

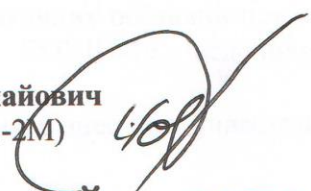
09.12.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ІВАХОВ Микола Миколайович
(студент групи ЗМО-21-2М)

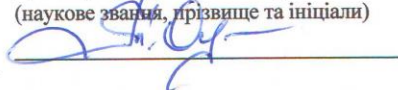


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

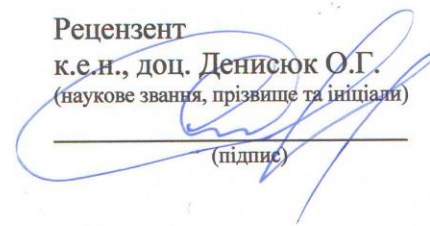


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Івахов М.М. Розробка бізнес-плану розвитку підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації бізнес-планування в умовах дії довготривалих негативних обставин пов'язаних із світовою пандемією корона вірусної хвороби COVID-19, веденням війни російською федерацією проти України.

Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, бізнес-ідея, інвестицій.

Annotation

Ivakhov M.M. Development of a business plan for the development of the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The master's qualification work examines the peculiarities of business planning organization in the conditions of long-term negative circumstances associated with the global pandemic of the corona virus disease COVID-19, the waging of war by the Russian Federation against Ukraine.

Keywords: business plan, business planning, business idea, investment.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1.Сутність бізнес планування	7
1.2.Особливості створення бізнес плану розвитку підприємства	16
1.3. Структура та оформлення бізнес-плану	23
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ ЖИТОМИР ІМ. С.П КОРОЛЬОВА» ТОВ «АКОРД»	30
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»	30
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»	37
2.3. Оцінка існуючої системи планування та передумов для ефективного здійснення бізнес-планування ДП «міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»	42
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3.РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	52
3.1. Напрями активізації управлінської діяльності на основі бізнес-планування у ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»	52
3.2. Організаційне забезпечення виконання бізнес-плану у ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»	67
3.3. Рекомендації з удосконалення бізнес-планування у ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»	71
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Цивільна авіація була та залишається однією із галузей, що досить динамічно розвивається та використовує інноваційні технологічні знання.

Місто Житомир на ринку авіатранспортних послуг має вигідне геополітичне розташування серед інших міст східної Європи з транзиту, як між заходом та сходом, так і між півднем та північчю, а також потенційну змогу розвивати на своїй території сучасний вузол (хаб) міжнародного значення. На сьогодні таким підприємством на батьківщині українського радянського вченого у галузі ракетобудування та космонавтики, конструктора, основоположника практичної космонавтики Сергія Павловича КОРОЛЬОВА є - Дочірнє підприємство «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд».

Слід зазначити, що авіаційний сектор національної економіки не отримав систематизованого спеціального законодавства, чинні законодавчо-нормативні документи державного програмування не можуть відігравати роль комплексних засад правової політики держави у сфері авіаційних перевезень через свою безсистемність, фрагментарність та поверхневність. Комплексних досліджень з питань господарсько-правового механізму розвитку об'єктів інфраструктури авіаційних перевезень в Україні не проводилось, чітко не сформовано механізму взаємодії суб'єктів авіаційного транспорту щодо інноваційної діяльності, алгоритму впровадження та здійснення державно-приватного партнерства [58].

В умовах сьогодення ринкової економіки будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з ризиком. Нереально домогтися стабільного успіху в бізнесі, якщо не планувати ефективно його розвиток, не акумулювати постійно інформацію про власні перспективи й можливості, про стан цільових ринків, становище на них конкурентів і т.д. Необхідно точно уявляти свої потреби на перспективу не тільки в матеріальних, трудових, інтелектуальних, але й у фінансових ресурсах, що особливо суттєво в ринковій економіці. Важливо передбачити і джерела їхнього одержання, уміти виявляти ефективність використання ресурсів у процесі роботи

підприємства. Інструментом забезпечення господарської діяльності підприємства є бізнес-плану.

В українському законодавстві на сьогоднішній день не закріплена обов'язковість розробки бізнес-плану на підприємстві. Водночас, для підвищення рівня ведення бізнесу в Україні бізнес-план має бути детально пророблений та відповідати міжнародним стандартам.

У конкурентному середовищі розвиток підприємства значною мірою залежить від його обґрунтування на основі бізнес-планування. Формування бізнес-плану підприємства потребує обґрунтованого підходу щодо його перспектив і потенційних можливостей для успішного функціонування, пропозицій нової продукції (послуг, робіт) для задоволення потреб споживачів [39].

Не дивлячись на велику кількість теоретичної інформації ми вбачаємо не дослідженою проблематику економічної авіаційних підприємств в умовах дії довготривалих негативних обставин пов'язаних із світовою пандемією корона вірусної хвороби COVID-19, веденням війни РФ проти України, що привело приводять до величезних економічних втрат та може стати причиною банкрутства.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних і практичних основ бізнес-планування на авіаційному ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» та розробка на цій основі оптимальних шляхів підвищення ефективності складання бізнес-плану.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- охарактеризувати теоретичні основи бізнес-планування;
- зазначити особливості створення бізнес плану розвитку підприємства;
- дослідити структуру та оформлення бізнес-плану;
- охарактеризувати ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»;
- розробити загальну економічну та функціональну характеристики діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд»;

- оцінити системи планування та передумов для ефективного здійснення бізнес-планування ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»;

- визначити змістове оформлення, структурні елементи та дослідити методику складання і формування бізнес-плану авіаційного ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»;

- розглянути напрями активізації управлінської діяльності на основі бізнес-планування у ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» проаналізувати та надати оцінку організаційному забезпеченню розроблення бізнес-плану ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»;

- розробити рекомендації по удосконаленню практики бізнес-планування в умовах дії довготривалих негативних обставин пов'язаних із світовою пандемією корона вірусної хвороби COVID-19, веденням війни російською федерацією проти України.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування на авіаційному ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд», **предметом** дослідження є теоретико-практичні положення бізнес-планування, як комплексного процесу прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження. У роботі було використано наступні методи досліджень: аналіз та синтез, системний, монографічний, аналітичний. Достовірність та обґрунтованість дослідження забезпечило використання методів:

- логічного узагальнення (з'ясування кола організаційних та економічних умов ефективного бізнес-планування);

- порівняльного, графічного та статистичного аналізу (при узагальненні досвіду бізнес-планування підприємства);

- наукового абстрагування (вивчення чинників впливу на бізнес-планування) та ін.

Інформаційну основу дослідження становлять монографії, статті, навчальні підручники вітчизняних і українських учених з менеджменту, підприємництва та ресурси глобальної мережі інтернет.

Інформаційною базою дослідження виступили дослідження бізнес-планування з врахуванням різних факторів, зокрема соціальної та економічної ситуації в країні, якими займалися відомі вчені: В.А. Чичун, К. Кіперман, І.В. Ліпсіс, М.М. Алексєєв, Г.Д. Львовський, В.Д. Маркова, С. Ф. Покропивний, О.І. Пальчик, Г. Пітерс, А.Р. Полякова, Х. Роузен, Ю.І. Скірко та ін., статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд».

Практичне значення одержаних результатів полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення практики бізнес-планування в авіаційному ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» та формування нової структури бізнес-плану, орієнтованої на адаптацію до динамічних змін ринкового середовища та ведення бізнесу в умовах пандемій та війн.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених.

Івахов М.М. Розробка бізнес-плану розвитку підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 року. Житомир : «Житомирська політехніка», 2022. С.41.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінці друкованого тексту. Робота містить 8 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 4 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність бізнес планування

Бізнес планування - це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів цього поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентної середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн.

Багато вчених, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з нерозглянутими там, та й невідомими на Заході труднощами. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має ряд особливостей [9, с. 59].

Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковості розробки бізнес плану. Останній є нетиповим документом для більшості українських комерційних підприємств [4, с. 115].

Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорнутого бізнес плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко-економічне обґрунтування.

Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією. Для такого стану подій в Україні існує багато передумов.

Низька конкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється низкою наслідків помилкового ставлення до цього питання перш за все зі сторони замовників бізнес-планів, якими є юридичні або фізичні особи, які володіють певною бізнес ідеєю і прагнуть до її реалізації).

Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які частіше всього у дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у стороннього підприємства, що пропонує послуги,

маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу [7 с. 435].

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства.

Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес планування як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства, шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [1, с. 24].

Бізнес-план, розглядають, як старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-кого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [3, с. 24].

Також, його розглядають, як документ, в якому описується конкретна бізнес ідея та можливі шляхи її реалізації [2, с. 15].

Тобто, це план, програма здійснення бізнес операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність [5].

Також бізнес планування можна розглядати, як короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення.

Бізнес-план є документом, що дозволяє управляти бізнесом, тому його можна вважати невід'ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом.

Під бізнес - планом також розуміють загальноприйняту у світовій практиці форму подання ділових пропозицій і проектів, що містить розгорнуту інформацію про виробничу, збутову та фінансову діяльність підприємства та оцінку перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників й інших учасників інвестиційного проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається, як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку. Не менш важливою є внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрями його застосування [4, с. 30]:

1) як інструмента стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства; розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямів та цілей діяльності, але й оперативних дій для досягнення таких; тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства; бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу. Процес створення бізнес-плану проходить у три етапи: постановка завдання планування, розробка плану та його реалізація [5, с. 44].

Перший етап є найбільш відповідальним, основними критеріями його проведення є багатофакторність та багатоваріантність. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища є джерелами бізнес-ідей, втілених у сформульовану мету. Найбільш корисними джерелами є відгуки споживачів, продукція

конкурентів, публікації в офіційних виданнях, наукові та конструкторські розробки.

З урахуванням фактору корисності найбільшу увагу слід приділяти думці споживачів. Другий етап необхідно розпочинати зі структуризації цілей, тобто визначення їх місця в ієрархії, впорядкованості та важливості.

На цьому етапі доцільно не тільки здійснити кількісне обґрунтування та інтерпретацію кожної альтернативи, але й їх систематизацію, конкретизацію, аналіз взаємозв'язків, оцінювання повноти та достатності, що є необхідним для визначення впливу кожної альтернативи на розвиток ситуації впровадження бізнес-плану на підприємстві.

Вибір оптимальної альтернативи в процесі прийняття планового рішення повинен спиратися не на критерії максимізації обсягу випуску продукції, мінімізації сукупних витрат, технічної ефективності чи максимізації прибутку, а на оптимальне поєднання усіх аспектів інвестиційного проектування, а саме техніко-технологічних, економіко-фінансових, соціокультурних, організаційно-екологічних, що стане визначальною метою довгострокового бізнес-планування.

Прийняття та вибір найкращої дійсної альтернативи дає можливість безпосередньо почати процес впорядкування бізнес-плану та оформлення документів.

Третім та останнім глобальним етапом є реалізація прийнятого плану. Структура бізнес-плану і ступінь його деталізації залежать від масштабності запропонованих у ньому змін і сфери їх застосування, від розмірів передбачуваних ринків збуту товарів та послуг, наявності конкурентів, джерел фінансування інвестицій.

Виділяють такі основні розділи структури бізнес-плану:

– резюме (загальне уявлення про бізнес, що дає можливість зрозуміти, чого хоче добитися підприємство, який його потенціал, скільки коштів потребує проект, який прибуток він принесе; цей розділ складається після розробки всього плану; резюме підсумовує прогнози і плани, обґрунтовані і розраховані в подальших розділах);

– товари та послуги (особливості опису товару чи послуги визначаються їх специфікою; характеристика товару повинна містити відомості про вид товару, призначення та галузь застосування, технічний рівень, наявність субститутів, прогнозований обсяг та структуру випуску в натуральному та вартісному вираженні, можливість експорту товару);

– ринки збуту й конкуренція (вивчення стану ринку цього товару, оцінювання попиту та пропозиції, виявлення ємності ринку, купівельної спроможності, рівня конкуренції, визначення сегменту ринку, на якому передбачається реалізовувати товар; від цього аналізу залежить реальність прогнозованих обсягів виробництва, цін, а отже, й фінансових результатів) [7, с. 107];

– план маркетингу (сутність цього розділу полягає в тому, щоб показати інвестору ступінь проробленої програми маркетингу відносно цього виду товару чи послуги);

– план виробництва (дані про виробничі потужності підприємства, кількість закупуваного устаткування, обсяги та якісні характеристики закупуваної сировини, постачальників, ціни, необхідність у робітниках, витрати на оплату праці тощо);

– управління й організація (організаційна структура підприємства, календарний графік виконання проекту, необхідність підвищення кваліфікації, потреби в робочій силі, контроль та оцінка роботи персоналу, наявність системи якості);

– оцінка ризиків (виявлення усіх видів ризиків, кількісна оцінка ризиків, комплексна оцінка рівня ризику проекту, оцінка допустимості одержаного рівня ризику, розробка заходів щодо запобігання ризику та його зниження, розподіл ризиків між учасниками проекту) [8, с. 124];

– стратегія фінансування (визначення шляхів та механізму залучення коштів, напрямів фінансування, засобів контролю за цільовим використанням коштів тощо);

– фінансовий план (визначення величини доходів від продажу та прибутку за інвестиційний цикл здійснюваного проекту, оцінка ефективності інвестиційного

проекту, практичного значення обсягів виробництва та реалізації продажів, що визначають прибутковість).

Бізнес-план має двох користувачів, а саме внутрішніх (ініціатор бізнес-ідеї, засновники та персонал підприємства) та зовнішніх (потенційні інвестори, кредитори, партнери) [9, с. 29].

Процес бізнес-планування спрямований на досягнення конкретних цілей.

Основні завдання бізнес-планування спрямовані на досягнення зовнішніх та внутрішніх цілей. Зовнішні цілі включають обґрунтування необхідності залучення додаткових інвестицій, демонстрацію можливостей суб'єкта господарювання та переконання потенційних інвесторів у достатньому рівні ефективності інвестиційного проекту та високому рівні менеджменту підприємства.

З іншого боку, кожний інвестор бажає оцінити вигідність інвестування в пропонований інвестиційний проект і співвідношення можливої віддачі від проекту та ризику вкладень, для чого вивчається й аналізується бізнес-план інвестиційного проекту, який розглянемо на рис. 1.1.

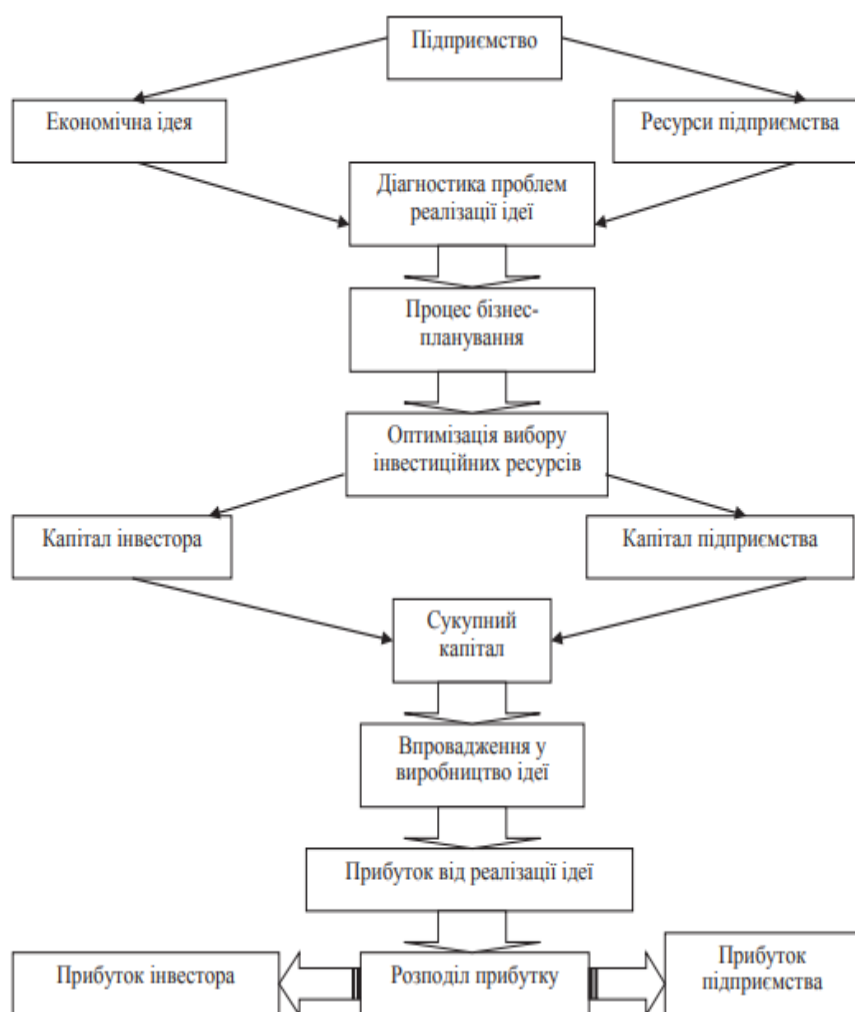


Рис. 1.1. Процес бізнес-планування

До основних компонентів процесу бізнес-планування можна віднести такі [10; 11]:

- обґрунтування вірогідності проекту для його потенційних учасників у доступній для сприйняття формі;
- докази життєздатності та майбутньої стійкості організації, котра реалізовуватиме цей проект;
- передбачення ризиків підприємницької діяльності; – конкретизація перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних та якісних показників; – розвиток перспективного (стратегічного) погляду на організацію та її робочу силу шляхом отримання цінного досвіду планування.

Значення бізнес-планування для розвитку господарської діяльності підприємства можна звести до можливості концентрації усіх можливих його ресурсів (виробничих, фінансових, трудових, інноваційних, управлінських тощо)

для розв'язання поточних і майбутніх проблем розвитку підприємства з метою отримання більшого прибутку від здійснюваної діяльності.

Процес бізнес-планування від виникнення економічного задуму до одержання та розподілу прибутку між його учасниками показаний на рис. 1.1.

Як бачимо з рис. 1.1, процесу бізнес-планування передують виникнення задуму, ідеї, що разом з недостатньо ефективним використанням ресурсів підприємства породжує виникнення проблем у реалізації такої ідеї чи задуму.

Найкраще використання власного та залученого капіталу в процесі реалізації бізнес-планування дасть змогу підприємству отримати прибуток та покращити результати господарської діяльності. Зазвичай під бізнес-плануванням розуміють тільки розробку конкретного бізнес-плану. Проте діяльність з бізнес-планування досить різноманітна і може включати такі результати бізнес-планування.

