

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ
DOI: 10.31388/2519-884X-2023-49-122-134
УДК [338.262+338.48]:355.018

Болтянська Л. О., к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
larysa.boltianska@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6314-4429

Лисак О. І., к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
oksana.lysak@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6744-1471

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПРОЕКТУВАННЯ В ПОВОЄНИЙ ПЕРІОД

***Анотація.** В статті проведено дослідження щодо визначення практичних аспектів бізнес-проектування в повоєнний період. Відображені основні відмінності між поняттями бізнес-планування та бізнес-проектування. Проведено аналіз розвитку туристичної галузі в період до та після Світової пандемії, проаналізовано стан туристичного ринку в областях Південного регіону. Запропоновані практичні аспекти відновлення та стратегії розвитку туристичної галузі в регіоні за допомогою бізнес-проектування: наведено приклад бізнес-плану створення туристичного агентства.*

***Ключові слова:** бізнес-проектування, бізнес-планування, бізнес-план, ринок туристичних послуг, стратегія туристичної галузі.*

JEL code classification: Z3, Z31, Z32

Постановка проблеми. В повоєнний період в Україні бізнес-проектування набуде особливої актуальності. Країна стикнеться з безліччю економічних викликів та інфраструктурних проблем, в рішенні яких велика роль відводиться бізнес-проектуванню. Бізнес-проектування дозволяє розробити стратегії та плани для відновлення та підтримки економічного зростання, спрямоване на розвиток інфраструктури, стимулювання підприємництва та створення нових робочих місць. Застосування сучасних технологій у бізнесі може стати каталізатором інновацій та конкурентоспроможності. Бізнес-проектування включає в себе аналіз ринку, вивчення технологічних трендів та розробку стратегій впровадження нових технологій у різні галузі економіки. Проекти покликані допомогти розробити програми підтримки для підприємців малого та середнього бізнесу, включаючи фінансові заходи, консультації з управління та доступ до ринків. У світлі глобальних викликів, таких як зміни клімату та екологічні проблеми, бізнес-проекти можуть фокусуватися на сталому розвитку. Виробництво та послуги, які спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, можуть мати підвищений попит. Бізнес-проекти можуть сприяти інтеграції української економіки у світовий ринок. Розвиток експортно-орієнтованих підприємств та розширення міжнародної співпраці сприятиме зростанню економічної стійкості. Отже, бізнес-проектування в Україні в повоєнний період відіграватиме стратегічну роль у формуванні стабільної та конкурентоспроможної економіки, сприяючи вирішенню викликів та забезпеченню сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів присвячена аналізу формування, визначення ролі, процесу та практичної значущості бізнес-планування та бізнес-проектування на підприємствах. Серед вчених, що досліджували теоретичні та практичні аспекти розробки та впровадження бізнес-проектів, а також питання підвищення ефективності виробничих процесів в умовах переходу до ринкових відносин, можна відзначити Д. Гнип, О. Хринюк, О. Кітченко, Л. Маматову, І

Гурська, І. Федояк, А. Бутенко, Т. Товт, Л. Шотропу, О. Кондратюк, Ю. Смаковську, В. Марченко, Б. Форд, О. Яременко та інші. Водночас, аспекти розробки та втілення бізнес-ідей за допомогою бізнес-проекування суб'єктами малого підприємництва залишаються недостатньо вивченими, що обґрунтовує актуальність проведеного дослідження.

Мета статті. Стаття спрямована на висвітлення процесу бізнес-проекування та визначення практичних аспектів реалізації бізнес-ідей суб'єктами господарювання. Основна мета дослідження полягає у розробці аргументованих рекомендацій з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку послуг.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі нестабільність у навколишньому середовищі диктує підприємствам ретельно здійснювати прогнозування стратегії своєї діяльності, враховувати потенційні загрози і можливості для подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей. Сучасний ринковий ритм вимагає від підприємця навичок прийняття обґрунтованих креативних рішень. Ключовим елементом, який визначально впливає на можливість підприємства адаптуватися до вимог зовнішнього середовища та успішно функціонувати на ринку, є бізнес-планування. Цей інструмент вважається ефективним в сучасних умовах, оскільки дозволяє визначити свої цілі та завдання, розробити систему заходів для покращення результатів або запобігання негативним явищам.

Терміни «бізнес-планування» та «бізнес-проекування» часто використовуються як синоніми, але вони можуть мати різний відтінок в залежності від контексту. Наведемо загальні визначення та зазначимо відмінності понять.

Бізнес-планування - це процес визначення цілей та шляхів їх досягнення шляхом розробки стратегії та програми дій, які будуть реалізовуватись у майбутньому при певних умовах. Зміст та процедура виконання цих робіт прописується в бізнес-плані, в якому обґрунтовуються проблеми підприємства, можливості їх вирішення через втілення в життя певних заходів та їх ефективність [8]. Бізнес-план може включати аналіз ринку, фінансові прогнози, маркетингові стратегії та інші аспекти функціонування підприємства. Зазвичай, це більш широкий документ, орієнтований на стратегічне управління підприємством. Він може включати в себе детальний план дій, аналіз ризиків та стратегічні кроки на довгостроковий період. Складається на термін 3-5 років та враховує довгострокові та короткострокові цілі компанії.

Бізнес-проекування - це діяльність підприємства щодо розробки та реалізації бізнес-проекту [14], включає в себе створення детального плану дій, розподіл завдань, визначення ресурсів та визначення критеріїв успіху для конкретного проекту. Це може бути створення нового продукту, введення нової технології чи будівництво нового об'єкта. Він спрямований на коротший термін (наприклад, на кілька місяців або років) і має конкретний строк виконання.

