (у вигляді таблиці). • Перспектива (бізнес-ідея) і стратегічна мета підприємства. • Перелік туристичних послуг. • Керівництво та персонал. • Ринкова ситуація та маркетинг. • Джерела інвестування. • Перспективи успіху та ризику. • Потреба у фінансових засобах та призначення.
2	Характеристика туристичного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Історія підприємства (дата створення, засновники, розвиток до цього часу). • Бізнес-ідея (перспектива) і філософія (мета діяльності і профіль послуг, ринок, орієнтація на споживача, робітники, інвестори і партнери за співробітництва, соціальна відповідальність, тобто вплив на екологію, створення робочих місць). • Стратегія підприємства вклучає роздуми щодо розвитку підприємства та цілі у сфері фінансів, фінансових результатів і балансу; цілі в сфері ринку і маркетингу; цілі у сфері створення та надання туристичних послуг у сфері персоналу. • Організація (структура) підприємства: органограма, віртуальні структури та інші організаційні форми, організація робочого процесу. • Консультанти. • Дольова участь в інших підприємствах. • Партнери зі співпраці і стратегічні альянси. • Тенденції розвитку основних показників. • Сильні і слабкі сторони
3	Менеджмент персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Стиль керівництва фірмою і мотивація співробітників. • Навчання і підвищення кваліфікації. • Процентна структура персоналу і плінність кадрів. • Інформаційно-комунікативний процес. • Система оплати праці. • Контролінг.

Закінчення табл. 1

1	2	3
4	Асортимент туристичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Перелік туристичних послуг. • Переваги і недоліки турпродуктів. • Сертифікація. • Розробка турпродукту. • Оновлення турпродукту
5	Ринки (характеристика ринку туристичних послуг, ринковий потенціал, його сміть). Кількісний та якісний аналіз ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Структура споживачів. • Потреби, звички і мотивація покупців турпродукту. • Тенденції та їх зміни. • Специфічні споживчі процеси. • Специфічні форми поведінки споживачів при прийнятті рішення про покупку
6	Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> • 3-5 основних конкурентів. • 3-5 основних потенційних конкурентів.
7	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія маркетингу. • Політика цін. • Політика у відношенні створених турпродуктів та їхні різновиди
8	Місцезнаходження, інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> • Чинники місцезнаходження, орієнтовані на реалізацію турпродукту. • Чинники місцезнаходження, орієнтовані на надання турпослуг
9	Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • Технологія. • Планування виробничих процесів та управління ними
10	Аналіз ризиків	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішні ризики. • Зовнішні ризики.
11	Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> • План потреби в капіталі (оборотні кошти, специф. засновницькі витрати та ін. витрати почат. етапу). • Інвестиції. • План розрахунку прибутків та збитків. • Розрахунок фінансових потоків і зведений баланс руху майна і капіталу. • Річний план ліквідності і фінансів. • Економічні показники: оборот, чистий прибуток, власний капітал, оборотність капіталу, довгостроковий та короткостроковий залучений капітал, рентабельність власного капіталу тощо. • Фінансування

Зосередимо увагу на декількох розділах бізнес-плану, що є дещо специфічними у туристичній галузі, порівняно з іншими видами бізнесу [1, с. 193]:

По-перше, на міжнародному ринку туристичних послуг існує достатньо серйозна конкуренція відносно рівня обслуговування, а також його змісту. Важливо знайти свою нішу на ринку, частково заповнену конкурентами, яка точно відповідатиме можливостям туристичного підприємства. Якщо вдало обрати ринок, на якому планують працювати, то це, безперечно, підштовхне потенційних інвесторів до розгляду таких ключових аспектів бізнес-плану.

По-друге, бізнес-план повинен враховувати технологічні особливості турфірми. Найважливішим його розділом є фінансові обґрунтування діяльності туристичного підприємства. На ефективність функціонування туристичного підприємства впливає багато чинників, до яких належать структура доходів та витрати, ефективне управління процесом створення туристичної послуги, раціональне ціноутворення. Під час визначення оптимальної ціни на туристичний продукт слід враховувати те, що, з одного боку, ціна повинна покривати всі витрати турфірми, пов'язані з наданням туристичних послуг, а з іншого – ціна повинна бути конкурентоспроможною. Водночас у більшості випадків, окрім витрат, необхідно брати до уваги і конкуренцію. Маркетологи, визначаючи ціну турпродукту, починають з цін для кінцевих споживачів (визначаючи попит, вивчаючи ринок і конкуруючі підприємства), а потім рухаються назад, щоб визначити можливі виробничі витрати. Отже, при формуванні ціни на туристичний продукт враховують еластичність попиту.

Зазначимо, що фахівці, досліджуючи цінову політику на ринку туристичних послуг, дійшли деяких висновків: туристичний ринок зазвичай не володіє еластичністю попиту і для цього є об'єктивні причини (віддаленість споживача від виробника послуг, а, отже, орієнтація на середньоринкові ціни, бажання сплатити навіть більше, але вже відомій фірмі та ін.; ціна за туристичні послуги є одним із найважливіших орієнтирів щодо їхнього придбання).

Саме за ціною споживач заочно намагається визначити рівень і якість обслуговування. Отож і завищення, і зниження цін може спричинити серйозні прорахунки. Вважають, що чим вищий рівень обслуговування, тим менше важлива для споживача ціна турпродукту.

Політику цін турфірми необхідно будувати на одному сегменті. Групи товарів або послуг з різними цінами залучають різні сегменти ринку. Це важливо і тому, що на сегмент працюють не тільки ціна, а й реклама, імідж, додаткові послуги – все, що повинно відповідати рівню і категорії споживача.