1) Концепція бізнесу призначена оцінити ефективність і доцільність одного з напрямів або бізнесу загалом. Концепція, як правило, розробляється на основі укрупнених показників, внаслідок чого фінансово-економічна оцінка виконується також у загальному вигляді.

Мета розробки концепції бізнесу полягає в первинному представленні зацікавленим сторонам представленого до реалізації проекту або стратегії розвитку підприємства. Структура концепції наближена до структури бізнес-плану, але більше спрямована на позначення принципових моментів організації бізнесу та способів вирішення ключових завдань.

2) Бізнес-план є основним результатом бізнес-планування. Трудомісткість розробки бізнес-плану залежить від обсягу інформації, що включається в нього, і рівня її деталізації, наявності та якості вихідної інформації, особливостей бізнесу та масштабів проекту, необхідності розрахунку декількох варіантів реалізації проекту (стратегій), а також наявності якихось специфічних вимог до бізнес-плану.

3) Бізнес-проект є попереднім документом для підготовки бізнес-плану, який призначений для первинного оцінювання проекту. У бізнес-проекті опрацьовуються такі питання: стратегія реалізації проекту, маркетингова стратегія, організація збуту, рішення організаційних питань і юридичний супровід,

забезпечення персоналом, питання технології виробництва, устаткування, розміщення, забезпечення сировиною, логістика та інші обов'язкові аспекти реалізації проекту.

4) Фінансово-економічна оцінка проекту включає таблиці економічних розрахунків (фінансову модель), а також текстову частину, в якій представлені механізм розрахунків і прийняті допущення, позначені вихідні дані та передумови до розрахунків, а також охарактеризовані і наочно представлені отримані результати.

5) Експертиза бізнес-плану проводиться для ухвалення рішення про реалізацію проекту і може бути представлена у вигляді оцінки методології розробки бізнес-плану та оцінки можливості реалізації проекту. Бізнес-планування, на нашу думку, має різне значення для учасників цього процесу:

- для менеджерів підприємства воно є з'ясуванням практичності ідей, формуванням команди однодумців, проведенням практичного аналізу діяльності підприємства, можливостями додаткового фінансування розвитку підприємства;
- для акціонерів – оцінкою можливостей підприємства, відстеженням виконання цілей та завдань, визначенням потреби в коштах;
- для кредиторів – оцінкою ліквідності підприємства, а також наявного ризику, оцінкою якості управління діяльністю підприємства;
- для партнерів у бізнесі – оцінкою надійності та привабливості розвитку співробітництва, оцінкою можливості співробітництва.

Отже, бізнес-план - це активний робочий інструмент управління, відповідний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Можна виділити три основні типи бізнес-планів, які використовуються у формальному процесі планування як функції та базової технології управління бізнесом: корпоративні (управлінські) бізнес-плани застосовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства; бізнес-плани проектів

спрямовані на планування та управління проектами, що реалізуються в рамках даного підприємства застосовуються для управління змінами на підприємстві; цільові бізнес-плани спрямовані на прийняття окремих великих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом застосовуються для управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

1.2.Особливості створення бізнес плану розвитку підприємства

Найпоширенішими міжнародними стандартами у бізнес-плануванні є розроблені Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – технічна допомога та консалтинговою компанією KPMG.

Чинне українське законодавство має наявні Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів (наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року), що підготовлені з метою забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів [9].

Відсутність продуманого бізнес-плану, ретельно відкоригованого відповідно до мінливих умов, є істотним недоліком, що відображає слабкість управління підприємством, ускладнює можливості залучення фінансових ресурсів і досягнення довгострокової стабільності в конкурентному середовищі.

Під час реалізації бізнес-плану необхідно запровадити превентивний контроль над виконанням поставлених завдань, ознайомлення працівників компанії з бізнес-планом, оптимізацію цінової політики та ефективне бюджетування, що дасть змогу в процесі реалізації підприємницького проекту виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу

Так як, на сьогодні підприємства не можуть існувати автономно, тому під час ухвалення рішень необхідно враховувати не тільки всі внутрішні фактори підприємства, але і орієнтуватися на зовнішнє середовище, яке є складним і неоднорідним. Для цього потрібно вміти глибоко спланувати всі майбутні дії

підприємства, передбачивши всі можливі варіанти розвитку подій. Саме такий процес має назву бізнес-планування, а результатом його є бізнес-план.

На шляху створення будь-якої справи виникає низка суттєвих перешкод, кожна з яких, за відсутності необхідного підходу, може призвести до виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація управління, накопичення капіталу, розробка продукту і маркетинг, підтримка необхідного рівня валового прибутку, захист бізнесу від небажаних впливів. Статистика показує, що 75% усіх нових бізнес-підприємств зазнають краху протягом перших кількох років [8].

У разі виникнення труднощів суб'єкт підприємницької діяльності має дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, визначаючи та вирішуючи певну проблему, компанія таким чином звільняється від ще однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і тим самим збільшує свої шанси на успіх.

Багато проблем можна вирішити, постійно допрацьовуючи бізнес-план, щоб адаптувати його до мінливих умов. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки реальних результатів бізнесу.

Підприємству необхідно швидко та правильно реагувати на зміни, які відбуваються як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі підприємства, і саме гарний бізнес-план у багатьох випадках забезпечує адекватну реакцію на зміни. Необхідність розроблення бізнес-плану обумовлюється, як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками.

До таких зовнішніх чинників можна віднести:

на потребу органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи бюджетної організації, зокрема:

- при необхідності заохочуванні ведення певного виду діяльності, результатом якої буде, в першу чергу, отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідних послуг населенню) або стимулювання розвитку пріоритетних галузей для економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

- у разі об'яви органом державної влади про конкурс на найкращий бізнес-план (наприклад, серед молоді);
- при укладенні органом управління майном контракту з керівником суб'єкта господарювання державного сектору економіки, який має стратегічне значення для економіки і безпеки держави, обов'язковою умовою є розроблення бізнес-плану і подання його на затвердження або погодження відповідному органу [12, с. 34].

Неподання цього документу у встановленому порядку є однією із підстав для звільнення керівника з посади та дострокового розривання з ним контракту.

Якщо необхідно отримати банківський кредит на повне або часткове фінансування нового проекту, для цього організації необхідно представити фінансово-кредитній установі (банку, кредитної спілки тощо) відповідний бізнес-план із реалізації проекту.

Тому бізнес-план є невід'ємною частиною при забезпеченні позикового фінансування.

Потреба довести нову бізнес-ідею до потенційних партнерів чи/та інвесторів, де бізнес-план вважається ключовою ланкою у переконанні цих суб'єктів у доцільності вкладання своїх ресурсів у проект;

Продаж власного бізнесу, у разі чого розроблення бізнес-плану може значно прискорити процес пошуку покупців, оскільки даний документ є досить дієвим засобом переконання у вигідності угоди.

До внутрішніх чинників, за яких є потреба у розробленні бізнес-плану, можна віднести:

- а) започаткування нової ідеї, створення бізнесу (так званий «Start-Up»), у контексті чого бізнес-план допоможе врахувати особливості ведення бізнесу, передбачити вірогідні ризики та опрацювати відповідні варіанти розвитку майбутньої організації;
- б) розширення бізнесу (при утворенні дочірніх підприємств, об'єднання компаній);
- в) при перевірці та оцінці нової бізнес-ідеї на її шанси щодо реалізації в життя, де бізнес-план є основним критерієм при оцінці перспектив розвитку нової

ідеї, а його складання є, по суті, апробацією бізнес-ідеї на папері, тому при виявленні її недоліків компанія не понесе фінансових витрат;

г) необхідність об'єктивно і правильно звірити цілі діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів;

д) перманентну адаптацію діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, у свою чергу, також потребує розроблення бізнес-плану [21].

Тобто, мета бізнес-плану полягає у тому, що за його допомоги організація може реально оцінити задум, втілити його в необхідну документацію, пояснити ефективність та дати прогнози про сильні і найбільш слабкі місця проекту, привернути необхідні ресурси та управляти процесом його реалізації.

Бізнес-план необхідний не лише для нового підприємства, а й для діючих підприємств, які знаходяться на черговому етапі свого розвитку. Рівень складеного бізнес-плану показує не скільки надійний і серйозний підприємець і його справи.

Бізнес-плани можуть як частина інвестиційного проекту, як документ, що містить план розробки і реалізації певного інвестиційного проекту. Також, він може бути розроблений для підприємства, до якого входять заплановані результати проекту.

При оформленні бізнес-плану обов'язково враховуються вимоги потенційних інвесторів і партнерів по бізнесу. В ньому мають міститися обов'язкові розділи, а наведені показники повинні бути достовірними, обґрунтованими, та базуватися на документах і розрахунках.

Залежно від того, в якому напрямі спрямована справа та її масштабу, кількість робіт по складанню бізнес-плану може варіювати в досить значному діапазоні, оскільки рівень його деталізації може бути різним.

Тобто, в одному випадку бізнес-план потребує незначного об'єму робіт, деякі розділи можуть бути взагалі відсутні. А в іншому випадку навпаки бізнес план має бути опрацьований в повному обсязі, застосовуючи для цього трудомісткі розрахунки та важкі дослідження [11].

У бізнес-плані для започаткування нової фірми значну частину уваги необхідно приділяти безпосередньо на функціонування бізнесу та характеристики продукту.

Бізнес-план має містити деталізований аналіз ринку та можливість компанії попасти на цей ринок. Оскільки така інформація базується на здогадках і прогнозах, то такі плани є досить ризиковими, і в них повинна приділятися велика увага процесу аналізу ринку та дослідження на чутливість кінцевих фінансових показників зміни ціни продукту (послуги), її собівартості, обсягу збуту, величини засновницьких, початкових та поточних витрат. Прогноз надходження грошових коштів та обрахунків точки беззбитковості мають містити три варіанти: оптимістичний, статичний, песимістичний.

Отже, в даному бізнес-плані потрібно приділити велику увагу ймовірним ризикам підприємницької діяльності та розробити програму дій на випадок виникнення непередбачених обставин [19].

При формуванні бізнес-плану для існуючої фірми є переваги в отриманні меншого ризику, оскільки вони вже мають деяку практику ведення підприємницької діяльності. Тому метою такого бізнес-плану є вдосконалення існуючої роботи, внесення поправок недоліків поточного стану з урахуванням процесу модернізації, розширення чи диверсифікацію бізнесу, збільшення ефективності виробництва, ширше залучення кадрових та фінансових ресурсів. Найчастіше такі бізнес-плани розробляють для одержання кредиту, позики чи привернення інвестицій.

При поданні бізнес-плану в банк, то необхідно наголосити на стабільному фінансовому стані та фінансовій стійкості фірми, достатніх фінансових потоках та активах підприємства. У випадку подання бізнес-плану потенційному інвестору потрібно довести унікальність та/або конкурентні переваги продукту (послуги), пред'явити великий потенційний ринок збуту продукції (послуг), перспективи його стрімкого, стабільного росту та команду менеджерів.

Стратегічний бізнес-план – план виконання задач в довгостроковій перспективі, де концентрується увага на напрямках розвитку бізнесу та захоплення ринкових позицій на період до 6 та більше років.

При цьому може застосовуватись одна із альтернатив базової стратегії розвитку – інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного розвитку, за рахунок зміни або розширення асортименту продукції (послуг), яке виготовляє організація, нових підходів до маркетингової політики, технологічні оновлення бізнесу, зміни організаційної структури тощо [16].

Хоча бізнес-план є однією із частин стратегічного плану, який його деталізує на поточний період, але бізнес-планування та стратегічне планування не є тотожними поняттями.

Вони відрізняються тим, що:

- бізнес-план не містить весь комплекс загальних цілей підприємства, а лише одну з них, яка визначає створення чи розвиток нового для підприємства бізнесу;
- стратегічні плани є перспективними планами, які орієнтуються в перспективі на довгостроковий або середньостроковий період, а бізнес-плани мають чітко встановлені межі;
- по формі бізнес-план нагадує проект з детальною розробкою всіх його елементів, тоді як стратегічний план може містити лише основні концептуальні підходи;
- при розробці стратегічного плану часто користуються неповною та неточною інформацією, яка може з часом коригуватися, тоді як бізнес-план потребує при складанні більш чіткої та повної інформації [22].

Якщо підприємство позиціонує себе, як підприємство у фрагментованій галузі і його діяльність представляє собою роздрібну торгівлю, то в бізнес-плані потрібно максимально приділити увагу таким ключовим аспектам як процесу закупівлі, безпосередньо процесу організації продажу та обслуговуванню клієнтів, команді з продажу.

При цьому закупівлі мають забезпечувати широкий асортимент, якість, ціну та обсяги придбання товарів, наявність можливості отримання рекламацій та

швидкість доставки товарів, контроль товарного запасу та договори про поставки. Разом з тим варто приділяти велику увагу фірмовому дизайну магазину, його чистоті, корпоративній культурі та культурі обслуговування, місцю розташування, системі знижок та можливості після продажного обслуговування тощо.

Якщо бізнес пов'язаний з безпосереднім виробництвом продукції на підприємстві, то найбільшу кількість уваги слід приділити плануванню виробничого процесу, здійснення контролю запасів (як виробничих так і товарних), роботі з підрядниками, собівартості виробленої продукції, ціновій політиці.

До плану має входити інформація про закупівлю сировини і комплектуючих, мінімальні та максимальні їх обсяги і обсяги готової продукції, планування виробничого процесу, виробничих потужностях та їх використання, розміщення обладнання та розробку маршруту технологічного процесу, необхідність в робітниках [10].

Оскільки виробничі (товарні запаси) є матеріальним відображенням виведеного з обороту капіталу, то для ефективного їх використання необхідно, з одного боку, мінімізувати рівень товарних запасів, а з іншого – підтримувати ритм виробництва, не допустити простоїв та збоїв у виробничому процесі та на робочому місці.

Тому слід також звернути особливу увагу на логістичні операції, пов'язані з розташуванням складів, рухом сировини, навантажувально-розвантажувальними роботами тощо [26, с. 41].

1.3. Структура та оформлення бізнес-плану

Велике значення має структура бізнес-плану, який є досить складним документом, що включає опис діяльності, її потенціал, оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та конкретні дані щодо подальшого розвитку.

Структура бізнес-плану досить стандартна і не залежить від його мети, а також від виду бізнесу, з якого він складається - невелика компанія, що тільки зареєструвала свою діяльність, або величезний промисловий гігант, який давно відомий на національному чи глобальному ринку.

Назва бізнес-плану та його оформлення є необхідною умовою для того, щоб потенційні інвестори хоча б захотіли його розглянути. Зміст кожного розділу має відображати та розкривати його назву. Як правило, бізнес-план розробляється і реалізується на термін 2-5 років.

Незважаючи на велику кількість наукових публікацій, присвячених питанням розробки бізнес-плану, слід зазначити, що переважну більшість із них направлено на розкриття особливостей безпосередньо бізнес-плану, тобто увага акцентується на його змісті, структурі, цілях, для яких даний вид плану розробляється.

Але, на нашу думку, недостатньо уваги приділяється організаційним аспектам забезпечення бізнес-планування. Щодо процесу розробки бізнес-плану, то виділяються декілька етапів: підготовчий, розроблення бізнес-плану, реалізація бізнес-плану. Саме підготовчий етап передбачає виконання певних дій, які забезпечують подальшу розробку бізнес-плану та його реалізацію.

Підготовчий етап складання бізнес-плану включає таку послідовність дій [7, с. 18]:

- формалізація ідеї проведення підготовчої стадії розробки бізнес-плану, визначення її ключових цілей;
- підбір виконавців та розподіл обов'язків між ними; складання плану-графіку виконання робіт; збір необхідної внутрішньої і зовнішньої інформації;
- оформлення попередніх результатів стратегічного аналізу підприємницького проекту та обговорення їх з керівництвом проекту;
- затвердження остаточних результатів, формулювання місії та основних цілей проекту, обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту; прийняття рішення про розробку бізнес-плану.

Виконання перелічених дій можливе за умови наявності на підприємстві сформованої системи бізнес-планування, направленої на забезпечення планової діяльності та її результатів у вигляді бізнес-плану.

Аналіз наукових публікацій дає підстави зробити висновок щодо відсутності єдиного розуміння сутності та елементів системи бізнес-планування.

Під системою планування у загальному вигляді розуміють сукупність структурних елементів, які забезпечують планову діяльність та її результати у вигляді планів різних типів та планових показників. Так, на думку колективу авторів [8, с. 9], система планування підприємства представлена як цілі, принципи, процес, організаційна структура управління, методи і планові показники наведено за допомогою рис. 1.2.

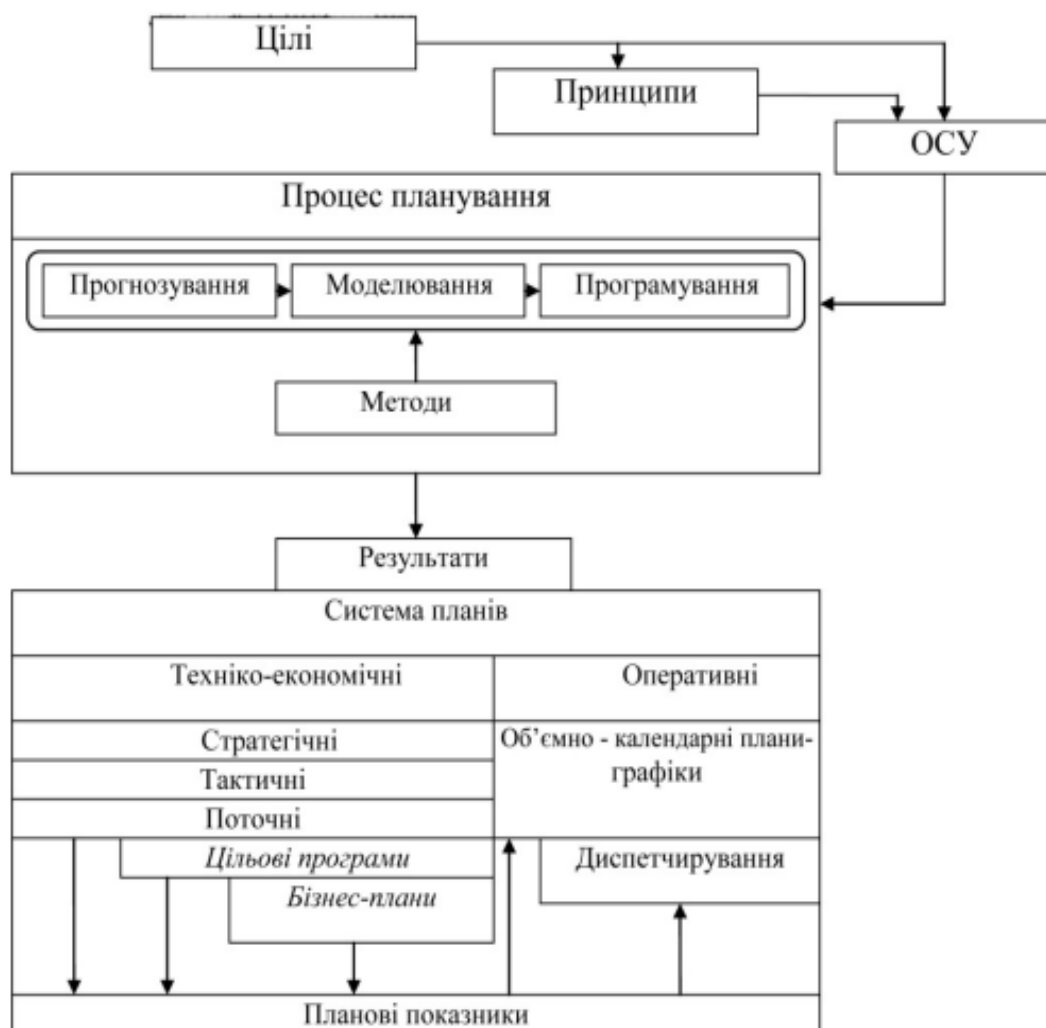


Рис. 1.2. Система планування

Недоліком даного підходу до системи планування є відсутність функції організації розробленого плану з контролем над результатами його виконання. Так, кінцевим результатом запропонованої системи є планові показники, проте на практиці важливим аспектом є забезпечення виконання поставленого плану з метою отримання фактичних показників та врахування даних результатів у подальшому плануванні.