Оскільки бізнес-планування і бізнес-проекування взаємопов'язані та можуть використовуватися разом (що часто зустрічається в наукових публікаціях), бізнес-планування все ж таки вважається більш загальним та стратегічним підходом, тоді як бізнес-проекування більш зосереджене на конкретних завданнях та проектах.

В повоєнний період для розвитку економіки держави виникне потреба розробки стратегії розвитку кожної окремої галузі. Зокрема, зазначимо, що розвиток саме туристичної галузі в Україні в цей час матиме важливе стратегічне значення з ряду причин:

- економічне відновлення – відновлення туризму може слугувати одним із ключових інструментів стимулювання відбудови економіки, оскільки відвідування туристів сприяє розвитку бізнесу;
- стимулювання розвитку регіонів - створення туристично привабливих об'єктів в менш розвинених або віддалених районах може підтримати їх;
- збереження культурної спадщини - туризм є ефективним засобом збереження та реставрації культурної та історичної спадщини, збільшення інтересу до відвідування туристами різноманітних об'єктів сприяє їх утриманню та охороні;

- формування позитивного іміджу України як туристичної дестинації може покращити сприйняття країни на міжнародному рівні, залучаючи увагу іноземців;
- створення нових робочих місць у готельному бізнесі, ресторанах, транспорті та інших супутніх галузях, що важливо для зменшення безробіття та покращення соціально-економічної ситуації;
- культурний обмін - туризм сприяє культурному обміну та взаєморозумінню між націями, туристи вивчають та поважають місцеві традиції, що може зміцнити міжнаціональні відносини.

В цілому, розвиток туристичної галузі в Україні після війни сприятиме не лише економічному відновленню, але й зміцнить соціокультурні та міжнаціональні зв'язки, які формують попит на цьому ринку.

У довоєнний період туристична галузь вважалась одним з найбільш перспективних напрямків соціально-економічного розвитку країни, регіонів і міст. З аналізу ситуації в Україні очевидно, що індустрія туризму розвивалась поступово, хоча не відзначалась стабільним зростанням. Функціонування та розвиток ринку туристичних послуг є складним динамічним процесом. На його формування впливають політичні, демографічні, природні, науково-технічні, соціально-культурні, економічні, міжнародні та інші фактори. Ринок туристичних послуг в Україні пропонує наступні види туризму: дитячий, молодіжний, сімейний, екологічний (зелений), культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний, підводний, гірський та пригодницький, туризм, мисливство, автомобільний та самодіяльний туризм. Ці види послуг формують розвиток туристичного ринку в Україні.

Для розвитку ринку туристичних послуг необхідно створити певні умови: ресурсні та територіальні. У цьому плані Україна є однією з найбагатших країн Європи: омивається водами Чорного та Азовського морів, оточена гірськими вершинами Карпат з багатьма профільними санаторіями, курортами Закарпаття з термальними джерелами, а також степовими районами. Особливої цінності ресурсних умов набувають туристичні ресурси Південної частини України (табл. 1).

Таблиця 1.

Туристичні ресурси території України

Територія	Місця
Чорноморське узбережжя Миколаївської, Одеської та Херсонської областей	Очаків, Гопри, Скадовськ, Одеська група курортів: Куяльник, Лермонтовський, Аркадія, Великий Фонтан, Кароліно-Бугаз, Чорноморка, Затока, Хаджибей, Лузанівка, Приморський, Лебедевка, Мала Долина
Узбережжя Азовського моря	Бердянськ, Кирилівка
Гірські та передгірні райони Закарпатської, Івано-Франківської та Львівської областей	Свалява, Голубине, Поляна, Синяк, Черче, Ворохта, Трускавець, Моршин, Немирів, Любінь Великий, Косів, Яремче
Курортні зони Вінницької, Донецької, Київської, Полтавської та Харківської областей	Миргород, Березівські мінеральні води, Рай Оленівка, Слов'янськ, Слав'яногірськ, Конча Заспа, Пуша Водиця, Хмільник

Джерело: [9]

Аналізуючи туристичний ринок Південного регіону, доцільно зробити оцінку кількості суб'єктів туристичної діяльності та показників їх роботи, зокрема: кількість туристів, що обслуговуються, кількість та вартість туристичних пакетів, що були реалізовані.

Нажаль, світова Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на туристичну галузь у всьому світі. Зокрема, закриття кордонів, обмеження на в'їзд і виїзд призвело до значного скорочення міжнародних подорожей; закриття готелів, ресторанів та інших туристичних

об'єктів; багато туроператорів, готелів, ресторанів та інших туристичних підприємств зазнали значних фінансових втрат через втрату клієнтів та необхідність здійснення пов'язаних з пандемією витрат. Негативний вплив цих наслідків відбився на показниках діяльності суб'єктів туристичної діяльності України та Південного регіону в т.ч. (рис.1).

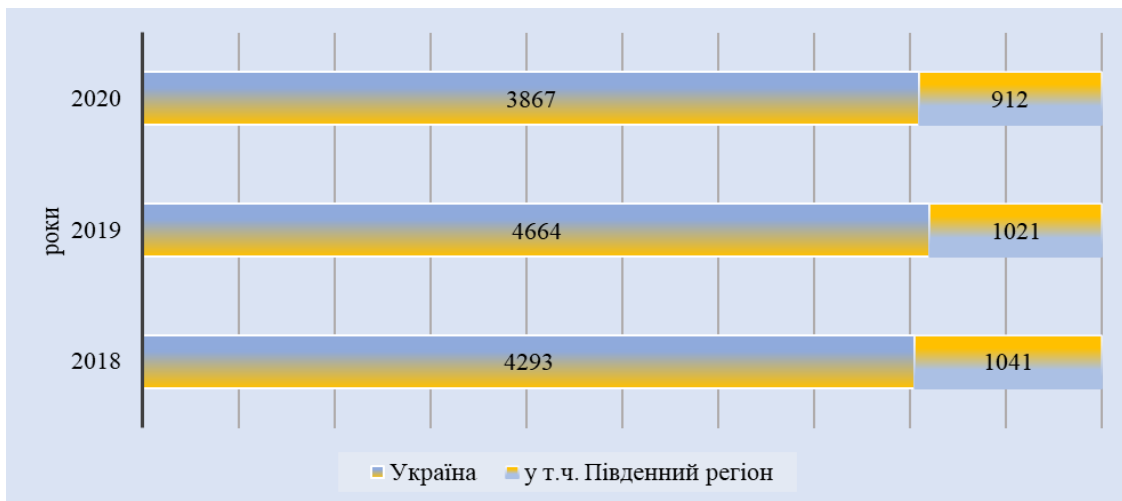


Рис.1. Кількість суб'єктів туристичної діяльності областей Південного регіону України, од.