Знижки займають важливе місце в ціновій та економічній політиці турфірми. Наприклад, сезонні знижки сприяють швидкому розпродажу, завантаженню туристичних підприємств у «низький» сезон. У туризмі характерні знижки на попередню оплату, на групове придбання турів, «сімейні» знижки, знижки для постійних клієнтів. Причому відповідні знижки зумовлюються і встановлюються не тільки для споживачів, а й каналами просування турпродукту: готелями і перевізниками для туроператорів, туроператорами для турагентів. Це дає змогу покрити витрати всіх фірм, які беруть участь у виробничо-здобутковому процесі, і гарантує одержання прибутку.

По-третє, що важливим є не для інвесторів, а для самих засновників та керівництва туристичного підприємства, – це кадрове питання. Зазначимо, що організаційна структура підприємства та організація робочого процесу в турагентств та туроператорів значно відрізняються. Звичайна оргструктура турагентства складається із директора, бухгалтера (можна за сумісництвом), менеджера і кур'єра, який є сполучною ланкою між агентством і туроператором, тобто оплачує путівки у туроператорів, перевіряє, чи всі документи правильно оформлені. Для туроператора така структура збільшується, адже доводиться створювати відповідні відділи (візовий, рекламний, фінансовий тощо) та винаймати одного-кількох менеджерів з конкретних країн чи частин світу. У турагенції все побудовано на прямих продажах, тобто успіх залежить від менеджера, який сидить за столом і розмовляє з відвідувачем. Отож дуже важливо правильно підібрати працівника, який виконуватиме свої обов'язки на належних професійному і психологічному рівнях. Наведемо кілька прикладів, щоб розтлумачити ситуацію: на посаду менеджера з продажу рекомендують брати людину, яка володіє інформацією, що пропонує клієнту з власного досвіду. Необхідним моментом у розвитку професійних знань турменеджерів є участь в ознайомлювальних турах готелями (їх перед початком сезону влаштовують компанії-оператори). Зазвичай у кожного клієнта є свій довірений співробітник турагентства, що знає його потреби. Часто навіть складають бази даних про постійних клієнтів, куди розміщують інформацію, хто з них, коли і куди їздив відпочивати. За словами фахівців, найбільше клієнти цінують компетентність (володіння інформацією про те, в якому готелі краще зупинитися і чому), чіткість у роботі (вміння знайти два місця що залишилися на все місто – але саме в бажаний готель) і, звичайно ж, приємне спілкування. Все просто і складно водночас. Вищезазначені вимоги до менеджерів мають місце як у діяльності турагентств, так і туроператорів.

По-четверте, сезонність бізнесу – найбільша небезпека, яка виникає у новостворених підприємств. Постійні витрати фірми несуть у будь-який період, отож слід добре попрацювати влітку, щоб пережити «невисокий» туристичний сезон взимку.

Отже, зважаючи на усе вищесказане, підходимо до таких висновків:

1. Разом із телекомунікаційною індустрією, інформаційними технологіями туризм забезпечуватиме економічне зростання у XXI ст. Ця галузь розвивається швидкими темпами і в найближчі роки може стати найважливішим сектором підприємницької діяльності.

2. Бізнес-план туристичного підприємства – це план початку підприємницької діяльності, концепція бізнесу, яка відображає вихідну стратегічну ситуацію і перспективу розвитку справи.

3. Варто розрізнити поняття «бізнес-планування у турагентствах» та «бізнес-планування у туроператорів».

5. Значну увагу при створенні бізнес-плану туристичного підприємства слід приділити фінансовим аспектам, ціноутворенню та маркетинговим заходам.

6. Ефективне бізнес-планування сприятиме розвитку туристичного бізнесу, зростанню прибутковості туристської діяльності, перетворенню туризму в одну з пріоритетних галузей економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Кицяк В. Ф.* Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посібник [для студ. вузів] / В. Ф. Кицяк. – Чернівці : Книги – XXI, 2003. – 300 с.
2. *Стативка Б.* Туризм у XXI столітті: Глобальні тенденції і регіональні особливості [Електронний ресурс] / Б. Стативка // Дзеркало тижня. – 2009. – № 42. – Доступно з: <<http://www.dt.ua/articles/26153>>. – [Цитата від 12.04.2011р.].

Стаття надійшла до редколегії 12.10.2016

Прийнята до друку 18.10.2016

THE BUSINESS PLANNING FEATURES AND CHARACTERISTICS IN THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE

Oksana Senyshyn

*Ivan Franko National University of Lviv,
1, Universitetska Str., Lviv, Ukraine, 79000,
E-mail: ks770@inbox.ru*

The key aspects of the business planning process for tourism enterprises are focused in this article and the specific of tourism as a one of the economy sector is considered.

The features business planning process for tourism enterprises by defining the specific pricing, staffing issues and factors that affect the successful operation and high profitability of the tourism industry in Ukraine are investigated.

It is proved, that the formulation and implementation of tourism product must participate:

- tour operators – legal entities and individuals that create, promote and sell tourism product;
- performances of travel services – legal or natural person who directly provide services for accommodation, meals, excursions, etc., company culture, sports, medical and health institutions and others;
- travel agents – legal or natural persons engaged in the promotion and marketing of the tourism product, intermediaries;
- consumers of the tourism product – any individuals who use, buy or plan to buy travel services for their own needs.

Key words: tourism, travel agency, tour operator, business plan, consumers of tourism product, the travel services' performers.