Для реалізації планових показників необхідне кадрове забезпечення даного процесу з чітко визначеною функціональною структурою та методами управління. Окрім того, приведена вище система поверхово розкриває сутність формування цілей, які повинні базуватися на інформаційному забезпеченні та бути адаптивними до факторів зовнішнього оточення

У процесі фінансового планування та контролю відбуваються реєстрація і обробка великих масивів інформації. Програмно-технічні засоби, що використовуються в процесі фінансового планування та контролю, становлять програмно-технічний блок системи фінансового планування.

У бізнес-плані найбільш детально висвітлюються показники на перший рік (місячні та квартальні), на другий рік наведені показники за півріччя, а на решту строків інвестування наведені прогностні показники за рік.

Загальна структура такого бізнес-плану передбачає наступні складові:

- 1) Загальна характеристика господарської діяльності.
- 2) Стислий план фінансового оздоровлення.
- 3) Аналіз фінансового стану компанії.
- 4) Просування щодо відновлення платоспроможності та підтримки ефективності діяльності підприємства.
- 5) Ринок і конкуренція.
- 6) Маркетингова діяльність [8, с. 193].

Приступаючи до складання бізнес-плану, необхідно підготувати загальне техніко-економічне обґрунтування проекту. Якщо проект відповідає стратегічним цілям і ресурсам підприємства, виконується наступний крок, який передбачає

здійснення заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети усіма підрозділами підприємства.

На українських підприємствах джерелами формування бізнес-ідей виступають зазвичай керівники підприємства, при цьому зовнішні джерела майже не враховуються. Це є значним недоліком наявної системи бізнес-планування, оскільки зовнішні джерела дають змогу аналізувати різні ніші ринку, що в цілому допоможе підприємству диверсифікувати свою діяльність та мінімізувати ризики, тому в запропонованій системі бізнес-планування доцільно використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела.

До внутрішніх джерел виникнення бізнес-ідей належать працівники фактично всіх структурних відділень. Зовнішніми джерелами формування бізнес-ідей можуть виступати науково-дослідні інститути, начальні заклади, споживачі та інші юридичні особи.

Після сформованого переліку бізнес-ідей, необхідно провести їх аналіз та обрати на основі розрахунку показників оцінки економічної ефективності та ризиків найбільш пріоритетні ідеї та реалізувати їх. Реалізація бізнес-ідеї здійснюється на основі розробленого за відповідною методикою бізнес-плану.

Для визначення виробничої стратегії необхідно провести аналіз, який дозволяє знайти відповіді на такі питання:

- стан внутрішнього та зовнішнього середовища і його вплив на існуючу організаційну структуру підприємства;
- відповідність бізнесу цілям і ресурсам підприємства та його сприяння досягненню стратегічної мети;
- рівень кваліфікації працівників та потреба у наборі нових спеціалістів;
- наявність коштів для реалізації проекту, можливість потреби у додаткових коштах і у які терміни;
- придатність прийнятої стратегії для зведення до мінімуму слабких сторін підприємства та розвитку сильних;
- процедура ознайомлення працівників з проектом розвитку підприємства;
- реакція на проект банків, акціонерів, споживачів та конкурентів;

- імовірність успіху та заходи щодо підвищення надійності його досягнення.

Для того, щоб було успішно реалізовано план по фінансовому оздоровленню, необхідно контролювати процес його виконання.

Саме тому в плані мають бути представлені:

- опис системи контролю організації за виконанням заходів, передбачених планом фінансового оздоровлення;

- аналіз можливості фінансового оздоровлення та реалізації альтернативних заходів у разі невиконання ключових заходів, які передбачені планом фінансового оздоровлення.

Крім того, варто зазначити, що бізнес-план не є тільки рекламним продуктом, який позиціонує виробника продукції або надавача послуг на ринку, але й дає аналіз і розкриває особливості ведення бізнесу з точки зору характеристики самого підприємства, його доцільності та ринкових можливостей.

Зміст та оформлення бізнес-плану є важливими, саме тому інвестор при вкладанні коштів має бачити чіткі уявлення про майбутній бізнес:

- його масштаби і форми;
- найважливіші показники маркетингу, виробничої і фінансової діяльності;
- чи отримає проект необхідне сировинне, технічне та кадрове забезпечення;
- вартість інвестицій, які необхідні, та терміни їх повернення; ризики пов'язані з реалізацією проекту, на які йде підприємець, і інші його характеристики.

Дякуючи бізнес-планування підприємець може:

- зрозуміти на скільки майбутнє підприємство є стійким до різних факторів впливу, мінімізувати ризик підприємницької діяльності;
- визначити, які перспективи очікують бізнес;
- отримати кошти від потенційних інвесторів; – здобути досвід в плануванні.

Висновки до розділу 1

Бізнес-план - це активний робочий інструмент управління, відповідний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес план дає змогу

аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Розробка бізнес-плану - це тривалий і трудомісткий процес, що вимагає концентрації зусиль всього персоналу компанії. Процес розробки професійно виконаного бізнес-плану трудомісткий і зазвичай вимагає залучення кількох кваліфікованих спеціалістів, але процес прийняття рішення про фінансування проекту займає багато часу.

Бізнес-план має містити деталізований аналіз ринку та можливість компанії потрапити на цей ринок. Оскільки така інформація базується на здогадках і прогнозах, то такі плани є досить ризиковими, і в них повинна приділятися велика увага процесу аналізу ринку та дослідження на чутливість кінцевих фінансових показників зміни ціни продукту (послуги), її собівартості, обсягу збуту, величини засновницьких, початкових та поточних витрат. Прогноз надходження грошових коштів та обрахунок точки беззбитковості мають містити три варіанти: оптимістичний, статичний, песимістичний.

Структура бізнес-плану:

- 1) Загальна характеристика господарської діяльності.
- 2) Стислий план фінансового оздоровлення.
- 3) Аналіз фінансового стану компанії.
- 4) Просування щодо відновлення платоспроможності та підтримки ефективності діяльності підприємства.
- 5) Ринок і конкуренція.
- 6) Маркетингова діяльність

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ ЖИТОМИР ІМ. С.П КОРОЛЬОВА» ТОВ «АКОРД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»

Згідно витягу по підприємству, ми можемо сказати, що аеропорт ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» відкрито у 1939 році.

У листопаді 2011 року у нього було відкликано Сертифікат цивільного аеропорту через відсутність авіарейсів з 1990 року.

30.12.2015 року аеропорт ім. С.П. Корольова (Житомир) знову отримав відповідний Сертифікат, а 29.01.2016 року прийняв перший рейс (технічний, ремонт та технічне обслуговування) літака SAAB 340.

07.10.2020 року на виконання доручення Прем'єр - міністра України від 08.09.2020 року № 2622/12/1/18, було здійснена комісійна перевірка аеродрому ім. С.П. Корольова (Житомир) можливості відкриття міжнародного пункту пропуску «Житомир».

За результатами комісійного обстеження аеродрому ім. С.П. Корольова (Житомир) встановлено, наявність належних умов для проведення передбачених законодавством України видів контролю, зокрема прикордонного і митного та готовність відкриття вантажно-пасажирського міжнародного пункту пропуску через державний кордон для повітряного сполучення «Житомир» з постійним режимом функціонування.

В січні 2021 року визначений перелік документів, щодо відкриття визначений положеннями постанови Кабінету Міністрів України від 18.08.2010 року № 751 з Міністерства інфраструктури був наданий на розгляд в Кабінет Міністрів України.

22.02.2021 року Президент України Володимир Зеленський під час виступу на відкритті форуму «Україна 30. Інфраструктура» під час презентації «ВЕЛИКА РЕСТАВРАЦІЯ» проінформував про необхідність розбудови регіональних аеропортів.

Протягом січня-червня 2021 року, з метою належного функціонування аеродрому ім. С.П. Корольова (Житомир) Дочірнього підприємство «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» Товариства з обмеженою відповідальністю «Акорд» у відповідності до вимог законодавства України з авіаційних питань, державними інспекторами Державної авіаційної служби України здійснено перевірки:

- авіаційної безпеки;
- аеронавігаційного обслуговування;
- аеродрому.

За результатами перевірок, Дочірнім підприємством «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» Товариства з обмеженою відповідальністю «Акорд» отримано відповідні державні Сертифікати:

Служби авіаційної безпеки;
з аеронавігаційного обслуговування;
аеродрому.

30.06.2021 року розпорядженням Кабінету Міністрів України № 714-р «Про відкриття пункту пропуску через державний кордон в аеропорту «Житомир» повторно відкрито.

13.08.2021 року прийнято перший міжнародний рейс із США.

З протягом липня – грудня 2021 року працівниками Дочірнього підприємство «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» Товариства з обмеженою відповідальністю «Акорд» спільно із військовослужбовцями 9 прикордонного загону імені Січових Стрільців та Житомирської митниці неодноразово здійснено оформлення (приліт, відліт) міжнародних приватних рейсів до Молдови, Польщі, Литви. Про те слід зауважити, що на сьогодні їх частка поки невелика в порівнянні із внутрішніми приватними польотами.

Господарювання ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд», регулюють зазначені документи, а саме:

1. Статут Дочірнього підприємства «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» Товариства з обмеженою відповідальністю «Акорд».

2. Організаційна структура ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

3. Штатний розпис ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

4. Бізнес-план ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

Статут ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» (нова редакція, затвердженого рішенням учасника від 19.01.2022 року № 19/01/2022, м. Житомир). Цей Статут визначає правові, економічні, соціальні та організаційні умови діяльності на основі чинного законодавства України, зокрема Конституції України, Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України, Закону України «Про Товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших нормативно-правових актів України, міжнародних договорів та міжурядових угод, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» є юридичною особою згідно до законодавства України, має самостійний баланс, власні основні фонди й оборотні кошти, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, фірмовий знак. Підприємство набуло статусу з дня його реєстрації (див. таб. 2.1 та 2.2.).

Таблиця 2.1

Реєстраційна картка підприємства

1. Повна назва підприємства Дочірнє підприємство «Міжнародний аеропорт Житомир імені С.П. Корольова» Товариства з обмеженою відповідальністю «Акорд»
2. Скорочена назва підприємства ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд»
3. Юридична адреса 10007, Житомирська область, м. Житомир, вул. Авіаторів, 9
4. Фактичне місце розташування 10007, Житомирська область, м. Житомир, вул. Авіаторів, 9
5. Телефон – (0412) 43-30-08
6. Факс – (0412) 43-30-08

7. Код ЄДРПОУ – 18014149
8. Номер і дата державної реєстрації Від 16.06.2005 за № 13051200000001717
9. Дата заснування та фактичний термін діяльності, років 13.08.2003, 19 років
10. Форма власності – приватна
11. Організаційно-правова форма – Дочірнє підприємство

Таблиця 2.2

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, грн.	питома вага, %
Юридична особа: ТОВ «Акорд» (код ЄДРПОУ 32066591)	1 483 951.25 грн. (один мільйон чотириста вісімдесят три тисячі дев'ятсот п'ятдесят одна грн.25 коп.)	100
Разом	1 483 951.25 грн. (один мільйон чотириста вісімдесят три тисячі дев'ятсот п'ятдесят одна грн. 25 коп.)	100

Підприємство створене з метою здійснення господарської (виробничої, торгівельної, іншої комерційної) діяльності, що має на меті отримання прибутку та реалізацію на його основі економічних і соціальних інтересів учасників підприємства, а також трудового колективу підприємства, здійснення наземного і технічного обслуговування повітряних суден авіакомпаній, фізичних осіб (експлуатантів повітряних суден), що здійснюють, як внутрішні так і міжнародні рейси; забезпечення авіаційної безпеки та безпеки польотів; насичення споживчого ринку високоякісними товарами і послугами, сприяння розвитку економіки України, формування ринкових відносин.

Предметом діяльності підприємства є надання авіаційних послуг з перевезенням пасажирів, вантажів та іншого майна, проведення ремонту та обслуговування повітряних суден, здійснення інших видів торгівельної, посередницької, консультаційної, інжинірингової, транспортної, рекламної, туристичної, фінансової, культурно-освітньої та інших видів господарської

діяльності, які не заборонені чинним законодавством України та відповідають цілям, які передбачені Статутом зазначеного підприємства (далі Статут ДП).

Для досягнення мети, вказаної у Статуті ДП в межах, визначених чинним законодавством України, як на її території, так і за кордоном має право:

- від власного імені вчиняти правочини, зокрема, укладати цивільно-правові та господарські договори, набувати майнових, а також пов'язаних з ними немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, господарському суді і арбітражі;

- здійснювати у встановленому порядку види діяльності, визначені Статутом;

- будувати, набувати, відчужувати (продавати, обмінювати, дарувати, тощо), брати і надавати в оренду, продавати, передавати юридичним особам і їх підрозділам, а також громадянам, надавати в безкоштовне тимчасове використання або у позику нерухоме майно (в т.ч. будівлі, земельні ділянки), обладнання, транспорт, інвентар, матеріальні і інтелектуальні цінності, що належать йому, а також списувати їх з балансу, якщо інше не передбачено законодавством України і Статутом ДП;

- створювати філії, контори, відділення, представництва;
- створювати, реєструвати у відповідних органах та експлуатувати власне автотранспортне господарство;

- своїми коштами брати участь в акціонерних, спільних та інших корпоративних підприємствах (організаціях);

- Відкривати і використовувати рахунки для грошових операцій у національній та іноземній валютах у банківських установах;

- випускати та реалізовувати цінні папери;
- стягувати у встановленому порядку неустойки, штрафи та здійснювати інші санкції до контрагентів за невиконання договірних та інших зобов'язань;

- користуватися іншими правами, що надаються товариству чинним законодавством України.

Таким чином, можемо сказати, що Статут ДП основний документ, на основі якого діє підприємство.

Статут затверджено та нотаріально зареєстровано. В Статуті ДП у відповідності до Закону України «Про підприємства в Україні», в якому зазначено:

- власника і найменування підприємства, його місцезнаходження;
- предмет і цілі діяльності;
- органи управління. Порядок їх формування;
- компетенцію і повноваження трудового колективу та його виборчих органів, які мають право представляти інтереси трудового колективу (ради трудового колективу, профспілковий комітет тощо);
- порядок утворення майна підприємства та умови реорганізації та припинення діяльності підприємств.

Крім того, Статут визначає, що структуру підприємства визначають загальні збори учасників. Організаційну структуру ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» (див. рис. А.2.1).

Штатний розпис – документ, що визначає структуру штатного складу працівників підприємства (установи, організації), найменування професій (посад), чисельність персоналу й оклади для кожної професії (посади).

Законодавство не містить прямої вказівки на те, що роботодавець повинен обов'язково мати штатний розпис. Але практика свідчить, що без цього кадрового документа роботодавцеві не обійтися. Саме штатний розпис дозволяє визначити перелік усіх посад та професій працівників, які необхідні роботодавцеві, у т.ч. вакантних посад, надає можливість обчислювати статистичні показники щодо чисельності працівників.

Керуючись ст. 64 Господарського кодексу України (підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Його складають загалом по підприємству (установі, організації) і затверджують щороку на кожен календарний рік до його початку, з урахуванням змін, унесених до штатного розпису в поточному році), виходячи з специфіки авіаційної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки під час

довготривалої світової пандемії корона вірусної хвороби COVID-19, веденням гібридної війни російської федерації проти України, Генеральним директором на розгляд кінцевому бенефіціарному власнику подано проект штатного розпису, який останнім було задоволено введення його в діяльність.

Під час проходження переддипломної практики основна увагу зосереджувалась на вивченні структурних підрозділів, які підпорядковуються безпосередньо Генеральному директору ДП, такі, як: директор фінансовий та головний бухгалтер.

До складу бухгалтерії на підприємстві входять дві посадові особи - головний бухгалтер, бухгалтер. На час проходження переддипломної практики, посада бухгалтера вакантна, про те, слід зазначити, що на даному етапі функціонування підприємства (відсутність регулярних рейсів) дві посадові особи бухгалтерії спроможні вести фінансові, податкові обліки та здійснювати нарахування заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Отже, ми можемо стверджувати, що ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» притаманний лінійно-функціональний тип організаційної структури.

Лінійно-функціональний тип (комбіновану структуру управління) створюють із спеціалізованих ланок при кожному лінійному керівникові. Ця модель дає керівникам змогу вивчати і приймати рішення стосовно проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності. [11]

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного та функціонального типів. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який прямо впливає на виконавців. Передбачено, що першому (лінійному) керівникові у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат з функціональних підрозділів (відділів, груп).

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»

Розглянемо основні економічні показники господарської діяльності за 2019 - 2021 роки ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд».