Джерело: складено автором на основі [16]

Результати досліджень свідчать, що протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення суб'єктів туристичної діяльності в Південному регіоні на 129 одиниць або на 12,4%. Відповідно до областей регіону, то навіть в такий час в Дніпропетровській та Миколаївській області відбулось збільшення суб'єктів, що надають туристичні послуги (на 3,6% та 2,3% відповідно). В інших областях відбувається зменшення цього показника, особливо це статистично відобразилось в Одеській області. Схожа негативна тенденція спостерігається по Україні в цілому, протягом аналізованого періоду чисельність суб'єктів, що надають туристичні послуги скоротилась на 426 од, що становить майже 10%. Наданням послуг туристичного характеру переважно займаються зареєстровані суб'єкти приватної власності - туристичні агенції, і лише третина кількості суб'єктів туристичного бізнесу припадає на юридичні організації.

Складнощі щодо виїзду та в'їзду в Україну та інші держави, наявність додаткових витрат, пов'язаних з отриманням дозвіллів, цілком незрозуміла ситуація з наслідками Світової пандемії вплинули на зміни в попиті (рис.2).

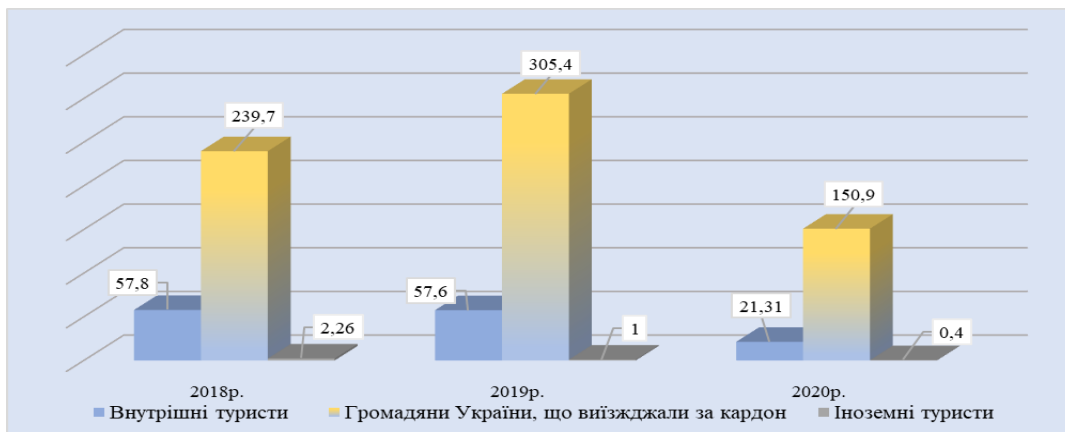


Рис.2. Кількість туристів, що обслуговуються суб'єктами туристичної діяльності Південного регіону, тис. осіб

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Аналізуючи динаміку осіб, які виїжджали за кордон і відвідали Україну за 2018–2020 роки, зазначимо, що в туристичних потоках частка громадян України, що виїжджали за кордон, значно перевищувала частку тих осіб, які відвідали Україну. Для переважної більшості туристів (85%) основною метою подорожі була організація дозвілля та відпочинку в країни Туреччина та Єгипет. Одночасно спостерігається тенденція до скорочення туристичних потоків в розрізі областей Південного регіону (табл.2)

Таблиця 2.

Динаміка кількості туристів, що обслуговувались туристичними суб'єктами регіону, осіб

Області регіону	Роки			зміна 2020р. до 2018р.	
	2018	2019	2020	%	-+
Дніпропетровська	116981	154213	78100	66,8	-38881
Запорізька	56122	56656	33169	59,1	-22953
Миколаївська	18997	25107	16124	84,9	-2873
Одеська	79377	98943	31281	39,4	-48096
Херсонська	26130	28106	13767	52,7	-12363
<i>Всього по регіону</i>	297607	363025	172441	57,9	-125166

Джерело: складено автором на основі [16]

Туристичний потік в регіоні мав тенденцію до скорочення в цей період. Кількість туристів, що обслуговувались туристичними суб'єктами скоротилась майже вдвічі, що становить більше 125 тис. осіб. Наслідки Світової пандемії відбилися на туристичному потоці саме в 2020 році, особливо постраждали Одеська та Херсонської області, скорочення потоків становило 60,6% та 47,3% відповідно.

Формування українського ринку туристичних послуг слід розглядати у взаємозв'язку з розвитком туристичної інфраструктури кожного регіону. Туристичні бази, мотелі, готельні комплекси, санітарно-курортні заклади, служба технічного та медичного цілодобового асистансу, мережа закладів харчування, транспортне сполучення – ось важливі складові туристичної привабливості конкретного регіону. Проведені дослідження свідчать, що в жодному регіоні України не розвиваються окремі елементи цієї інфраструктури. Наприклад, якщо в західній частині країни є розвинена мережа готелів, кемпінгів, баз відпочинку та закладів громадського харчування, то зручних шляхів сполучення практично немає, стан доріг у цих регіонах України не всюди є найкращим. На сході країни транспортна система більш досконала, але мережа готелів і туристичних центрів розвинена недостатньо. Тим не менш, як громадяни України, так і туристи з інших країн традиційно подорожують і відпочивають у західних і південних областях України. І вирішальним фактором у цьому випадку є специфіка культурної спадщини, ландшафту, клімату та наявність у цих регіонах місць, що мають природну лікувальну силу. Отже, на даний момент саме ці сфери становлять найбільшу частку капіталу, сформованого на ринку туристичних послуг України. Про це свідчать дані про кількість та вартість туристичних поїздок у внутрішньому та зовнішньому туризмі Південного регіону (рис. 3, рис. 4).

В регіоні за 2020 рік значно знизилась загальна кількість реалізованих туристичних пакетів за всіма напрямками – падіння продажу досягло рівня 86690 тур. пакетів, що на 127,4 тис. менше попереднього року. Зазначимо, що українські туристи надають перевагу туризму за межами країни, хоча так само скорочення в цьому році досягло майже 100 тис. од. від попереднього року. В'їзний туризм в регіоні майже відсутній, а карантинні умови в Україні внаслідок світової пандемії COVID-19 також заподіяли розвитку внутрішнього туризму. Кількість проданих туристичних пакетів в межах України скоротилась до 14,3 тис. пакетів, що майже на 66% менше попередніх років.

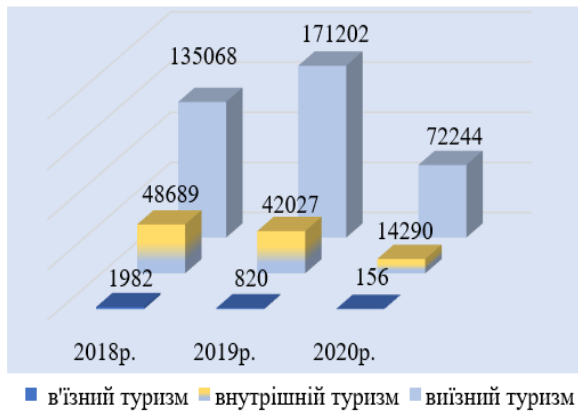


Рис. 2. Кількість туристичних пакетів, реалізованих суб'єктами туристичної діяльності Південного регіону, од.

Джерело: складено автором на основі [16]

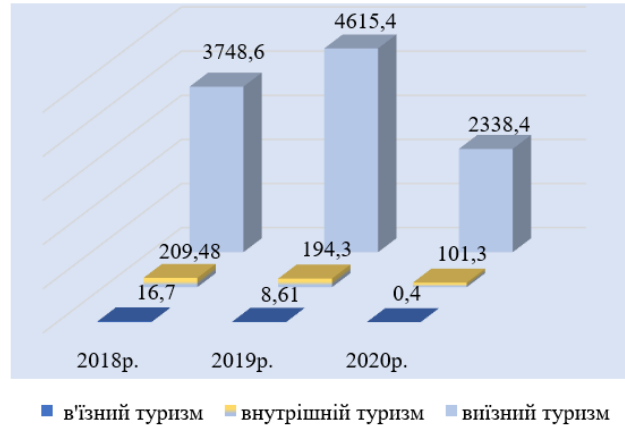


Рис. 3. Вартість туристичних пакетів, реалізованих суб'єктами туристичної діяльності Південного регіону, од.

Відповідна динаміка в кількості реалізованих туристичних пакетів мала вплив на тенденції вартості проданих путівок (рис.4).

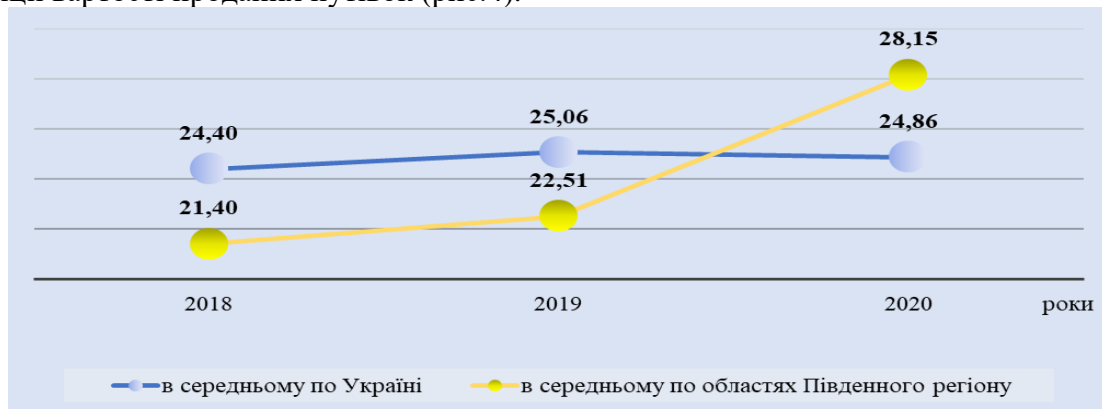


Рис.4. Середня вартість 1 туристичного пакету в середньому по Україні та областях Південного регіону, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [16]

Середня вартість 1 туристичного пакету по регіону під час пандемії перевищує на 13,2% за показник в середньому по Україні. Крім того, в 2020 році зростання вартості путівки по регіону склало 30% порівняно з попереднім роком. В наслідок скорочення кількості проданих путівок та одночасне зростання вартості 1 пакету, тенденція, загальної виручки реалізованих туристичних пакетів в цілому по регіону, мала до зменшення на 28%. Загальна втрата суб'єктами туристичного бізнесу виручки від продажу туристичних послуг по регіону за 2020 рік становила 1534,6 млн. грн. порівняно з попереднім періодом. Наведені результати дослідження підтверджують, що світова пандемія COVID-19 завдала значних збитків туристичній галузі України в цілому та регіону.