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності за 2019 - 2021 роки

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	3 365.3	3 130.8	6 754.1	3 388.8	+ 100,7
2. Валовий прибуток, тис. грн.	2 891.4	2 969.7	3 556.8	665.4	+ 23,01
3. Операційний прибуток, тис. грн. (збиток)	(2 177.5)	(2 445.6)	(1 330.8)	-846,7	- 38,88
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(691.2)	(3 855.8)	(1 250.8)	-559,6	+ 81,04
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	36	35	20	- 16	- 44
6. Середньорічна вартість:					
• необоротних активів, тис. грн.	12 252,0	13 135,4	147 459,3	135 207,3	+1 103,6
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	337,0	747,8	11 429,1	11 092,1	+3 291,4
• оборотних активів, тис. грн.	5 815,0	4 562,9	7 625,1	1 810,1	+31,13
7. Фондовіддача	9,99	4,19	0,59	- 9.4	- 94.09
8. Фондомісткість	0,10	0,24	1,69	1.59	+1 590.0
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу	9,36	21,37	571,46	562.1	+6 244.4
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,58	0,69	0,89	0.31	+53,45
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу	93,48	89,45	337,71	244.23	261.26
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	9,86	27,14	73,98	64,12	+650,30
13. Рентабельність господарської діяльності, %	-	-	-	-	-
14. Рентабельність активів підприємства, %	-	-	-	-	-
15. Рентабельність власного капіталу, %	-	-	-	-	-

Таким чином, ми бачимо, що підприємство прибуткове, прибуток, середня заробітна плата, середньорічна вартість активів росте, у свою чергу фондівдача та кількість працівників зменшилась.

Середньооблікова чисельність працівників «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд», зменшилась на 44%, що звичайно продиктовано карантинном у 2020 року, це мало свої певні негативні наслідки, але та саме із-за цього зменшились витрати, та прибуток у процентному відношенні став вищий.

Розглянемо динаміку показників формування фінансових результатів за 2019 - 2021 роки.

Таблиця 2.4

Показники формування фінансових результатів за 2019 - 2021 роки

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3,365.3	3,130.8	6,754.1	3,388.8	200.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	473.9	161.1	3,197.3	2,723.4	674.7
Валовий: прибуток (збиток)	2,891.4	2,969.7	3,556.8	665,4	123,0
Інші операційні доходи	1,484.9	-	55.0	(1,429.9)	(3.7)
Адміністративні витрати	-	-	-	-	-
Витрати на збут	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	(5,068.9)	(5,415.3)	(4,887.6)	(181,3)	(96,4)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	(692.6)	(2,445.6)	(1,275.8)	583.2	184.2
Доход від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-
Інші доходи	1,4	7,4	25,0	23.6	1 785.7
Фінансові витрати	-	-	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-

Інші витрати	-	(1,417.6)	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	(691,2)	(3,855.8)	(1,250.8)	559,6	181,0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(691,2)	(3,855.8)	(1,250.8)	559,6	181,0

Аналіз динаміки та структури фінансових результатів не дає можливості наочно побачити ефективність діяльності підприємства. Ефективність - це відношення отриманого результату (прибутку) до понесених витрат або загального обсягу діяльності. У фінансово-економічному аналізі існує для цього загальновживаний термін. Ефективність у нашому випадку вбачається у тому, що дохід виріс понад на 200%, а собівартість реалізованої продукції на 674,7, також виросла частка інших видів доходів ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд», із-за чого чистий фінансовий прибуток у вивченні нами роки виріс на 181%.

Розглянемо динаміку та структуру операційних витрат підприємства ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

Таблиця 2.5

Операційні витрати підприємства

Показники	Роки						Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019		2020		2021			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%
Матеріальні затрати	4,800	38	5,900	37	5,230	36	430	2
Витрати на оплату праці	5,195	41	6,505	41	6,100	42	905	1
Відрахування на соціальні заходи	1,143	9	1,431	9	1,342	9	199	-
Амортизація	290	2	350	2	317	2	27	-
Інші операційні витрати	1,255	10	1,689	11	1,460	11	205	1
Разом	12,683	100	15,875	100	14,449	100	-	-

Отже, бачимо, що матеріальні затрати підприємства майже не зросли, як і витрати на оплату праці, що звичайно пов'язано зі стрімким скороченням співробітників ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ

«Акорд, а от динаміка операційних витрат позитивна, підприємство порівняно з 2019 року, нарощує операційні витрати, особливо значимо у порівняно з 2019 та 2021 роками.

Наступним показником, який ми розглянемо динаміка показників оцінки ліквідності підприємства на кінець року.

Таблиця 2.6

Показники оцінки ліквідності підприємства на кінець року

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021р. до 2019р.
		2019	2020	2021	
					+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	0,19	0,25	0,30	+0,11
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	0,19	0,25	0,30	+0,11
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,00	0,00	0,00	0
4. Чистий оборотний капітал	>0	-19578,7	-23455,3	-24491,3	-4 912,6

Отже, коефіцієнт ліквідності ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» виріс на 0,11% у порівнянні 2019 та 2021 років, але чистий оборотний капітал знизився досить суттєво.

Розглянемо динаміку показників ділової активності підприємства ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд»

Таблиця 2.7

Показники ділової активності підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021р. до 2019р.
		2019	2020	2021	
					+, -
1. Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,23	0,02	0,05	-0,18
2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	0,88	0,49	0,78	-0,10
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	0,94	0,07	0,83	-0,11
5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	0,05	0,01	0,20	+0,15

6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	0,08	0,04	0,42	-0,34
6. Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	0,27	0,29	0,05	-0,22
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,56	0,05	0,06	-0,50

Отже, ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» позитивно зросла коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на 0, 15%, суттєво впав коефіцієнт оборотності матеріальних запасів 0,34%, коефіцієнт оборотності основних засобів 0,22, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості 0, 11, а більше всього впав показник коефіцієнт оборотності власного капіталу на 0.5%, при тому що норматив у цьому випадку збільшення.

Розглянемо характеристику активів та зобов'язань підприємства за балансом.

Таблиця 2.8

Характеристика активів та зобов'язань підприємства за балансом

Показники	На 31.12.2019 р.		На 31.12.2020 р.		Відхилення	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	+, -	%
Активи						
1.	147 459,3	95	146 919,7	93	-539,6	-0,37
2.	7 625,1	5	10 340,4	7	+2 715,3	+26,30
3.	0	5	0	0	0	0,00
Разом	155 084,4	100	157 260,1	100	-2 175,7	-1,38
Зобов'язання						
1.	124 004,0	80	122 428,4	78	-1 575,6	-1,27
2.	0	0	0	0	0	0,00
3.	31 080,4	20	34 831,7	22	+3 751,3	+10,77
Разом	155 084,4	100	157 260,1	100	+2 175,7	+1,38

Підсумок активів балансу ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд», як того і слід було чекати дорівнює сумі зобов'язань та

власного капіталу. Показники Активів разом дорівнюють -2 175,7 тобто 1,38%, а показники пасиву (зобов'язання) дорівнює +2 175,7, тобто +1.38.

2.3. Оцінка існуючої системи планування та передумов для ефективного здійснення бізнес-планування ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»

Основними цілями, які має поставити перед собою розробник бізнес-плану для ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» при оцінюванні системи планування та передумов для ефективного здійснення бізнес-планування:

- визначити найбільш доцільну форму власності та організаційно-правову форму підприємства;
- визначити на засновників (учасників) підприємства та зазначити основні умови статутної угоди (у випадку створення корпорації - зазначити основних акціонерів та розміри їх участі в капіталі підприємства; у випадку створення акціонерного товариства
- показати скільки акцій і якого типу буде випущено;
- навести склад та коротку характеристику основного управлінського персоналу; - обґрунтувати розподіл обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, їх умови і форми оплати праці;
- обґрунтувати необхідність та потребу підприємницького проекту у роботі консультантів;
- охарактеризувати кадрову політику підприємства;
- навести організаційну (виробничо-технологічну) структуру управління підприємством та реалізацією ним підприємницького проекту;
- здійснити оцінку цієї структури щодо відповідності цілям та стратегії підприємства; представити функції ключових підрозділів, склад та структуру дочірніх підприємств і філіалів, їх організаційні взаємозв'язки з основним підприємством;

- зазначити, як буде здійснюватися робота по організації, координації та взаємодії служб і підрозділів підприємства; обґрунтувати потребу в автоматизованій системі управління чи створенні локальної інформаційно-облікової електронної мережі;

- розподілити та представити основні етапи робіт, які необхідно здійснити до моменту початку реалізації бізнес-проекту, навести терміни цих етапів та їх вартість;

- представити і обґрунтувати необхідне правове забезпечення функціонування підприємства та реалізації ним бізнес-проекту.

Внутрішня логіка розробки бізнес-плану передбачає етапи. Відповідно, основними складовими блоками цього розділює:

1. Обґрунтування форми власності та організаційно-правової форми управління підприємством (реалізацією бізнес-проекту).

2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту в основному управлінському персоналі, організації, оплаті та стимулюванні його праці.

3. Визначення консалтингових потреб реалізації підприємницького проекту.

4. Обрання організаційної схеми управління, визначення кількості та розмірів кожного відділу і структурного підрозділу, їх підпорядкування, організація роботи обслуговуючих підрозділів (маркетингу, матеріального забезпечення, збуту, адміністрування і т.д.).

5. Розробка календарного плану-графіка основних етапів робіт щодо організації бізнесу та які необхідно виконати до моменту початку реалізації підприємницького проекту (див. рис. 2.2).

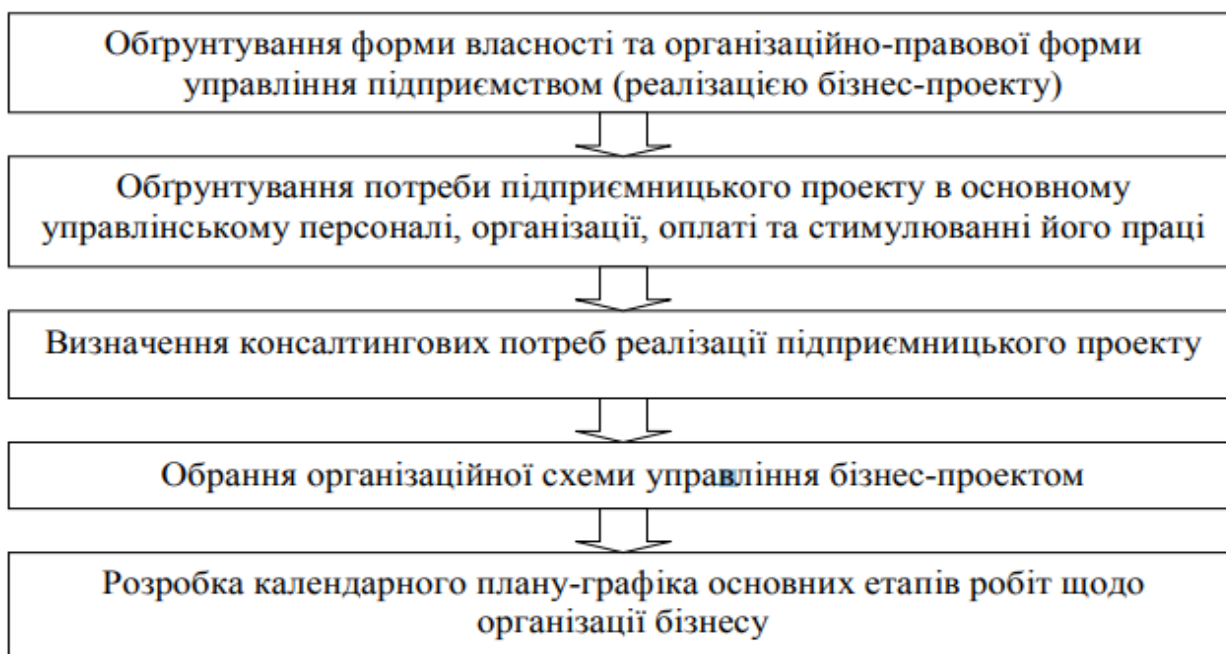


Рис. 2.2. Передумови для ефективного здійснення бізнес-планування

Тобто, організаційна структура управління являє собою спосіб та форму об'єднання працівників підприємства для досягнення поставлених перед реалізацією підприємницького проекту виробничих та управлінських цілей. В теорії та на практиці вироблені різні типи організаційних структур, які залежать від виду підприємницької діяльності, розмірів бізнесу, типу виробництва, рівня механізації, кількості працюючих та кваліфікації кадрів, стратегії підприємства, особливостей технології.

Традиційно відомі лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна та матрична організаційні структури управління.

Побудова організаційної структури управління ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» процесом реалізації підприємством підприємницького проекту починається з аналізу існуючої або схем управління аналогічними підприємствами чи бізнес-проектами. При цьому може використовуватись так званий архівний (на основі аналізу документів по існуючій системі управління підприємством) чи опитувальний (шляхом анкетування чи інтерв'ювання працівників апарату управління) підходи.

Слід зазначити, що розробка організаційної структури управління є складним та довготривалим процесом і може проходити етапи, представлені на рисунку 2.3.

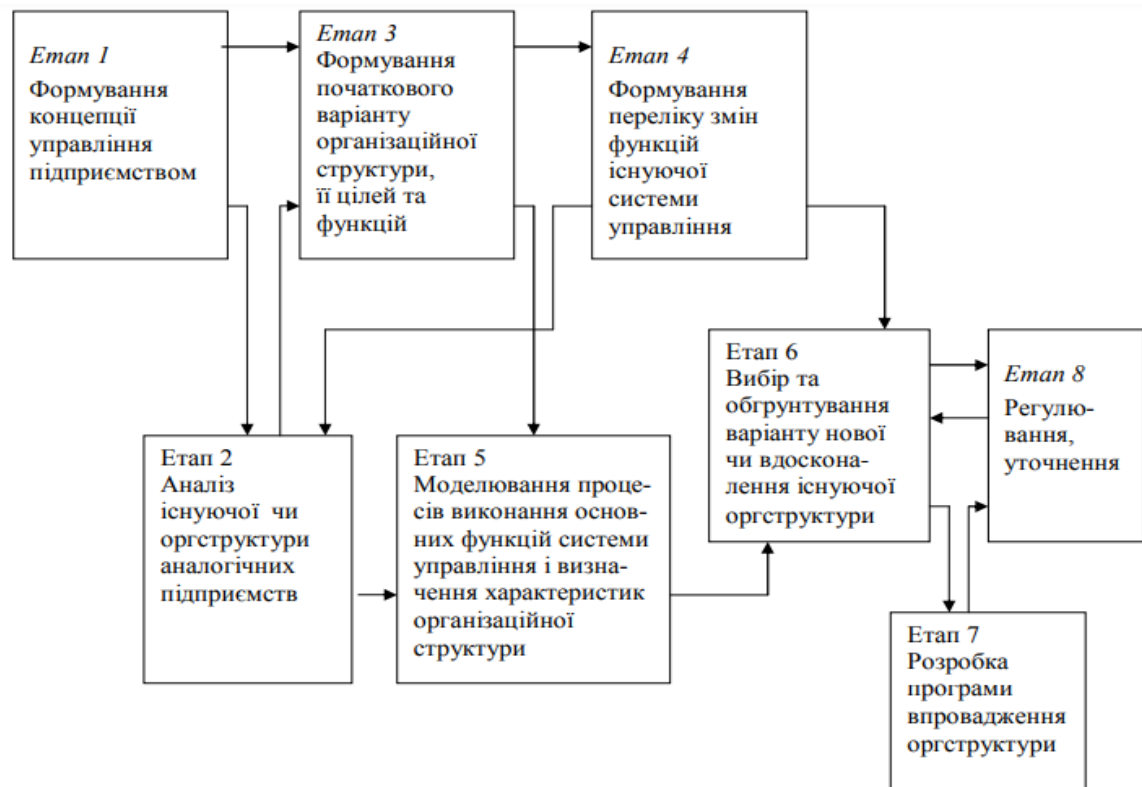


Рис. 2.3. Послідовність розробки проекту організаційної структури управління підприємством

Водночас при розробці організаційної структури управління підприємством необхідно дотримуватись принципів до її побудови, серед яких можна виокремити:

- 1) відповідність цілям бізнес-проекту;
- 2) єдність структури та функцій управління;
- 3) первинність функцій і вторинність органу управління;
- 4) поєднання централізації, спеціалізації та інтеграції функцій управління;
- 5) зв'язок з виробничою структурою;
- 6) відповідність потоку інформації структурі управління;
- 7) комплексність охоплення всіх видів діяльності.

Процес розробки організаційної структури управління підприємством (підприємницьким проектом) передбачає необхідність проведення таких робіт:

- підготовка засновницьких документів та внутрішньо фірмових регламентуючих положень;
- визначення переліку основних та допоміжних підрозділів, їх функцій та порядку взаємодії між ними;

- розподіл обов'язків по вертикальній структурі управління;
- надання характеристики основного управлінського персоналу (кваліфікації, досвіду роботи, принципів оплати праці і т.д.);
- опис засновників (учасників) підприємства (перелік осіб та частка кожного в установчому капіталі та інші дані).

Важливою складовою оцінки ефективності є оцінка управлінського персоналу.

Управлінський персонал ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» відповідатиме за реалізацію підприємницького проекту, тому у цьому параграфі бізнес-плану необхідно відобразити основні сильні і слабкі сторони управлінського персоналу.

Необхідно визначити, які саме працівники апарату управління, якого профілю, з якою освітою і досвідом потрібні для успішної реалізації підприємницького проекту.

Для цього всю роботу, яка повинна бути виконана на ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд», необхідно розділити на відповідні компоненти: функції, задачі і конкретні види діяльності.

Зробити це можна шляхом побудови «дерева цілей» підприємства, тобто відштовхуючись від основних загальних цілей підприємства, переходити до підцілей, до більш конкретних функцій, задач і видів діяльності, необхідних для їх реалізації.

Склавши детальний опис видів діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд», необхідно рухатись в зворотному напрямку – від окремого до загального, тобто розподілити усі види діяльності за сферами відповідальності – виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. ін., що може служити основою для складання посадових інструкцій, детальних анкет характеристик.

Посадові інструкції ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» являють собою детальний опис характеру виконуваної

роботи, обумовлюють всі її особливі умови і вимоги до кваліфікації виконуючого її працівника та можуть бути представленими у додатках до бізнес-плану.

Слід пам'ятати, що по кожному з працівників апарату управління ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» на підприємстві необхідно навести коротку біографічну довідку і коло обов'язків. В біографічній довідці потрібно підкреслити кваліфікацію, досвід і досягнення кандидата на цю посаду в попередній його діяльності, підтверджуючи його можливості успішно справлятися з функціями, які передбачені у бізнес-плані.

Обрані зовнішні консультанти можуть не лише надати безпосередньо пряму допомогу у реалізації підприємницького проекту, часто потребують менших витрат на їх утримання порівняно з власним персоналом (через необхідність постійної виплати заробітної плати останнім), а також можуть підвищити рівень привабливості проекту.

Крім того, вони допомагають встановити хороші ділові стосунки, визначити потенційних інвесторів та допомогти залучити фінансування. Як вже зазначалось серед цілей розробки бізнес плану окреме місце повинно відводитись питанням кадрової політики.

Йдеться про систему відбору персоналу при прийнятті на роботу у ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» та методи спеціальної підготовки персоналу підприємства до необхідного рівня. Слід також визначити витрати на навчання працівників на різних етапах реалізації проекту; здійснити вибір методу та періодичності оцінки якості роботи працівників, системи просування працівників по службі.