Зазначимо, що на початку війни в Україні туристична діяльність взагалі припинила своє існування, тільки через більш-ніж півроку деякі суб'єкти туристичної діяльності почали відновлювати свою роботу. Проте існує дуже багато вимог щодо ведення діяльності туристичного бізнесу, пов'язаних з встановленням воєнного стану. Деякі підприємці переорієнтували свою діяльність відповідно до реалій, змінили вид діяльності та асортимент наданих послуг. Також зазначимо, що з 2021 року відсутня вся статистична інформація щодо основних показників, що характеризують стан туристичної діяльності в Україні, інформація щодо кількості туристів та суб'єктів, що ведуть діяльність за видами туризму. Отже відсутня можливість здійснити реальну оцінку сучасного стану туристичного ринку. Ці умови реалій

вимагають від суб'єктів туристичної галузі спиратись поки лише на свої можливості, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища задля підвищення результативності свого бізнесу [7].

В цей час важливим інструментом для відновлення та розвитку туристичної галузі стає бізнес-проекткування. Бізнес-проекти можуть створювати нові туристичні продукти та інноваційні пропозиції, які будуть приваблювати туристів. Прикладом такого проекту може стати ідея створення туристичної агенції, основною діяльністю якої є надання послуг в сфері туризму.

Опис продукту: Основним завданням туристичної агенції є повне і комплексне охоплення можливостей відпочинку, подорожей для всіх доступних турів, курортів і туристичних центрів; популяризація інформації про власні здібності за допомогою реклами; організація реалізації туристичного продукту з урахуванням властивостей і особливостей туристичного ринку. Агентство надаватиме послуги, пов'язані з організацією туризму та відпочинку в Україні та за кордоном: оформлення туристичних або проїзних документів, віз (дозволів) в установленому порядку в іноземних посольствах; надання авіаквитків та пов'язаних з ними трансферів своїм клієнтам; розміщення клієнтів у готелях, що мають усі необхідні умови для відпочинку та роботи; проведення екскурсій та розваг за бажанням замовника за мінімальними цінами; забезпечення супроводу та гідів: надання можливостей для проведення ділових зустрічей та наукових конференцій (в готелях є конференц-зали різного призначення, майданчиків, оснащених сучасною аудіовізуальною технікою, комп'ютерною технікою тощо, а також можливість користування послугами перекладачів та секретарів).

Можливе планування прийому та допомога іноземним туристам, надання туристичних, ділових, готельних, культурно-розважальних, спортивно-оздоровчих та екскурсійних послуг. Окрім загальноновизнаних послуг, що відповідають європейським стандартам, відпочиваючим пропонується можливість здійснити екскурсійні тури по визначних місцях регіону, а також відвідати концерти, театри та музеї.

Аналіз ринку і конкурентів: Ринок туристичних послуг в Україні зазнав значних змін під впливом світової пандемії та російської військової агресії, проте в період до цих подій мав стабільний розвиток. Сподіваємось, що в післявоєнний період значно підвищиться зацікавленість в отриманні туристичних послуг громадянами України та зацікавленість іноземних громадян відвідати Україну. За статистикою провідних компаній, переважна більшість послуг – припадає на допомогу туристам, які відпочивають за кордоном. Проте, нами пропонується розширення пропозиції щодо розвитку вітчизняного або внутрішнього туризму. Можна відзначати, що дослідження наявності конкурентів, які забезпечують попит на такі послуги проводити поки немає можливості, оскільки під впливом впровадження воєнного стану змінився ринок пропозиції туристичних послуг. Проте, вважаємо, що основними конкурентами можуть виступати великі туроператори, які широко відомі не тільки в окремих містах, а й по всій країні, які в цей час змогли залишитись на цьому ринку. Тому допускаємо можливість ефективної співпраці. Поширені програми співпраці туристичних агенцій є не безкоштовні, зазвичай вони отримують певний відсоток від прибутку агентства. Пропозиція готових туристичних продуктів є одним з найбільш придатними. Це прискорить час входження на ринок при цьому залишається незалежність туристичного агентства, у випадку недомовленостей є можливість відмовитися від співпраці. На умовах комісії планується співпрацювати з відомими в Україні туроператорами, які функціонують на туристичному ринку, зокрема це «Pegas Touristik», «Аккорд-тур», «TUI Ukraine» та інші. Потенційними споживачами вважаємо великий сегмент клієнтів у віці 18-75 років із середнім або вище середнього доходом (за умови орієнтації організації на зарубіжжя). На сьогодні багато хто віддає перевагу місцевим пам'яткам, зокрема відпочинок у Карпатах та інших привабливих містах України. Основними перевагами діяльності на умовах посередника є високі стандарти якості туристичних послуг; лідируюча позиція бренду за пізнаваністю та довірою серед споживачів; широкомасштабна рекламна кампанія (телебачення, радіо, друкована преса, Інтернет, трафік, рекламні щити та інші ЗМІ); велика

база популярних готелів з найкращими умовами (ексклюзивні ринкові права, ексклюзивні ціни та умови, великі контингенти місць); масштабна програма прямих авіаперевезень з регіонів до місць масового відпочинку. Обсяг продажів туристичних пакетів планується з поступовим зростанням починаючи з 25 туристичних пакетів в перший місяць та до кінця року досягти рівня продажу 75 пакетів. Врахований вплив сезонності: зростання обсягу реалізації туристичних пакетів планується у літній період, в осінні місяці - збільшення числа робочих поїздок (конференцій та інших заходів), значний обсяг продажів на новорічні свята та Різдво.

Маркетинговий план. Маркетинговий план компанії має наступні цілі: визначення напрямів, за якими слід будувати та розвивати маркетингову діяльність (збутові території, види туризму, кількість продажу тощо); встановлення зв'язку маркетингових цілей із загальними цілями; вихід на ринок в'їзного туризму; співвідношення витрат на маркетинг з фінансовими та матеріальними можливостями компанії. Попит на туризм визначається купівельною спроможністю споживачів – наявністю грошей у населення та готовністю витратити їх на подорожі. Основними чинниками є також рівень доходів населення, приналежність до певної раси, статі, освіта, професія, модні погляди, час, звичаї, звички і традиції, спосіб життя. Завдяки ретельному вивченню профіля споживача попит на послуги туристичної фірми буде стабільним, а в подальшому зростатиме. Для просування власних послуг необхідно проводити маркетингову діяльність за допомогою реклами. Мета реклами: привернути увагу; викликати інтерес; передати інформацію споживачеві та змусити його поводитись певним чином. Типовими цілями реклами в туризмі є: інформаційні - надання інформації про товар, формування іміджу товару та корпоративного іміджу, коригування уявлень про діяльність компанії; переконливі - мотивація купити товар, збільшення продажів, зміна ставлення до товару, «здорові» антиконкурентні заходи; нагадування - збереження поінформованості та попиту, підтвердження зображення. Планується створити власний сайт, який не тільки підвищить репутацію агентства, а й спростить процес отримання інформації про послуги. На сайті користувачі зможуть ознайомитись з описом для кожного туру, переглянути останні дати туру, ціни, прочитати відгуки та враження інших туристів і співробітників агентства. Попередні розрахунки свідчать, що початкові витрати на рекламні заходи плануються на рівні 35 тис. грн.

Організаційний план: Реєстрація підприємницької діяльності здійснюється відповідно до правил оформлення ФОП. Організація бізнесу ведеться за рахунок коштів приватної особи – її засновника. Власник самостійно обирає персонал в туристичне агентство, забезпечує необхідним майном для ведення туристичної діяльності. Власник туристичного агентства є директором, обов'язками якого є вирішення питань щодо організації та діяльності фірми з поєднанням функцій бухгалтера. До складу персоналу включено 2 менеджери та прибиральниця на непостійній основі. Відносини керівництва і працівників, охорона праці та соціальний розвиток регулюються законодавством. В обов'язки менеджера входить моніторинг ситуації на ринку, спілкування з приймаючими компаніями, обговорення умов розміщення клієнтів, бронювання місць і квитків, повинен знати всі екскурсії запропонованих турів, розбиратись в принципах розробки туристичних пакетів задля надання повної консультації клієнтам. Кандидати на посаду менеджерів мають володіти певними характеристиками, зокрема: приємний голос і зовнішність, навички ділового спілкування, комунікабельність, спритність, грамотна вимова і розвинене мовлення, кмітливість, доброзичливість і чуйність, стресостійкість і наполегливість, тактовність і ввічливість, організованість і вміння працювати з великою кількістю відвідувачів. Знання етикету дуже бажане. Місячний фонд оплати праці працівників становить на початку діяльності 40 тис. грн. До складу витрат на організацію туристичного агентства (початкова сума інвестицій) включаємо витрати на оренду приміщення (переважно в центрі міста з вдалою транспортною інфраструктурою), косметичний ремонт, придбання меблів та техніки, маркетингові витрати, а також витрати на створення приємного клімату. В цілому ця сума може становити приблизно 160 тис. грн.

Виробничий план: Агентство розташоване в досить розвинутій частині міста, з хорошим під'їздом та паркуванням для автомобілів клієнтів. Орендується офісне приміщення в багатоповерховому будинку поруч з різними організаціями. Розмір офісу: 3 робочі місця, 42 м². Дизайн офісу виконано в спокійних кольорах, що пасує до бренду турфірми. Поєднання фіолетового і білого тонів надає офісному приміщенню розкіш і комфорт одночасно. Облаштовано необхідними меблями та оргтехнікою для комфортної робочої обстановки та обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.

Місячна сума витрат діяльності туристичного агентства

Статі витрат	Місячні витрати, грн	Статі витрат	Місячні витрати, грн
1. Заробітна плата персоналу	40000,0	6. Витрати на канцелярське приладдя	1000,0
2. Нарахування на заробітну плату	8800,0	7. Оплата комунальних послуг офісу	1200,0
3. Оплата праці з нарахуваннями	48800,0	8. Витрати на рекламу	3000,0
4. Оренда приміщення	12000,0	9. Інші супутні витрати	1500,0
5. Амортизаційні відрахування, всього:	625,0	Всього витрат за місяць:	117550,0

Джерело: власні розрахунки автора

Фінансовий план: Продажі планується почати зі другого місяця реєстрації агентства. Туроператори - партнери здійснюють розрахунки с агентством наприкінці кожного місяця за результатами продажу кількості та вартості туристичних пакетів (табл. 4)

Таблиця 4.

Виручка від продажу туристичного продукту та прибуток туристичного агентства

	квартали				Всього за рік
	I	II	III	IV	
Кількість турів, шт.	90	165	210	210	675
Середня вартість 1 туристичного пакету, тис. грн. (з врахуванням інфляції)	23,2	25,5	29,6	31,5	28,3
Виручка від продажу туристичних пакетів, тис. грн.	2090,0	4199,7	6216,8	6615,0	19121,5
Комісійні агентства (10% від виручки), тис. грн.	209,0	420,0	621,7	661,5	1912,1

Джерело: власні розрахунки автора

Планування кількості проданих туристичних пакетів відбувається з врахуванням сезонності. При розрахунку середньої вартості 1 туристичного пакету протягом року враховували умови впливу інфляції та зміни курсу долара США. Окупність витрат та розрахунок чистого прибутку діяльності створеного туристичного агентства наведені в таблиці 5.

Таблиця 5.