Наступним елементом, при оцінці розробки бізнес-плану для ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» є оцінка та опрацювання ризиків

В умовах ринкової економіки ризик є невід'ємним елементом підприємницької діяльності. Тому ризик має бути врахованим при розробці бізнес-плану підприємства.

Підприємство, яке вміє своєчасно та обґрунтовано ризикувати часто стає ви нагородженим за ризик. Тому ризиком прийнято вважати певні дії, які приймаються швидше на вдачу, а ніж з однозначною вірогідністю одержання запланованого результату. Характерними особливостями ризику є невизначеність та неочікуваність.

Ризик – це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня ін.).

Ризик – це відхилення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства від планових показників, що обумовлюється перш за все умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги) підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Це рівень фінансових втрат, що виражається у можливості недосягнення поставленої мети, у невизначеності і суб'єктивності оцінки прогнозованого результату.

У контексті повноцінного дослідження впливу ризиків на реалізацію підприємницького проекту доцільно здійснювати також поділ ризиків на економічні та політичні (див. рис. 2.4.). В свою чергу, як економічні, так і політичні ризики носять як внутрішній, так і зовнішній характер впливу.

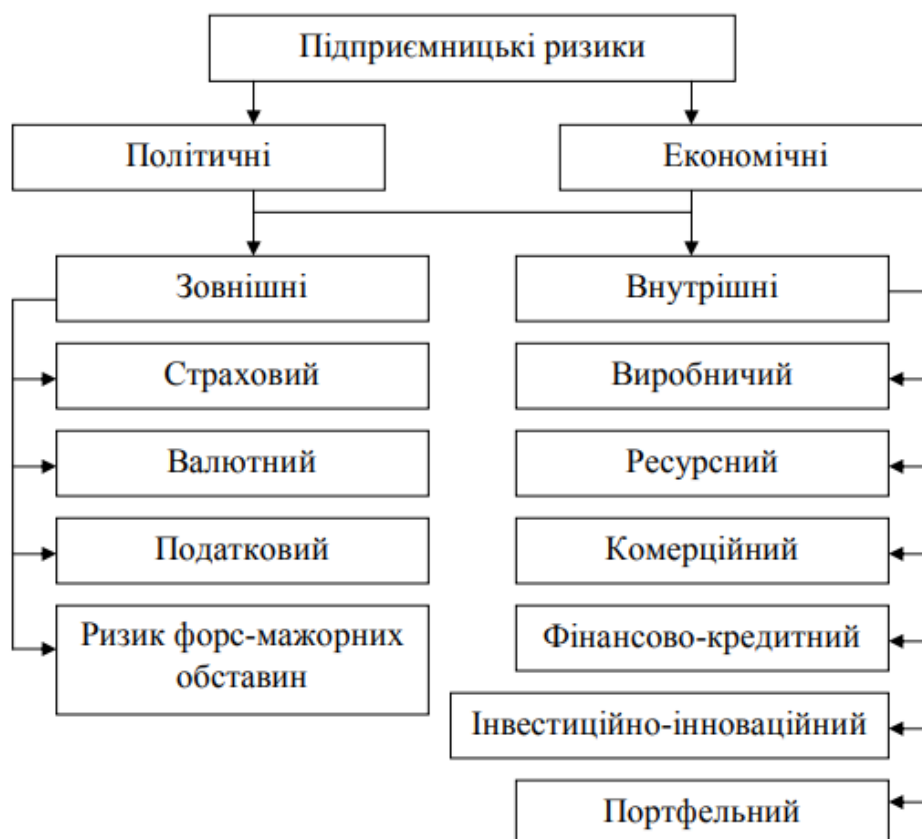


Рис. 2.4. Підприємницькі ризики

Основними внутрішніми видами ризику у діяльності малих ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» є: виробничий, комерційний, фінансово-кредитний, інвестиційно-інноваційний та ресурсний.

Внутрішня логіка (структура) оцінка ризиків містить етапи, представлені на рис. 2.5.:

1. Окреслення усіх можливих ризиків, які можуть виникнути при реалізації підприємницького проекту.
2. Попередня оцінка ризиків та відбір найбільш суттєвих (які потенційно можуть завдати найбільш суттєвих негативних наслідків майну підприємства та показникам ефективності його функціонування (реалізації підприємницького проекту).
3. Проведення оцінки впливу (кількісного та якісного аналізу) найбільш суттєвих ризиків.

4. Розробка заходів щодо недопущення чи мінімізації негативного впливу ризиків.

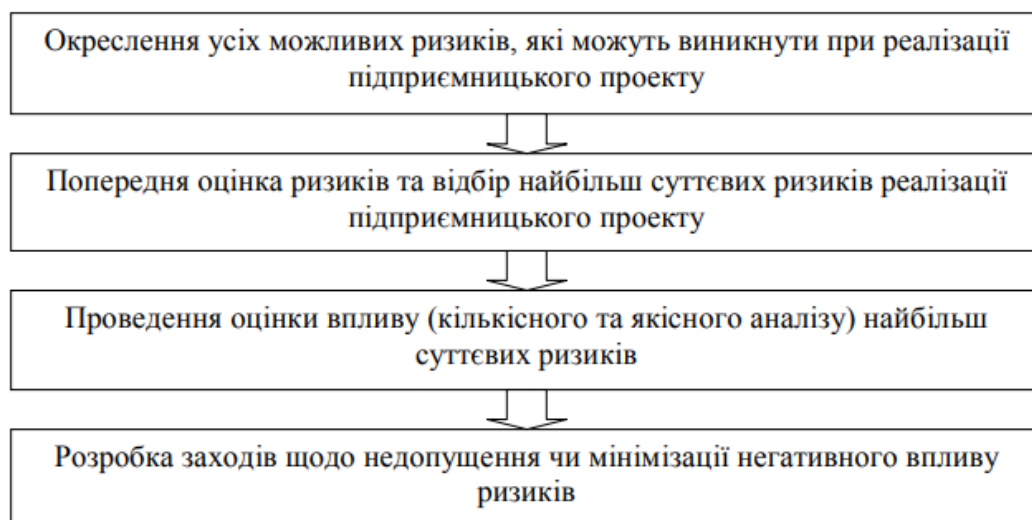


Рис. 2.5. Управління ризиками

Слід пам'ятати, що процес управління ризиками ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» передбачає аналіз, кількісну оцінку та методи впливу на зниження рівня (повне усунення) ризику.

Суть якісного аналізу полягає у визначенні факторів ризику і видів робіт, при виконанні яких він виникає. На етапі якісного аналізу господарських ризиків конкретизують дії їх ідентифікації. Це комплексний аналіз різних форм звітності підприємств та експертне опитування фахівців.

Завданням такої оцінки є: виявлення всіх ризиків, властивих діяльності підприємства (реалізації підприємницького проекту); опис ризиків; класифікація та групування ризиків; аналіз вихідних припущень.

Кількісна оцінка полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами господарського ризику та основними результатами операційної діяльності підприємства і визначенні значення ризику за допомогою статистичних, аналітичних та інших методів. Ймовірність настання ризикової події може бути визначена суб'єктивним способом або об'єктивними методами. Завданнями кількісного аналізу при створенні бізнес-плану та оцінки його ефективності: формалізація невизначеності; розрахунок ризиків; оцінка ризиків.

Висновки до розділу 2

Аеропорт ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» відкрито у 1939 році. У листопаді 2011 року у нього було відкликано Сертифікат цивільного аеропорту через відсутність авіарейсів з 1990 року.

ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» є юридичною особою згідно до законодавства України, має самостійний баланс, власні основні фонди й оборотні кошти, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, фірмовий знак. Підприємство набуло статусу з дня його реєстрації.

Господарювання підприємства, регулюють зазначені документи, а саме:

Статут Дочірнього підприємства «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» Товариства з обмеженою відповідальністю «Акорд» (далі - ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд»).

Організаційною структурою ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

Штатним розписом ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

Бізнес-планом ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

Зазначимо, що управлінський персонал ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» відповідатиме за реалізацію підприємницького проекту, тому у цьому параграфі бізнес-плану необхідно відобразити основні сильні і слабкі сторони управлінського персоналу.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями активізації управлінської діяльності на основі бізнес-планування у ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд»

В умовах військового часу функціонування ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» не представляються можливим, саме тому ми будемо надавати рекомендації для подальшого функціонування підприємства в умовах післявоєнного стану.

Тому основні рекомендації з удосконалення практики бізнес-планування спрямовуються на покращення слабких сторін підприємства, що були до війни. І це стане кроком для формування на підприємстві системи стратегічного та тактичного планування для досягнення всіх поставлених цілей. Звісно що на військовий час у ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» було відсутнє бізнес-планування.

Організаційно-економічний механізм управління – це інструмент управління, який є сукупністю управлінських елементів та способів їхньої інформаційної, організаційної, мотиваційної, кадрової та фінансово-економічної взаємодії, спрямованих на активацію (запуск), подальшу активізацію (підвищення інтенсивності дій) та досягнення прогресивної динаміки показників розвитку об'єкта управління з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо досягнення економічної стабільності та ефективної реалізації усіх наявних бізнес-проектів [36].

Удосконалення цієї моделі на ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» можна забезпечити через покращення показників ефективності управління даними підприємством, зокрема в таких сегментах:

1. Економічна (забезпечення постійними необхідними інвестиційними ресурсами, підвищення економічних показників за потреби);

2. Соціальна (створення нових робочих місць, покращення внутрішнього клімату підприємства, підвищення рівня життя співробітників);

3. Науково-технічна (створення нових послуг для клієнтів за новітніми технологіями);

4. Організаційна (зменшення плинності кадрів, рівномірне завантаження працівників компанії, підвищення рівня трудової дисципліни).

У 2 розділі роботи вже були оцінені фінансові показники ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд», які показали, що підприємство є економічно стабільним та перебуває у постійному розвитку та зростанні.

Тому ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» у післявоєнний час має слідувати поставленим економічним планам та й надалі підвищувати свої показники.

Проте, для кращого вирішення завдань фінансового управління ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» може використовувати ERP-систему. Планування та управління фінансами системи ERP містить надійні і гнучкі засоби автоматизації управління фінансовими ресурсами, що підтримують класичний управлінський цикл: планування фінансово-економічної діяльності, оперативний фінансовий менеджмент, фінансовий аналіз [31].

Наступним напрямком активізації розглянемо маркетингову складову, для ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» це є польотні програми, які розраховані на роботу з фізичними особами, та юридичними особами, які у своїй більшості є - туристичні фірми.

Слід зазначити, що рівень конкуренції на ринку туризму є одним із найбільших. Тому розробка та регулярне оновлення маркетингової діяльності компанії буде постійно актуальною. Як було з'ясовано у попередньому розділі ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» конкурентоспроможне підприємство, але також були виявлені і недоліки в

організації роботи компанії, які заважають підприємству вийти на новий рівень та збільшити свій прибуток.

Розглянемо такий напрям удосконалення, як маркетингова діяльність підприємства, де використаємо матрицю Ансоффа, яка також відома під назвою «товар/ринок». Завданням, яке стоїть перед цим інструментом, є допомога аеропорту зробити правильний вибір на користь конкурентоспроможної стратегії.

Далі, була оцінена кожна стратегія окремо за рядом показників. Кожному показнику присвоєно певний колір, який означає доцільність використання тієї чи іншої маркетингової стратегії на підприємстві. Оцінка стратегій почалася зі «стратегії просування», оскільки експерти радять спочатку шукати шляхи зростання на ринку з наявним товаром.

Стратегія просування (pull чи push). Дані стратегії є двома класичними стратегіями продажів. Їхня різниця в тому, що стратегія «pull» має на увазі «втягування» споживача в компанію, щоб він прийшов в офіс і придбав товар, а використовуючи стратегію «push», компанія стимулює посередників продавати її продукт. Відбувається «проштовхування» продукту каналами збуту від виробника до споживача[40].

Буде логічно відзначити, що ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» у своєму просуванні використовує стратегію «push», так як основою збуту туристського продукту відбувається через розвинену мережу посередників, тим самим «проштовхуючи» свій продукт – авіа квиток на ринок.

Вдосконалення корпоративного стилю компанії. Як було з'ясовано вище, однією з проблем корпоративного стилю компанії є її візитки. Незважаючи на те, що зараз використання візиток не так актуально, як це було раніше, фірмі, що поважає себе, все-таки необхідний якісний носій контактної інформації. Компанія є частим відвідувачем різних виставок, ярмарків та заходів у сфері туризму, тому використання візитних карток буде дуже зручним.

Візитна картка ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» є непримітною і дуже простою. Для того, щоб туристи та колеги звертали увагу на візитку компанії, її слід зробити яскравішою, використовувати

трохи більше корпоративних кольорів, можливо, додати слоган компанії. Враховуючи, що на даному етапі для своєї пропозиції уповноважене агентство використовує деякі соціальні мережі, основною з яких є Instagram-акаунт, то на звороті візитки можна зобразити, так звану, Instagram-візитку, просканувавши яку з телефону, клієнт зможе потрапити на сторінку уповноваженого ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» в Instagram. Тим не менш, для більш детальної розробки дизайну я пропоную скористатися послугами дизайнера візиток, якого можливо оформити як фрілансера [41].

Збільшення каналів комунікації із потенційними клієнтами. Не секрет, що успіх аеропорта залежить кількості клієнтської бази. Чим більше споживачів авіа квитків, тим більший прибуток компанії. Туристи купують свій продукт циклічно, приблизно 2 рази на рік. І як не дивно, що найчастіші продажі здійснюються саме з бази. Але досвідчені керівники та маркетологи знають, що, якщо не робити жодних дій, то клієнтська база не збільшуватиметься, а навпаки, ставатиме дедалі менше. І з'ясовується, що єдина можливість для аеропорта – це залучення нових клієнтів.

Також буде бажаним використання стратегії «змішування». Полягає вона в наступному. Наприклад, компанія отримала 200 лідів через Landing-page. Як було визначено вище, у нас є їхній емейл і телефон. Першочерговим завданням є відправлення від компанії «підігриває» повідомлення, в якому клієнт знайомиться з фірмою, її послугами і т.д. Після чого, в наступних листах, за допомогою розсилки, можна використовувати запрошення нашого ліда, наприклад, в Instagram, Facebook, або у всі соціальні мережі, а людина сама вибере, яка їй буде найбільш зручна і підпишеться, тому що компанія там має регулярний контент. Такі ж запрошення можна використовувати і між обліковими записами в соціальних мережах. Наприклад, запрошення з Вконтакте до Instagram тощо[42].

Отже, ми отримуємо такі результати «нового» маркетингу.

1. Поповнення бази підписників у соціальних мережах.
2. Лідогенерація. Завдяки новій схемі маркетингу значно простіше продавати продукт, тому що «лідів» вже бачили ваш контент, отримували регулярне

розсилання, вони знають фірму, і, ймовірно, довіряють їй. І лідогенерація полягає у публікації заклику туриста до покупки вашого продукту. Тобто у своїх соц.мережах компанія публікує новий контент + заклик. Наприклад, є новий, цікавий тур по акції «раннього бронювання», на якому можна заощадити. І завдяки вже існуючій базі передплатників набагато більше шансів продати цей тур і далеко не одному туристу.

Також Інтернет-маркетинг у соціальних мережах має діяти поетапно:

- Моніторинг соціальних мереж – слід визначити, де цільова аудиторія активна, що їй цікаво, як вона відгукується про бренд та продукти компанії, які PR-кампанії вже проводять конкуренти.

- Розробка стратегії комунікації у соціальних мережах. Стратегія потрібна, щоб встановити мету, спланувати терміни, бюджети. Стратегія обов'язково має містити у собі правила взаємодії з аудиторією та правила залучення аудиторії до спільноти.

- Створити бренд-платформу. Бренд-платформа – це сукупність усіх спільнот у соціальних медіа, де бренд спілкується з цільовою аудиторією.

- Наповнення спільноти контентом. Щоб утримувати аудиторію у співтоваристві, необхідно постійно підживлювати її інтерес цікавим контентом.

- Залучення користувачів до спільноти. Щоб розширити аудиторію бренд-платформи, використовують наступні прийоми: френдінг – запрошення, що відправляються вручну, вступити в співтовариство; посів (розповсюдження) інформації;

- Реклама у соціальних мережах – контекстна та банерна.

Співробітники ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» намагаються застосовувати маркетинг у своїй діяльності, вивчаючи попит та пропозицію на конкретні туристські послуги, складаючи ціни на новий проект, рекламуючи свої послуги тощо.

І тут маркетинг виступає як компас, який дозволяє вести діяльність фірми до наміченої мети безпечнішим шляхом, але як було сказано раніше їм недостатньо спеціалізованого відділу служби маркетингу, для кращого просування фірми та

підкорення нових рубежів окремого самостійно функціонуючого органу не тільки допоможе підкорити нові рубежі, але й дуже довго займати лідируючу позицію в даному секторі ринку[43].

У ході аналізу були виявлені необхідні заходи, за допомогою яких можливе покращення роботи фірми, залучення нових клієнтів та внаслідок підвищення прибутку:

- широке використання Інтернет реклами на просування туристського продукту та послуг туристичної фірми;
- поліпшення та розвиток сайту фірми;
- доопрацювання застосовуваних методів.

За допомогою пошукового просування сайту можна досягти таких цілей:

- більше охоплення аудиторії;
- відвідуваність сайту;
- збільшення конверсії;
- мінімізація витрат за просування.

Пошукове просування полягає в оптимізації сайту, покращенні його зовнішнього вигляду (привабливості для клієнтів), написанні статей, удосконаленні його функціональності тощо [21].

План просування сайту:

1) Заповнення контентом. Статті на сайті мають велике значення не тільки для інформативності ресурсу, але і для його просування у рейтингу пошукових систем.

З усіх варіантів просування сайтів саме розкрутка статтями дає гарантований результат. І насамперед значення мають ті тексти, що знаходяться на самому сайті.

Для того щоб ресурс добре індексувався пошуковими системами, він повинен мати грамотний, унікальний та релевантний контент. Це означає, що немає сенсу копіювати статті з інших ресурсів або розміщувати на сторінках сайту тексти, що має нічого спільного з темою сайту. Треба створювати свій власний текстовий контент, який лояльно сприймався б роботами пошукових систем і в той же час цікавий для користувачів. Адже навіть якщо сайт потрапив на перші позиції у

видачі пошукових систем, він має бути цікавим для відвідувачів. В іншому випадку, одного разу зайшовши на сайт, людина більше ніколи на нього не повернеться.