Прибуток від діяльності туристичного агентства та окупність інвестицій

Показники	Значення
Розмір комісійних надходжень, від туристичної діяльності агентства, тис. грн.	1912,1
Річна сума витрат на здійснення туристичної діяльності, тис. грн.	1410,6
Розмір початкових інвестицій на організацію та створення туристичного агентства, тис. грн.	160,0
Прибуток від здійснення туристичної діяльності, тис. грн.	501,5
Чистий прибуток (без податку) туристичного агентства, тис. грн	441,3
Рентабельність діяльності агентства, %	31,3
Окупність інвестицій, міс.	4,35

Джерело: власні розрахунки автора

Ризики проекту: Основні ризики, що можуть виникнути в процесі реалізації бізнес-плану:

1. Сезонність. Борючись з ризиком, можна розширити спектр пропозицій. У періоди зниження продажів слід надавати знижки. Постійні клієнти можуть робити спеціальні пропозиції. Тоді можна буде продавати путівки в низький сезон.
2. Вибір не вигідної спеціалізації. Перед початком бізнесу необхідно детально проаналізувати ринок. Якщо конкуренція висока або немає попиту, краще вибрати іншу спеціалізацію.
3. Некомпетентний персонал. Агент повинен знати товар, вміти працювати з клієнтами, бути комунікабельним і спокійним. Наймайте людей з досвідом і відповідним навчанням.
4. Співпраця з недобросовісним туроператором. Працюйте лише з надійними постачальниками послуг.
5. Надзвичайна ситуація. Страхування захищає від ризиків.
6. Замовник розриває договір. При укладенні угоди визначте розмір неустойки.
7. Валютний ризик. Працюючи з українськими туроператорами або розплачуючись у гривні, ризик можна зменшити.

Висновки. В сучасних умовах нестабільності у навколишньому середовищі підприємства повинні ретельно проводити прогнозування та розробляти стратегії для ефективного функціонування. Бізнес-планування, орієнтоване на стратегічне управління, дозволяє підприємствам визначати свої цілі та завдання на тривалий термін, розробляти програми дій та оцінювати їх ефективність. Водночас, бізнес-проекування фокусується на конкретних завданнях та проектах на короткий термін і має чітко визначений строк виконання. Розвиток індустрії туризму повоєнний період має важливе стратегічне значення, слугує інструментом економічного відновлення, стимулювання розвитку регіонів, збереження культурної спадщини, формування позитивного іміджу країни, створення нових робочих місць та сприяння культурному обміну. В цілому, бізнес-планування та реалізація проектів в туристичній галузі стануть вагомим елементом стратегічного розвитку країни, не лише в економічному рості, але і покращенні якості життя та взаєморозумінні між націями. Дослідження туристичного ринку в Україні, зокрема в Південному регіоні, вказує на важливість створення сприятливих умов для розвитку ринку туристичних послуг. Україна володіє значними ресурсами та територіальними можливостями для розвитку туризму, такими як різноманітні природні ландшафти, курортні зони, термальні джерела, гори та інші атракції. Негативні наслідки пандемії та війни вразили всі аспекти туристичної інфраструктури, включаючи готелі, ресторани та інші туристичні об'єкти. Тому, для подальшого розвитку туристичного ринку в Україні необхідно шукати інноваційні рішення та створювати умови для відновлення та підтримки галузі.

Список використаних джерел

1. Tsviliy S. M., Ogloblina V. O., Demko V. S., Pavliuk A. A., Pisetskyi M. M. Potential of international cooperation of ukraine in the geoeconomic space of the tourist industry. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2023. Vol. 49(3). P. 946–961. <https://doi.org/10.30892/gtg.49311-1095>.
2. Hrytsaienko M., Hrytsaienko H., Andrieieva L., Boltianska L. The Role of Social Capital in Development of Agricultural Entrepreneurship. *Modern Development Paths of Agricultural Production*. 2019. P. 427-440.
3. Zbarsky V. K., Prystemskyi O. S., Konovalenko A. S., Demko V. S., Skidanov O. A. Safe Development of the Tourism Industry in the European Space | Desarrollo seguro de la industria turística en el espacio europeo. *Revista Iberoamericana de Viticultura Agroindustria y Ruralidad*, 2023. Vol. 10(29). P. 135–154
4. Pasiaka S. R., Kolokolchikova I. V., Morozova O. H., Krasnodied T. L., Popova T. V. The potential of tourist and recreational clusters in European space. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2021. Vol. 39. P. 1488–1500.

5. Болтянська Л. О., Тебенко В. М. Від вибору бізнес-ідеї до її реалізації. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. №1-2(33-34). С. 20-27.
6. Болтянська Л. О., Лисак О. І. Вибір ідеї та фінансування стартапів. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2021. №1.(43) С. 5-12.
7. Болтянська Л. О. Стан ринку туристичних послуг в Україні. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. Частина 1*. Харків: Нац.техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. С.294-297.
8. Гнип Д. В., Хринюк О. С. Бізнес-планування як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Економічне управління підприємством*. 2019. № 24 URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/183751> (дата звернення 04.11.2023).
9. Гурська І. С., Федуняк І. О., Стемковська І. В. Формування та перспективи розвитку туристичних послуг в Україні під час та після пандемії *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 63-67.
10. Демко В. С. Застосування інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в туризмі. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2022. Т. 26, № 1–2. С. 104-113. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-1-2-104-113>.
11. Завадських Г. М., Болтянська Л. О. Тенденції і проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *International Scientific Conference Economy Digitalization: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings, January 24th. 2020. Kielce, Poland: Baltija Publishing*. Р. 44-47.
12. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес-проекування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економічні науки та управління*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-08> (дата звернення 15.11.2023).
13. Коноваленко А. С. Напрями підвищення ефективності управління проектами. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2 (48). С. 140-147. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-140-147>.
14. Лобунець Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Основи бізнес-проекування» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» факультету аграрного менеджменту НУБіП. Київ: Вид. центр НУБіП. 2017. 150 с.
15. Маматова Л. М. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 44-47. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07>.
16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 13.11.2023).
17. Трусова Н. В., Гривківська О. В., Болтянська Л. О. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємництва на сільських територіях. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2022. № 1(46). С. 135-143. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-136-142>