Наповнення сайту контентом – це постійна робота, яка не закінчується після запуску ресурсу та його успішного розкручування. Щоб зберегти завойовані позиції, необхідно постійно підтримувати актуальність контенту. Статті для сайту можуть бути різного обсягу та спрямованості. Не обов'язково заповнювати сайт громіздкими текстами, якщо того не вимагає концепція ресурсу. Невеликі статті, починаючи від 500-700 символів, можуть становити основу контенту. Однак і невеликі тексти неодмінно мають відповідати всім вимогам якості та унікальності. Тексти, які використовуються для наповнення сайту, повинні бути абсолютно грамотними та легкими для сприйняття. Тексти, безумовно, є основою більшості ресурсів. Але слід зазначити, що контент для сайтів – це і картинки, і аудіо-відео файли[22].

2) Розміщення посилань. Просування сайту статтями передбачає розміщення статей з посиланнями на проект, що просувається. Просування статтями – це ефективний інструмент для підняття позицій сайту. Посилання, які розміщуються всередині статті, називаються контекстними. З урахуванням специфіки туристської сфери слід розміщувати посилання на тематичні ресурси. Контекстні посилання виглядають природнішими посиланнями, оскільки вони розташовуються всередині контенту, а не в якомусь блоці внизу сайту. Пошуковики зазвичай приймають такі посилання за природні.

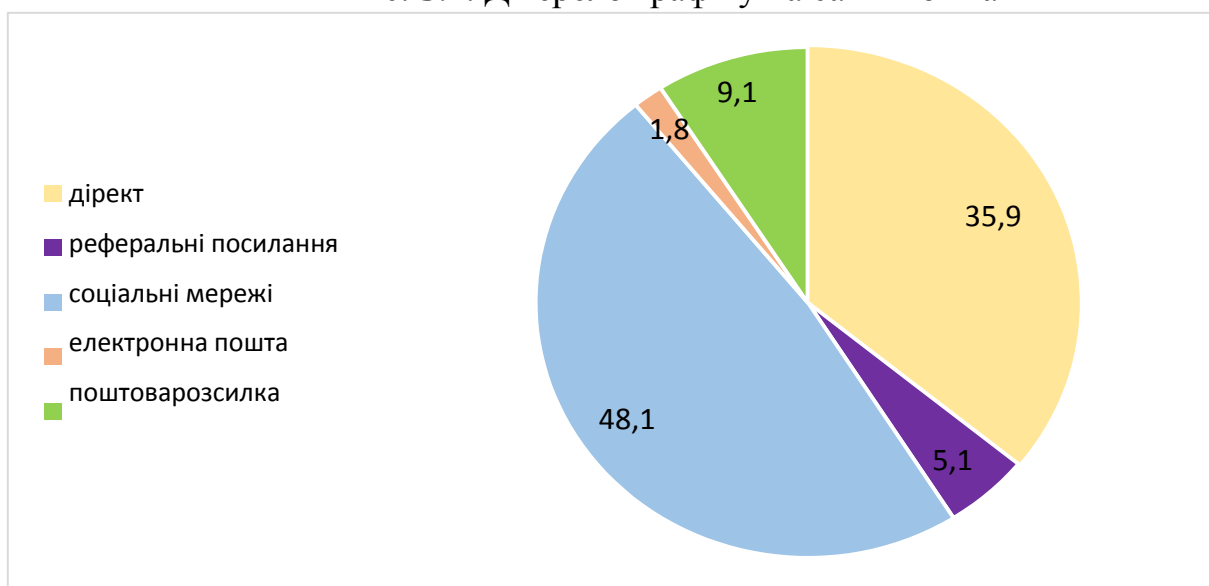
3) Розміщення сайту в пошукових каталогах. Наприклад, Мета (meta.ua), Uaport (uaport.net)

Потрібно дотримуватись кількох правил для розміщення сайту в пошуковому каталозі[22]:

- на сайті має бути розміщена реєстраційна інформація про фірмі;
- на сайті має бути розміщена актуальна інформація;

- не розміщуються сайти, що знаходяться на стадії розробки.

Рис. 3.1. Джерело трафіку на сайті компанії



Вимоги до опису сайтів. При заповненні заявки на зміну опису сайту в каталозі враховуються такі вимоги:

- заголовок не повинен перевищувати 50 знаків;
- заголовок сайту організації повинен містити її назву (або назва торгової марки, що їй належить). В інших випадках заголовки мають містити унікальні імена сайтів;
- назва компанії або сайту в заголовку пишеться в лапках;
- заголовок не обов'язково повинен відтворювати повну офіційну назву фірми або рекламний слоган, що просувається на сайті;
- заголовок не може містити слів, набраних великими літерами, якщо це не аббревіатура;
- заголовок не може містити перелік товарів чи послуг;
- заголовок повинен характеризувати весь ресурс загалом, а чи не деякі його розділи;
- опис не повинен перевищувати 200 знаків;
- опис може містити перелік товарів чи послуг, але не довше за три-чотири пункти;
- в описі не допускається повторення інформації із заголовка.

- не допускається вживання епітетів та тверджень рекламного характеру, а також прикметників у чудовому ступені («самий», «повний», «дешевий», «кращий», «єдиний» тощо);
- будь-яка інформація, згадана у заголовку чи описі, має бути досить помітно представлена на головній сторінці сайту [23].

4) Технічна зручність сайту (Usability). Під поняттям «юзабіліті сайту» мається на увазі просте та зручне використання сайту. Зрозуміло, чим вищий рівень Usability, тим більше розташовані до сайту відвідувачі. Це безпосередньо впливає на лояльність, кількість відвідувань та навіть конверсію на сайті.

Обов'язкові елементи:

- логотип компанії;
- назва компанії;
- слоган;
- контактні дані підприємства;
- меню.

Сайт потрібно використовувати не лише як спосіб залучення нових туристів до компанії, а й як засіб комунікації з постійними клієнтами. Якщо турист звертається до аеропорту вперше, то насамперед його буде цікавити сама компанія: як давно турагентство існує на ринку, що пропонує, чим відрізняється від безлічі інших турфірм, де знаходиться і як з ним зв'язатися. Тому розділ «Про компанію» просто необхідний для сайту будь-якої. Крім того, буде не зайвим розмістити на сторінці список партнерів - компаній-туроператорів, з якими співпрацює ваше турагентство. Таким чином, відвідувачі віртуальної сторінки зможуть легко зорієнтуватися, тури яких операторів вони можуть придбати у тур фірмі [24].

Сайт потрібно використовувати не лише як спосіб залучення нових туристів до компанії, а й як засіб комунікації з постійними клієнтами. Якщо турист звертається до аеропорту вперше, то насамперед його буде цікавити сама компанія: як давно турагентство існує на ринку, що пропонує чим відрізняється від безлічі інших турфірм, де знаходиться і як з ним зв'язатися. Тому розділ «Про компанію» просто необхідний для сайту будь-якої. Крім того, буде не зайвим розмістити на

сторінці список партнерів - компаній-туроператорів, з якими співпрацює ваше турагентство. Таким чином, відвідувачі віртуальної сторінки зможуть легко зорієнтуватися, тури яких операторів вони можуть придбати у турфірмі.

Також слід запропонувати клієнтам залишити на сайті онлайн заявку на підбір туру, заповнивши певну форму. І, як зазначає більшість експертів, ефективність сервісу дуже відчутна – щодня із сайту може приходити до 10-12 заявок. Не всі, звичайно, сягають етапу продажу, але турфірма може відслідковувати інтерес відвідувачів до різних варіантів відпочинку і, по суті, такий сервіс «приводить» клієнтів у турагентство практично без зусиль, а далі робота менеджера – утримати туриста. Більше зусиль вимагає сервіс онлайн-консультанта, але він може бути і ефективнішим, якщо клієнт отримає кваліфіковану відповідь від співробітника агентства ще на сайті, довіра до нього буде вищою. А враховуючи, що онлайн-консультантом зазвичай користуються зайняті люди, які протягом дня не завжди можуть відвідати турагентство особисто, велика ймовірність, що клієнт не довго шукатиме і звернеться до того, хто відразу і професійно відгукнувся на його запит.

Тим не менш, для спілкування з туристами все-таки потрібна будь-яка форма зворотного зв'язку. Це можуть бути гостьові книги, відгуки клієнтів на окремій сторінці, обговорення у блозі – будь-який інтерактив дає можливість зрозуміти, які питання у клієнтів виникають найчастіше, та відкоригувати ті чи інші моменти у роботі. А для нових клієнтів це показник відкритості турагенції та готовності йти на контакт із клієнтами [25].

З огляду на специфіку туристської сфери, контекстна реклама може бути основним способом просування. Проте вона потрібна як додатковий засіб реклами. В той час як сайт фірми знаходиться на низьких позиціях у рейтингу, контекст певною мірою це компенсує.

Після підняття сайту компанії в ТОП, даний вид просування туристичного продукту та послуг, також має бути використаний. Такий спосіб потрібен для проведення акцій, продажу конкретного туру (наприклад, «Горячий тур»), або щоб наголосити на певному напрямку.

Для проведення цього заходу послуги рекламних фірм не потрібні, що може заощадити кошти компанії. Майданчиком для такої реклами, може бути обрано пошукову систему Google.

Ключові завдання контекстної реклами:

- оперативне підвищення продаж;
- збільшення охоплення цільової аудиторії;
- згладжування сезонних коливань;
- проведення тимчасових акцій.

Для визначення ефективності використання інформаційних технологій туристична компанія ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» використовує два методи:

1. Статистичний метод полягає в порівнянні результатів діяльності компанії до використання інформаційних технологій і після. Обраховується за наступною формулою:

$$E = Pr_0 - Pr_1 \quad (3.1)$$

де Pr_0 - прибуток до використання ІТ; Pr_1 - прибуток після використання ІТ.

1. Метод прямого рахунку полягає в підрахунку зекономленого часу в результаті використання ІТ і перетворення цього часу в грошовий еквівалент, при цьому методі використовується формула:

$$E = \sum (t_0 - t_1) * T_{тс} \quad (3.2)$$

де E - ефективність; t_0 - час, який затратався до автоматизації; t_1 - час, який затратався після автоматизації; $T_{тс}$ - середня годинна тарифна ставка в підприємстві.

Ефективність застосування інформаційних технологій у туризмі на глобальному рівні оцінюють, визначаючи кількість користувачів Інтернету в світі; світові обсяги інтернет-продажів туристичних послуг; кількість бронювань глобальними розподільними системами.

Для складання рекламної кампанії в Google існує сервіс Google Ads. Щоб оперативно підвищити продажі в літній сезон за напрямками, що користуються

великим попитом, а саме Туреччина та Єгипет, слід запустити рекламну кампанію за найпопулярнішими запитами [26].

В Google Ads існують гнучкі налаштування показу оголошень. Налаштувавши показ оголошень в робочі години агенції, можна значно скоротити витрати на контекстну рекламу.

Можна розрахувати приблизний бюджет на рекламу в день: 25000 грн. (місячний бюджет) / 30 днів = 833,33 (грн. в день).

Проплачена реклама, наприклад, працює 24 дні на місяць, розрахуємо бюджет на цю кількість днів: 24 дня * 833,33 (грн. в день) = 19999,92 грн.

Таким чином, обмеживши покази тільки по днях, можна заощадити на місяць 25000 – 19999,92 = 5000,08 грн.

Розрахуємо бюджет на рекламу за годину: 833,33 (грн. в день) / 24 (години) = 34,72 (грн. в годину).

Туристська агенція ТА «ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» працює 180 годин на місяць, виходячи з цих даних розрахуємо бюджет:

$$180 \text{ (годин)} * 34,72 \text{ (грн. в годину)} = 6156 \text{ грн.}$$

Таким чином налаштувавши покази на певні дні та години можна заощадити на місяць 25000 – 6156 = 18884 (грн./місяць), що в 4 рази нижче за спочатку прогнозований бюджет. Проте прогноз є дуже усередненим, не враховується коефіцієнт сезонності та святкові дні [33].

За умови, що сайт ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» буде на високих позиціях у пошукових системах, контекстну рекламу слід запускати у розпал сезону, а саме в літні місяці (червень, липень, серпень). Кінцева сума, що витрачається влітку на контекстну рекламу 6156 (грн./місяць) * 3 (місяця) = 18468 грн.

Також контекстна реклама необхідна для згладжування сезонних коливань. Найнесприятливіші місяці для туристичного бізнесу це кінець осені та зими, початок весни (Жовтень, Листопад, Січень, Лютий, Березень). З жовтня до листопада найсприятливіші країни для пляжного відпочинку: Туніс, ОАЕ, Індія,

Мексика, Куба, Таїланд, Домініканська республіка, Ізраїль. У ці місяці найсприятливіші та найпопулярніші для відпочинку країни: Таїланд, Єгипет, ОАЕ, Куба, Мексика, Домініканська республіка, Канарські острови, В'єтнам, Гоа, Шрі-Ланка, Мальдіви.

Просування зазначених напрямків вибрано не випадково, так як вони мають великі попити серед клієнтів, покупців авіа квитків, згідно запитів в Google.

Для згладжування сезонних коливань у грудні, січні, лютому та березні слід поєднати рекламу «гірськолижних», європейського напрямку та «пляжних» квитків.

За допомогою такого виду реклами, за заданими параметрами «ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» »зможє залучити нових клієнтів, розширити клієнтську базу. Так само це може сприяти утриманню старих (постійних) клієнтів.

Туризм є досить популярною темою у соціальних мережах. Саме тому соціальні мережі необхідно використовувати для просування послуг аеропорту, що стосується туристського продукту, цей спосіб є не дуже ефективним. Це пов'язано з тим, що користувачі соціальних мереж приходять на ресурс не за покупками, а за спілкуванням та корисною інформацією. Для просування послуг «ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» цей спосіб вже використовувався, але очікуваного результату це не дало. Причина цьому в неправильно поставленій меті та використанні даних ресурсів. Як вже говорилося намагатися продати тури через соціальну мережу дуже складно, і численні спроби не дають бажаного результату [34].

Майданчиком для просування буде обрано соціальну мережу Facebook, яка використовується раніше, та Instagram.

Усі заходи щодо ведення групи, як і раніше, проводитимуться менеджером фірми, що зведе витрати до мінімуму. Удосконалення групи слід проводити поетапно.

Етап перший.

Насамперед необхідно оформити групу, щоб вона справляла враження серйозного самостійного сайту. Обов'язково до розміщення: логотип компанії, назва, контактні дані, телефони та контакти менеджерів, які протягом дня можуть відповісти на дзвінки. Загальний стиль оформлення для сторінки, бажано перегукує з корпоративним стилем. Крім того, на сторінці групи слід розмістити посилання на офіційний сайт туристичної агенції. Найбільш привабливі максимально інформативні сторінки, не перевантажені зайвою інформацією, легко читані, що дають відчуття легкості використання та створюють позитивне враження від перегляду.

Етап другий.

Для того щоб зацікавити потенційних клієнтів, необхідно розміщувати в групі корисну та цікаву інформацію. Оскільки група не націлена на продаж квитків, а лише на формування іміджу компанії та пізнаваності у мережі Інтернет. Слід розміщувати інформацію про країни, нові напрямки та інші аспекти, які можуть зацікавити користувача, що прийшов до групи та згодом утримати його [35].

Етап третій.

Важливий елемент просування групи або сторінки туристичної агенції – це робота зі статистикою.

Розділ статистики дає таку інформацію: кількість унікальних відвідувачів та переглядів за добу, за період, статистику відвідувачів у розрізі, віку, статі, місця проживання, джерела, які розділи групи переглядають найчастіше, які конкретно матеріали користуються найбільшою популярністю.

Аналіз усієї цієї інформації дає зрозуміти які пости та новини привернули найбільший інтерес відвідувачів групи, на основі чого можна виділити цільову аудиторію. Статистика допомагає скоригувати інформаційний та рекламний потік стрічки новин для залучення максимальної кількості потенційних клієнтів.

Етап четвертий.

Спілкування є основною функцією соціальних мереж. Слід не забувати про цей аспект в Facebook та Instagram. Для того щоб викликати довіру у споживачів, необхідно створити розділ з відгуками клієнтів, які вже користувалися послугами

компанії. Крім цього, слід створити розділ «Питання-відповідь», в якому потенційні покупці зможуть отримати консультацію від менеджера фірми, що буде дуже зручно як для клієнтів, так і для співробітників.

Етап п'ятий.

Щоб отримати групу цільових відвідувачів, її потрібно просунути в ТОП пошукової видачі Facebook та Instagram. За рахунок кількості учасників, що вступили, зростають позиції групи в пошуку. Відповідно, чим більше учасників у групі, тим вищі місця вона займає у пошуку.

Способів розкручування існує дуже багато, від банальних запрошень до вірусного маркетингу. У рамках заходів щодо просування слід використовувати наступний спосіб – запрошення людей за інтересами. Для цього необхідно шукати тематичні групи та спільнот. Найбільше підійдуть спільноти на тему подорожей, країн тощо.

Крім того, слід залучати нових учасників за допомогою постійних клієнтів. Існує дуже поширений спосіб залучення та стимуляції клієнтів за допомогою проведення акцій. Суть акцій у соціальних мережах полягає в тому, що користувач розміщує інформацію про будь-який товар або послугах у себе, а сторінці «ділиться з друзями», або «коментує пост» «чи запрошує друга» і за це отримує подарунок чи знижку. У випадку з туристичним агентством, можна провести таку акцію, а як заохочення буде передбачена знижка у розмірі 3-5%. Для отримання знижки, користувачу, який вже знаходиться у групі, потрібно буде розмістити інформацію про туристичну агенцію та про дану акції у себе на сторінці чи в сторіс (Instagram).

Цей спосіб допоможе залучити нових клієнтів та простимулювати постійних. Також такі акції допомагають при вдосконаленні системи знижок.

Список запропонованих заходів щодо вдосконалення групи агентства у соціальній мережі, не вимагає фінансових витрат та великих тимчасових витрат[36].

Таким чином, можемо сказати, що процес удосконалення послуг надасть й позитивні зміни у бізнес плануванні ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд», адже стане необхідним новий аналіз конкурентів,

потенційних клієнтів та їх купівельної спроможності. Під час нового аналізу можуть бути виявлені нові слабкі та сильні сторони підприємства та знайдені нові методи просування компанії.

Також буде необхідним провести аналіз інвестиційної привабливості підприємства. Отже, після війни ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» знаходиться у періоді розвитку фірми та постійних спроб стати кращими. Показники підприємства показують, що воно легко може стати ефективним та прибутковим, проте ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» має розширяти клієнтоорієнтованість, маркетингову складову, розширити польотну програму, удосконалити систему прийняття управлінських рішень.

Для вводу нових послуг буде необхідним створення бізнес-плану для оцінки можливостей розширення та зменшення ризиків підприємства.

3.2. Організаційне забезпечення виконання бізнес-плану у ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд»

Проблемними аспектами в діяльності підприємства ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» виявилися недосконалість соціальної та організаційної складової. Власне на ці сфери менеджменту підприємств варто звертати увагу як на такі, що знижують ефективність його діяльності та вимагають окремої уваги при бізнес-плануванні.

Зокрема, у після воєнних умовах економічний та соціальний розвиток ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» неможливий без впровадження сучасних інструментів в управлінні персоналом, що спрямовані на підвищення їх ефективності.

Метою політики управління персоналом ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» є залучення аут сорс персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. Залучення нового персоналу потребує організаційних змін.

Тому в роботі пропонується перш за все створити структуру відділу кадрів. Через те, що ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» є малим підприємством і на цей час не готове залучити нових співробітників на постійній основі пропонується розподілити обов'язки між двома управлінцями, що надасть кожному відповідальність за окремі складові підприємства.

Основною функцією відділу кадрів має бути формування кадрового потенціалу підприємства (ядра трудового колективу) та розробка кадрової стратегії підприємства. Своєю чергою, слід відзначити, що робота служби управління кадровим потенціалом буде спрямована на створення основного, постійного, кваліфікованого складу працівників.

На ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» слід змінити основні методи управління підприємством і приділяти першорядну увагу наступним питанням:

- максимальне задоволення запитів клієнтів;
- основне багатство підприємства – його персонал;
- на всі внутрішні операції підприємства – стандарти якості;
- у всіх співробітників – почуття гідності за своє підприємство [37].

Ефективне управління працівниками потребує концепції розвитку загального управління підприємством та розробки стратегії управління персоналом аеропорту.

Новий підхід до управління кадровим потенціалом на ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» може привнести позитивні зрушення у діяльність найманих працівників, у задоволення їх потреб: вони сприятимуть розвитку творчого потенціалу працівників, підвищать якість трудового життя, збільшать рівень демократизації управління виробництвом, сприятимуть задоволенню потреб вищого порядку – у належності та причетності, визнанні та самоствердженні, самовираженні.

Для удосконалення науково-технічної складової ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» важливо постійно слідкувати за розвитком науки та наукових винаходів та притримуватись принципам науковості

та цілеспрямованості. Одним з показників науково-технічної складової є постійне оновлення та удосконалення пропонованих фірмою послуг, а також навчання та розвиток персоналу.

Системний підхід до управління бізнес планом передбачає використання наступних системних елементів:

- суб'єкт управління або підсистема, що управляє (вище керівництво – та менеджер інноваційного проекту);
- об'єкт управління або підсистема, якою управляють (інноваційний – проект);
- вплив зовнішнього середовища (фактори макро- та мікросередовищ, – які змінюються в умовах ринкових відносин та чинять вплив на прийняття рішень в підсистемі, що управляє);
- вхід (обмеження – введення інформації, необхідної для роботи; – ресурси – матеріально-технічні, нематеріальні, людські, фінансові);
- вихід – інноваційний продукт проекту, який підлягає здачі – замовникові;
- цільові настанови (комплекс цільових настанов (місія, стратегічні – цілі, тактичні й оперативні цілі інноваційного проекту) на досягнення результату (створення інноваційного продукту);
- механізм управління бізнес планом (сукупність – принципів, методів та інструментів, за допомогою яких суб'єкт управління чинить вплив на об'єкт управління – складається з нормативно-правового, інформаційного, організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечень, відповідних інструментів, методів та важелів);
- процес (відбувається за класичним підходом до управління, – запропонованим А. Файолем з додаванням функції аналіз, необхідної з точки зору аналізу вхідної інформації, результати якого використовуються для подальшого планування);
- зворотний зв'язок (інформація про відповідність результату – (інноваційного продукту) місії та стратегічним цілям інноваційного проекту, яка надходить до суб'єкта управління).

Процес управління бізнес планом розглядається як послідовна реалізація основних функцій управління [10-13].

Одним з дієвих інструментів контролю управління бізнес планом є бізнес-план. В умовах ринкових відносин обґрунтоване прийняття рішення щодо вибору альтернативних інноваційних проектів неможливе без чітко продуманого та складеного бізнес-плану [9, 14-16].

Бізнес-план є робочим інструментом, за допомогою якого забезпечується комплексне бачення цілей та способів їх досягнення, а також всіх ризиків, які супроводжують реалізацію інноваційного проекту.

Бізнес-план дозволяє найбільш ефективно оцінити інноваційну бізнес-ідею, її реальність, потенційну прибутковість та можливі ризики. Успішна реалізація інноваційних проектів в процесі ведення бізнесу дозволяє досягати конкурентних переваг, підвищувати прибутковість діяльності підприємства та розвиватися у довгостроковій перспективі.

Крім вищенаведеного, бізнес-план дозволяє визначити критерії та показники, за якими проводиться контроль за процесом реалізації інноваційного проекту, тобто бізнес-план можливо використовувати як дієвий інструмент контролю та управління інноваційним проектом.

Бізнес-план стає стандартом, з яким команда проекту звіряє результати своєї роботи і вносить необхідні корективи.

При цьому всі працівники команди проекту чітко розуміють свої задачі, мають можливість оцінити свій особистий вклад у досягнення поставлених цілей і визначити власні перспективи, пов'язані зі спільним для всіх проектом.

Таким чином, контроль як функція управління має важливе значення, оскільки для мінімізації ризиків, які особливо часто супроводжують інноваційні проекти, отримані результати необхідно постійно зіставляти з запланованими показниками на всіх етапах реалізації проекту. Дієвим інструментом такого контролю слугує бізнес-план інноваційного проекту, який має бути складений з врахуванням можливості адаптації до змін навколишнього середовища в рамках

виділеного бюджету та зі зберіганням обсягів, якості та встановлених строків реалізації проекту.

3.3. Рекомендації з удосконалення бізнес-планування у ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд»

Існує думка, що якщо поставити бізнес-ідею на папір у довільному форматі, так і потенційний інвестор чіткий і зрозумілий, як і сам автор, але це зовсім не так. В цьому випадку, той, хто вивчає цей бізнес-план, не зможе оцінити рентабельність спроектуйте або перевірте розрахунки, як частину передумов для фінансове моделювання в документі опущене, а в гіршому - його немає навіть зрозуміє, в чому полягає ідея проекту. Ні інвестиційних коштів, ні Комерційний банк такої «глибокої обробки» питання, напевно, не має це буде добре.

Інші вважають, що хороша бізнес-ідея і «красива книга» про проект гарантія успіху для залучення грошей. На наш погляд, хороша бізнес-ідея і детальний бізнес-план є умовою, але не гарантією залучення фінансування.

Вирішальну роль тут відіграють такі фактори, як доступність компанії власні кошти, готовність інвестувати їх у проект, кредитна репутація позичальник тощо. А у випадку ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» інвестор серйозно оцінює як професійну кваліфікацію керівників, так і їхню особисту кваліфікацію якості та досвід минулих успіхів чи невдач.

Тому правильно складений бізнес-план – це не просто опис самого проекту та містить дані про ініціатора проекту: опис його діяльності, фінансове становище, управлінська команда, наявні фінансові ресурси [45].

Бізнес-план містить детальні пояснення того, як буде діяти менеджмент компанії, щоб забезпечити її прибутковість, а також її оборотність інвестиції. Постійна еволюція економічного середовища, в якому працює компанія, запропонувати уточнення та доопрацювання бізнес-плану, що, у свою чергу, вимагає розробка механізму залучення до цієї роботи керівного складу.

В цілому бізнес-план складається для зовнішніх і внутрішніх цілей. Цілі «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд»:

Зовнішня сторона бізнес-плану покликана виправдати довіру інвесторів і кредиторів, переконуючи їх у потенціалі компанії, компетентність його працівників, а також необхідність її забезпечення стратегічна та фінансова допомога.

Іншими словами, відсутність строгості продуманий бізнес-план, систематично коригується відповідно зміна умов, є істотним недоліком, що відображає слабкість управління компанією, що зрештою ускладнює можливості залучення фінансових ресурсів і досягнення довгострокової стабільності конкурентне середовище.

Одним словом, бізнес-план є критична відправна точка та основа для всіх заходів з планування та виконання компаній. Це найважливіше джерело стратегічного накопичення інформація та спосіб безпосереднього управлінського впливу на майбутню ситуацію бізнесу, де намічені шляхи досягнення прибутковості. Загалом фінансова, операційна та інвестиційна політика компанії повинна відповідають орієнтаціям і стратегічним цілям, визначеним у бізнес-плані [39].

В даний час, не існує певних методик підготовки бізнес-плану, проте, загальна структура бізнес-плану, відповідно до стандартів з інвестицій UNIDO, повинна дотримуватися наступних основних складових:

- резюме;
- опис підприємства і галузі;
- опис продукції (послуг);
- маркетинг і збут продукції (послуг);
- виробничий план;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- ризики і гарантії;
- ефективність проекту; додатки.

Отже розглянемо більш детально перераховані складові, та з'ясуємо їх сутність.

Резюме – це самостійний рекламний документ, тому що в ньому містяться основні положення всього бізнес-плану. Це фактично єдина частина, яку читатимуть більшість потенційних інвесторів. А інвестор захоче, насамперед, дізнатися наступну інформацію: розмір кредиту, для якої мети, передбачувані терміни погашення, гарантії, хто ще збирається інвестувати проект, які власні кошти є у підприємства [3, с. 24].

Опис підприємства і галузі. Призначення розділу – показати і довести реальність запропонованого підприємницького починання шляхом опису форми практичних дій з урахуванням реальної ситуації в обраній сфері бізнесу.

У цьому розділі повинні чітко і коротко пояснити два основних моменти: - що являє собою підприємство як засіб отримання прибутку; - на чому базуватиметься його успішна діяльність.

У даному розділі повинна міститися інформація наступного характеру: - чим підприємство займається (буде додатково займатися), що являє собою продукт (послуга), хто є клієнтами;

- опис ситуації у вибраній сфері бізнесу (як підприємство вписується в обрану сферу бізнесу, стан справ у цій сфері, оцінка перспектив розвитку);

- організаційно-правова форма підприємства, організаційна структура, засновники, персонал і партнери, дата створення;

- фінансово-економічні показники діяльності підприємства;

- місце розташування підприємства (адреса підприємства, характеристика будинку або приміщення, власність або оренда, необхідність реконструкції, тощо);

- специфіка роботи (сезонність, час роботи (години і дні тижня), і інші особливості, пов'язані зі сферою бізнесу або використовуваними ресурсами).

Якщо підприємство тільки створюється, то цей розділ має додатково містити обґрунтування успіху створюваного підприємства і досвід підприємства у даній сфері бізнесу.

Зокрема, бажані посилання на договори або попередні домовленості з постачальниками або споживачами. Якщо проект реалізується в рамках індивідуальної підприємницької діяльності, то приводиться опис бізнесу, яким

підприємець займається. Розділ повинен переконати інвестора в надійності і перспективності фірми, що пропонує проект.

Опис продукції (послуг). У цьому розділі слід дати визначення та опис тих видів продукції або послуг, які будуть запропоновані на ринок. Тут слід зазначити деякі аспекти технології, необхідної для виробництва продукції або послуг.

Важливо, щоб ця частина була написана зрозумілою, чіткою мовою. Розділ містить опис характеристик продукції, при цьому при цьому необхідно звернути увагу на перевагах, які продукція несе потенційним покупцям. Важливо звернути увагу на унікальність продукції або послуг: нова технологія, якість товару, низька собівартість чи якесь особливе гідність, яке задовольняє запитам покупців.

Також необхідно підкреслити можливість вдосконалення даної продукції (послуги). Описуються наявні патенти або авторські права на винаходи або наводяться інші причини, які могли б перешкодити вторгненню конкурентів на ринок. Такими причинами можуть бути ексклюзивні права на розповсюдження і торгові марки [5, с. 90].

Маркетинг і збут продукції (послуг). План маркетингу необхідний, щоб потенційні клієнти перетворилися на реальних. Цей план повинен показати, чому клієнти будуть купувати саме цю продукцію або користуватися саме цими послугами.

Необхідно продумати і пояснити потенційним партнерам або інвесторам основні елементи свого плану маркетингу: ціноутворення, схему поширення товарів, рекламу, методи стимулювання продажу, організацію післяпродажного супроводу, формування іміджу.

До основних аспектів даного розділу слід віднести:

- опис вимог споживачів до продукції (послугі) і можливості задовольнити їх;
- опис конкуренції. Визначити конкурентів і проаналізуйте їх сильні і слабкі сторони, а також свої можливості;
- опис ринку збуту продукції (послуги);
- опис поставки товару від місця виробництва до місця продажу або споживання;

- стратегія залучення споживачів, виходячи з визначених можливостей.

Ціна і обсяг збуту продукції. Саме ціна продажу продукту (послуги) визначає, в кінцевому рахунку, величину прибутку, прибутковість проекту.

Необхідно забезпечити ув'язку параметрів «ціна – якість – рентабельність».

Виробничий план. У цьому розділі повинні бути описані всі виробничі або інші робочі процеси, що мають місце на підприємстві. Тут ви повинні розглянути всі питання, пов'язані з приміщеннями, їх розташуванням, обладнанням, персоналом.

Так само має бути приділено увагу планованому залучення субпідрядників, необхідно пояснити, як організована система випуску продукції (послуг) та як здійснюється контроль над виробничими процесами [4, с. 76].

Необхідно приділити увагу питанням розташування виробничих площ і розміщення обладнання. Нарешті, в цьому розділі повинні знайти відображення питання, пов'язані з термінами поставок, числом основних постачальників і наскільки швидко може бути збільшений чи скорочений випуск продукції. Організаційний план.

У даному розділі пояснюється, яким чином організована керівна група і описується основна роль кожного її члена.

Показується команда управління проектом та провідні фахівці, правове забезпечення, наявні або можливі підтримка та пільги, організаційна структура і графік реалізації проекту. У цьому розділі повинні бути представлені дані про партнерів, їх можливості та досвід.

Потрібно висвітлити механізм підтримки і мотивації провідних керівників, показати яким чином можна зацікавити їх у досягненні поставлених в бізнес-плані цілей.

Слід вказати, як буде оплачуватися їх праця (оклад, премії, пайова участь у прибутку тощо). Фінансовий план. Мета розділу – показати основні пункти з маси фінансових даних.

Тут даються нормативи для фінансово-економічних розрахунків, наводяться прямі (змінні) і постійні витрати на виробництво продукції, калькуляція

собівартості продукції, кошторис витрат на реалізацію проекту, потреба та джерела фінансування, розраховується таблиця витрат і доходів, потік реальних грошей (потік готівки), прогнозний баланс. Ризики і гарантії.

Показуються підприємницькі ризики та можливі форс-мажорні обставини, наводяться гарантії повернення коштів партнерам та інвесторам. Ефективність проекту.

У розділі зазначаються показники ефективності реалізації проекту, проводиться аналіз чутливості проекту, розраховується життєвий цикл проекту, беззбитковий обсяг продажів.

Додаток є важливою частиною бізнес-плану, сприяє розвантаженню основного тексту від подробиць і дає можливість надати потенційним партнерам та інвесторам різні додаткові матеріали, а саме, що:

- підтверджують і розкривають відомості про підприємство (копії реєстраційного свідоцтва, статуту та установчого договору підприємства, наявні ліцензії та сертифікати, почесні дипломи та свідоцтва, копії матеріалів преси про діяльність підприємства, відгуки замовників і партнерів по спільній діяльності тощо);
- характеризують продукцію (фото, рисунки, креслення, патент, відгуки, результати випробувань і сертифікації продукції, інші відомості);
- переконують в затребуваності продукції (матеріали маркетингового дослідження, порівняльні дані про конкурентів, договору, протоколи про наміри та заявки на поставку продукції);
- показують можливості виробництва (фотографію підприємства, його провідних ділянок, устаткування, копії документів по сертифікації виробництва тощо);
- розкривають організаційно-правову готовність проекту (схеми організаційної структури, механізму реалізації проекту, виписки з нормативних документів);

- обґрунтовують фінансово-економічні розрахунки (калькуляції, таблиці тощо - підтверджують спрямованість, значимість (масштабність) і ефективність проекту (рішення, програми, плани, акти, листи, відгуки);
- підтверджують реальність заходів попередження ризику, нейтралізації форс-мажорних обставин і реальність гарантій повернення позики (гарантійні листи, договори, склад і вартість застави, виписка з законодавчих і нормативних документів, інші матеріали).

Слід уникати типових помилок, що найчастіше зустрічаються при розробці бізнес-плану з метою отримання кредиту, а саме [12 с. 39]:

- переоцінка можливостей реалізації продукції, непродумана маркетингова стратегія, надто оптимістичні прогнози продажів;
- завищення кінцевої ціни реалізації товару, що призводить формально хорошим фінансово-економічними показниками кредитного проекту.

При цьому можливо два варіанти пояснення причини такого завищення, з одного боку, можливо, що це результат самообману, коли клієнт або скористався невірною інформацією про ринок, на якому він до цього не працював, або використовує як орієнтир ціну разової партії товару, яку йому вдалося продати.

Також є варіант, при якому підприємець свідомо змінює цінові параметри розраховуючи на нецільове використання кредиту; - зниження витрат, пов'язаних з реалізацією представленого проекту, від цін на сировину до витрат на транспортування і заробітну плату.

Отже, професійне обґрунтування інвестицій істотно знижують ризики втрати власних коштів та підвищує можливості залучення коштів від інвесторів по бізнес-проекту.

Отже, проведені дослідження дає підстави стверджувати, що бізнес-план є основою роботи будь-якого підприємства, поряд з майновим забезпеченням, входить до мінімум гарантій для залучення інвестицій.

Проте, відсутність продуманого бізнес-плану, ретельно відкоригованого відповідно до мінливих умов, що особливо актуально у сучасних умовах фінансової кризи, є істотним недоліком, що відображає слабкість управління підприємством,

ускладнює можливості залучення фінансових ресурсів і досягнення довгострокової стабільності в конкурентному середовищі. Інвестор ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» чітко розуміє, що якщо підприємство не може зробити якісний, обґрунтований бізнес-план, то і вкладені інвестиції можуть використовуватися не професійно

Висновки до розділу 3

В умовах військового часу функціонування ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» не представляються можливим, саме тому ми будемо надавати рекомендації для подальшого функціонування підприємства в умовах післявоєнного стану.

Організаційно-економічний механізм управління – це інструмент управління, який є сукупністю управлінських елементів та способів їхньої інформаційної, організаційної, мотиваційної, кадрової та фінансово-економічної взаємодії, спрямованих на активацію (запуск), подальшу активізацію (підвищення інтенсивності дій) та досягнення прогресивної динаміки показників розвитку об'єкта управління з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо досягнення економічної стабільності та ефективної реалізації усіх наявних бізнес-проектів [36].