References

1. Tsviliy, S. M., Ogloblina, V. O., Demko, V. S., Pavliuk, A. A., & Pisetskyi, M. M. (2023). Potential of international cooperation of ukraine in the geoeconomic space of the tourist industry. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 49(3), 946–961. <https://doi.org/10.30892/gtg.49311-1095>.
2. Hrytsaienko M., Hrytsaienko H., Andriieva L. and Boltianska L. (2019). The Role of Social Capital in Development of Agricultural Entrepreneurship. *Modern Development Paths of Agricultural Production*, 427-440.
3. Zbarsky, V. K., Prystemskyi, O. S., Konovalenko, A. S., Demko, V. S., Skidanov, O. A. (2023). Safe Development of the Tourism Industry in the European Space | Desarrollo seguro de la

- industria turística en el espacio europeo. *Revista Iberoamericana de Viticultura Agroindustria y Ruralidad*, 10(29), 135–154.
4. Pasięka, S. R., Kolokolchikova, I. V., Morozova, O. H., Krasnodied, T. L., Popova, T. V. (2021). The potential of tourist and recreational clusters in European space. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 39, 1488–1500.
 5. Boltianska, L. O., Tebenko V. M. (2017). From choosing a business idea to its implementation. *Collection of scientific works of Tavriyya Agricultural University (economic sciences)*, 1-2, 21-27 [in Ukrainian].
 6. Boltianska, L. O., Lysak O. I. (2021). Idea selection and startup. *Collection of scientific works of Tavriyya Agricultural University (economic sciences)*, 1(43), 5-12 [in Ukrainian].
 7. Boltianska, L. O. (2023). The state of the tourist services market in Ukraine. *Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the Ukrainian hospitality and tourism industry: collection of materials of the conference*. Kharkiv, 1, 294-297 [in Ukrainian].
 8. Hnyp, D. V., Hrynyuk, O. S. (2019). Business planning as a method of increasing the company's competitiveness. *Modern problems of economy and entrepreneurship. Economic management of the enterprise*, 24. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/183751> [in Ukrainian].
 9. Gurska, D. V., Fedunyak, I. O., Stremievska, I. V. (2021). Formation and development prospects of tourist services in Ukraine during and during the pandemic. *Agrosvit*, 5-6, 63-67.
 10. Demko, V. C. (2022). Application of innovative intelligent decisionmaking systems in tourism. *Cherkasy National Unaversity B. Khmelnytskyi bulletin. Economic sciences*, 26, 1–2, 104-113. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-1-2-104-113>[in Ukrainian].
 11. Zavadskih, H. M., Boltianska, L. O. (2020). Trends and problems of small business development in Ukraine. *International Scientific Conference Economy Digitalization: Processes, Strategies, Technologies: Conference Proceedings*, January 24th. 2020. Kielce, Poland: Baltija Publishing, 44-47.
 12. Kitchenko, O. M. (2023). Choosing a strategy for enterprise development at the stade of business desing. *Problems of modern transformations. Series of economic project and management*, 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-08> [in Ukrainian].
 13. Konovalenko, A. S. (2023). In the direction of increasing the effectiveness of project management. *Collection of scientific works of Tavriyya Agricultural University (economic sciences)*, 2(48), 140-147. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-140-147>[in Ukrainian].
 14. Lobunets, T. V. (2017). Synopsis of lectures of the discipline of the basice of business planning for students majoring in management. Kyiv: NUBIP [in Ukrainian].
 15. Mamotova, L. M. (2021). The role of business planning in enterprise management. *Entrepreneurships and trade*, 30, 44-47. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07>[in Ukrainian].
 16. <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
 17. Trusova, N. V., Hryvkivska, O. V., Boltianska, L. O. (2022). Organizational and economic mechanism of entereneurship development in rural areas. *Collection of scientific works of Tavriyya Agricultural University (economic sciences)*, (46), 135-143. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-136-142>[in Ukrainian].

Boltianska L. O., PhD, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
larysa.boltianska@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6314-4429

Lysak O. I., PhD, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
oksana.lysak@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6744-1471

PRACTICAL ASPECTS OF BUSINESS DESIGN IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. *In the post-war period in Ukraine, business planning will become especially relevant. At that time, the country will face many economic challenges and infrastructural problems, in the solution of which a great role is assigned to business planning. The use of modern technologies in business can become a catalyst for innovation and competitiveness. Business design includes market analysis, study of technological trends and development of strategies for the introduction of new technologies in various sectors of the economy. The projects are intended to help develop support programs for small and medium-sized business entrepreneurs, including financial measures, management consulting and access to markets. Among many industries, the development of the tourism industry in Ukraine at this time will have an important strategic importance. The implementation of projects in the tourism industry will become an important element not only in the economic growth of the country, but also in the improvement of the quality of life and mutual understanding between nations. The study of the tourist market in Ukraine, in particular in the Southern region, indicates the importance of creating favorable conditions for the development of the tourist services market. Ukraine has significant resources and territorial opportunities for the development of tourism, such as various natural landscapes, resort areas, thermal springs, mountains and other attractions. The negative effects of the pandemic have affected all aspects of the tourism infrastructure, including hotels, restaurants and other tourist facilities. Therefore, for the further development of the tourism market in Ukraine, it is necessary to take into account the adverse consequences of the pandemic, look for innovative solutions and create conditions for the recovery and support of the industry.*

Key words: *business design, business planning, business plan, tourist services market, tourism industry strat*