Удосконалення цієї моделі на ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» можна забезпечити через покращення показників ефективності управління, адже стане необхідним новий аналіз конкурентів, потенційних клієнтів та їх купівельної спроможності. Під час нового аналізу можуть бути виявлені нові слабкі та сильні сторони підприємства та знайдені нові методи просування компанії.

Отже, після війни ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» знаходиться у періоді розвитку фірми та постійних спроб стати кращими. Показники підприємства показують, що воно легко може стати ефективним та прибутковим, проте ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П.

Корольова» ТОВ «Акорд» має розширяти клієнтоорієнтованість, маркетингову складову, розширити польотну програму, удосконалити систему прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження нами встановлено, що бізнес план - це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Розробка бізнес-плану - це тривалий і трудомісткий процес, що вимагає концентрації зусиль всього персоналу компанії. Процес розробки професійно виконаного бізнес-плану трудомісткий і зазвичай вимагає залучення кількох кваліфікованих спеціалістів, але процес прийняття рішення про фінансування проекту займає багато часу.

Бізнес-план має містити деталізований аналіз ринку та можливість компанії попасти на цей ринок. Оскільки така інформація базується на здогадках і прогнозах, то такі плани є досить ризиковими, і в них повинна приділятися велика увага процесу аналізу ринку та дослідження на чутливість кінцевих фінансових показників зміни ціни продукту (послуги), її собівартості, обсягу збуту, величини засновницьких, початкових та поточних витрат. Прогноз надходження грошових коштів та обрахунок точки беззбитковості мають містити три варіанти: оптимістичний, статичний, песимістичний.

Структура бізнес-плану:

- 1) Загальна характеристика господарської діяльності.
- 2) Стислий план фінансового оздоровлення.
- 3) Аналіз фінансового стану компанії.
- 4) Просування щодо відновлення платоспроможності та підтримки ефективності діяльності підприємства.
- 5) Ринок і конкуренція.
- 6) Маркетингова діяльність

При розгляді об'єкта нашого дослідження, а саме аеропорт ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П Корольова» ТОВ «Акорд» відкрито у

1939 році. У листопаді 2011 року у нього було відкликано Сертифікат цивільного аеропорту через відсутність авіарейсів з 1990 року.

ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» є юридичною особою згідно до законодавства України, має самостійний баланс, власні основні фонди й оборотні кошти, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, фірмовий знак. Підприємство набуло статусу з дня його реєстрації.

Господарювання підприємства, регулюють зазначені документи, а саме:

7. Статут Дочірнього підприємства «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» Товариства з обмеженою відповідальністю «Акорд» (далі - ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд»).

8. Організаційною структурою ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

9. Штатним розписом ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

10. Бізнес-планом ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд».

Зазначимо, що управлінський персонал ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» відповідатиме за реалізацію підприємницького проекту, тому у цьому параграфі бізнес-плану необхідно відобразити основні сильні і слабкі сторони управлінського персоналу. Основними внутрішніми видами ризику у діяльності малих ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» є: виробничий, комерційний, фінансово-кредитний, інвестиційно-інноваційний та ресурсний. Основні економічні показники господарської діяльності за 2019 - 2021 роки ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд», показали нам що підприємство є прибутковим, але у 2020 році був значний економічний спад із-за карантину. Управлінцям прийшлося піти на досить непопулярні міри та звільнити значну частину працівників. В умовах воєнного часу функціонування ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» не

представляються можливим, саме тому ми будемо надавати рекомендації для подальшого функціонування підприємства в умовах післявоєнного стану. Організаційно-економічний механізм управління – це інструмент управління, який є сукупністю управлінських елементів та способів їхньої інформаційної, організаційної, мотиваційної, кадрової та фінансово-економічної взаємодії, спрямованих на активацію (запуск), подальшу активізацію (підвищення інтенсивності дій) та досягнення прогресивної динаміки показників розвитку об'єкта управління з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо досягнення економічної стабільності та ефективної реалізації усіх наявних бізнес-проектів [36].

Контроль на ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд», як функція управління має важливе значення, особливо в аеропорті, оскільки для мінімізації ризиків, які особливо часто супроводжують інноваційні проекти, отримані результати необхідно постійно зіставляти з запланованими показниками на всіх етапах реалізації проекту. Дієвим інструментом такого контролю слугує бізнес-план інноваційного проекту, який має бути складений з врахуванням можливості адаптації до змін навколишнього середовища в рамках виділеного бюджету та зі зберіганням обсягів, якості та встановлених строків реалізації проекту. Удосконалення цієї моделі на ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» можна забезпечити через покращення показників ефективності управління, адже стане необхідним новий аналіз конкурентів, потенційних клієнтів та їх купівельної спроможності. Під час нового аналізу можуть бути виявлені нові слабкі та сильні сторони підприємства та знайдені нові методи просування компанії.

Отже, після війни ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд» знаходиться у періоді розвитку фірми та постійних спроб стати кращими. Показники підприємства показують, що воно легко може стати ефективним та прибутковим, проте має розширювати клієнтоорієнтованість, маркетингову складову, розширити польотну програму, удосконалити систему прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: Практикум. – К.: Знання, 2017 – 158с.
2. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/>.
3. Аналітична онлайн-система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.
4. Бакуліна О.С. Соціальне підприємництво, як інноваційна модель економічного розвитку суспільства. Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій, перспективи публічно-приватного партнерства. Матеріал III міжнар. науково-практичного форуму (м. Житомир, 27.06.2017). Житомир, 2017. Ч. 1. С. 169-172.
5. Бойко М.Д.: Робота за межами підприємства: дистанційна, вдома, роз'їзна: довідкове вид. / М.Д. Бойко. - Київ: Медіа-Про, 2021. - 64 с.: табл., зразки (Кадровик.UA ; № 1).
6. Бухалків М.І. Планування на підприємстві: Посібник.-М.:ИНФРА-М, 2016.-416с.
7. Валінкевич. Н.В. (ред) (2019). Основи підприємництва: Підручник. Житомир: ЖДТУ.
8. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
9. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу / пер.з англ. А.Клімової. Харків, 2017. 480с.
10. Вдовиченко Р. П. Менеджмент -консалтинг як консультаційна служба / Р. П. Вдовиченко. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [file:///C:/Users/user/Downloads/yakict_2019_2_3%20\(9\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/yakict_2019_2_3%20(9).pdf).
11. Великих К.О. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління / К.О. Великих // Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. -2018. - Вип. 143. -С. 34-37. -Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2018_143_9.

12. Вельцен В.С. Капітальне будівництво аеропорту як цілісного майнового комплексу - господарсько-правові аспекти. Економічна теорія та право. 2017. №1. С. 108-118.
13. Вельцен В.С. Развитие инфраструктуры аэропортов и авиационной деятельности в Украине. *Leges Si Viata*. 2017. № 6. С. 24-28.
14. Ганечко І.Г. Бізнес-план: особливості розробки та впровадження в умовах невизначеності / І.Г. Ганечко, І. С. Ситник // Молодий вчений. -2019. - №9(1). -С. 191-194. -Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_9\(1\)_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_9(1)_44).
15. Гилка У.Л. Оцінка факторів, що визначають успіхи і невдачі інноваційних проектів / У. Л. Гилка, О.І. Яковенко // Науковий вісник Полісся. - 2018.№2(1).С.216-221.-Режимдоступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2018_2\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2018_2(1)_31).
16. Господарський кодекс України.
17. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М.О. Данилюк. – К.: Ліра-К, 2015. – 328 с.
18. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичний бюлетень. 2013-2017 рр. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_psp_bl.htm
20. Должанський І.З, Загорна Т.О. Бізнес-план. Технологія розробки. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.
21. Єгунов Ю.А., Купінець Л.Є., Бізнес - план: методика розробки та аналізу. - Одеса, 2019 р. - 230с.
22. Закон України “Про захист економічної конкуренції”.
23. Зборіна І.М. Сутність категорії «Конкурентоспроможність підприємства». Проблеми управління. 2018. № 2(39). С. 121-124.
24. Іванова А. О. Бізнес -консалтинг. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://sites.google.com/site/psihologditacijasimejnj>.
25. Касьянчик В.Д., Олесюк Є.А. Ефективність експлуатації міжнародних авіаліній. Л. Брідж, 2018. 216 с.

26. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури// Електронне наукове фахове видання “ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО”. -2017. - № 12. - 785с. - С. 268-275.
27. Класифікація видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html.
28. Кленін О. В., Білопольський М. Г. Стратегічне консультування в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи / О. В. Кленін, М. Г. Білопольський // Вісник економічних наук України, 2017. - №1. - С.134-165.
29. Коюда В.О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства / В.О. Коюда, М. І. Пасько // Бізнес Інформ. - 2015. - № 9. - С. 394-402. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_9_64.
30. Косиченко Є.Ф. Удосконалення управління транспортом в умовах економічної реформи: на прикладі цивільної авіації. К. Транспорт, 2019. 199 с.
31. Кравченко М.О., Бояринова К.О., Копішинська К.О. Управління ризиками : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
32. Кульчинська О.О. Роль стратегічного планування в ефективній діяльності підприємств / О.О. Кульчинська // Вісник. Економіка. Проблеми економічного становлення. – 2012. – № 1. – С. 83-88.
33. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації: навч. посіб. / Л.А. Лаврів. – Тернопіль: Крок, 2013. – 320 с.
34. Ларка Л.С. Бізнес-планування в системі економічного управління підприємством / Л.С. Ларка, К. П. Нелюб // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2016. – № 27 (1199). – С. 3-7.
35. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком. 2018. № 9. С. 35-37.
36. Макаренко Н.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.

37. Максимов М. С. Снижение когнитивной нагрузки при разработке бизнес-плана в малом бизнесе / М. С. Максимов // Бізнес Інформ. -2017. -№ 1. -С. 161-166. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_26.
38. Марич М.Г. Особливості бізнес-планування діяльності банківсько ї установи на сучасному етапі /М.Г.Марич// Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. -2016. -Вип. 17(2). -С. 135-138.
39. Методика підготовки бізнес-планів інвестиційних проектів (розробка Інвестиційної фінансової групи) . Економічний журнал. 2016. №4. С. 49-63.
40. Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 “Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств”.
41. Носкова С.А. Бізнес-план, як інструмент інноваційного підприємництва в умовах міжрегіонального співробітництва / С.А. Носкова, О.М. Кузьменко, Д.В. Заблудська // Економіка та право. - 2017. - № 2. - С. 93-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/espr_2017_2_14. (дата звернення: 15.10.2022).
42. Овсак О.П., Ліскович Н.Ю. Макроекономічні аспекти впливу розвитку повітряного транспорту на економіку України. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48. С. 133–141. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-22>(дата звернення: 15.10.2022).
43. Овсак О.П., Назаренко О.П. Інтеграційні процеси в забезпеченні стратегічного позиціонування авіаційних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2018. Вип. 36. Ч. 2. С. 236-248.
44. Остервальдер О., Піньє І., Бернарда Г., Алан С. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324с.
45. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.10.2013№ 944 “Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року”.

46. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств / О.А. Пробоїв // Причорноморські економічні студії. -2019. -Вип. 39(2). -С. 12-16. -Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(2)_4). (дата звернення: 15.10.2022).

47. Пузікова В.С. /Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук господарсько-правовий механізм розвитку об'єктів інфраструктури авіаційних перевезень в Україні, Харків-2021.

48. Пузікова В.С. Ключові правові чинники формування законодавства в сфері авіаційного транспорту. Visegrad Journal, 2020, № 4, с. 50-55.

49. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>(дата звернення: 15.10.2022).

50. Різник В.В. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства / В.В. Різник, Н.А. Різник // Економічний вісник університету. -2017. -Вип. 35(1). -С. 67-72. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35(1)_12). (дата звернення: 15.10.2022).

51. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2020№ 1412-р «Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки», Київ.

52. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2004№ 234-р “Про затвердження Концепції розвитку системи регулювання авіаційної діяльності у сфері створення та використання малих повітряних суден”.

53. Тарасюк Г.М. Бізнес-план розробка обґрунтування і аналіз - Київ: «Каравела» -2017 р -280с.

54. Федік М. Ф. Типологія видів та об'єктів консультування в системі зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / М. Ф. Федік // Вісник Дніпропетровського університету. - 2018. - VIP. 4 (3). - Режим доступу: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201043/166-172.pdf>.

55. <http://www.forum-investor.com/files/> – Стандарти UNIDO для бизнес-плана. (дата звернення: 15.10.2022).
56. <http://www.kpmg.com>. – KPMG: official website. (дата звернення: 15.10.2022).
57. <http://www.ukrstat.gov.ua/> – Офіційний сайт комітету статистики України. (дата звернення: 15.10.2022).
58. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/>. (дата звернення: 15.10.2022)
59. What is social media marketing? URL :[://wiki.answers.com/Q/What_is_social_media_marketing](https://www.answers.com/Q/What_is_social_media_marketing) (дата звернення: 15.10.2022).
60. Types of Social Media Sites. URL:[://onbloggingwell.com/23-types-ofsocial-media-sites/](https://onbloggingwell.com/23-types-ofsocial-media-sites/).
61. <http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/5789> - Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства у сфері виробництва пластикової тари, Арсланова Г. (дата звернення: 15.10.2022).
62. <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2225> - Управління інноваціями та розробка бізнес - плану інноваційного проекту на підприємстві, Мельник, Є. В. (дата звернення: 15.10.2022).
63. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89281> - Оцінка перспективного розвитку бізнесу шляхом бізнес-планування, Остапенко, А.А. (дата звернення: 15.10.2022).
64. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89252> - Аналіз інвестиційного бізнес-проекту, Степаненко А. С. (дата звернення: 15.10.2022).
65. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54771> - Навчально-методичний комплекс дисципліни «Управління проектами та ризиками», Наумов О.Б. (дата звернення: 15.10.2022).
66. [https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article /view/ 2186](https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/2186) Бізнес-планування як елемент управління авіаційними підприємствами в умовах світової пандемічної кризи, Н. О. Коваленко, Н. В. Столярчук.
67. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89282> - Планування ефективного розвитку підприємства, Іващенко, А.І. (дата звернення: 15.10.2022).

68. 100% of Global Destinations Now Have COVID-19 Travel Restrictions, UNWTO Reports | UNWTO. URL <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions> (дата звернення: 03.10.2022).

69. Several airlines not expected to survive after coronavirus crisis. URL <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions> (дата звернення: 03.10.2022).

70. COVID-19 Puts Over Half of 2020 Passenger Revenues at Risk. URL <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01>. (дата звернення: 03.10.2022).

71. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/56314> - Маркетингова інформаційна система підприємства та можливі шляхи її вдосконалення, Жигинас А.Є. (дата звернення: 03.10.2022).

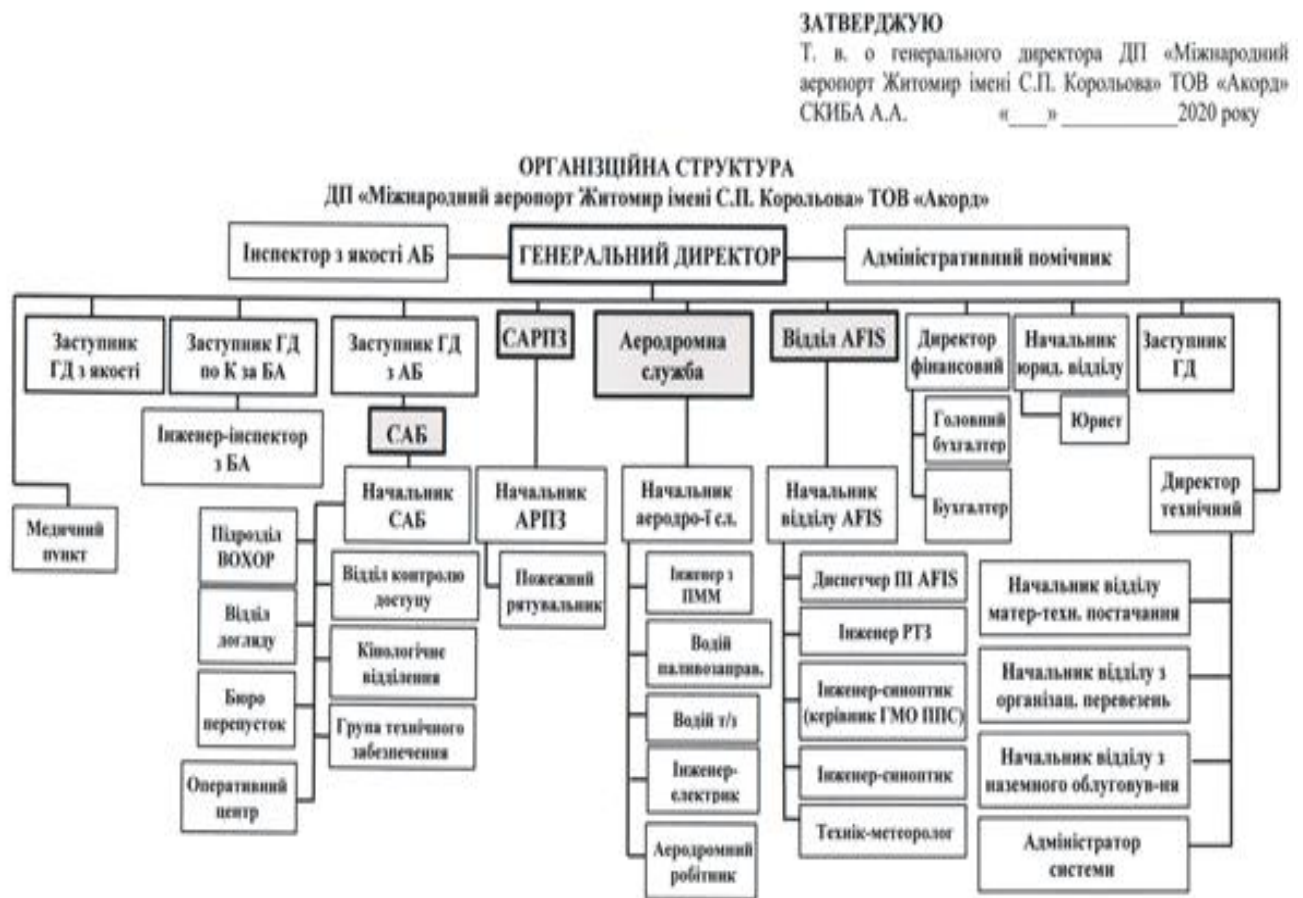
72. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/55241> - Інноваційні бізнес-моделі в міжнародній авіаційній галузі, Харковина В.І. (дата звернення: 03.10.2022).

73. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87164> - Бізнес-планування діяльності підприємства сфери послуг, Голубович О.М. (дата звернення: 03.10.2022).

74. <http://dspace.sfa.org.ua:80/handle/123456789/1363> - Бізнес-планування як інструмент управління авіаційним підприємством в умовах пандемічної кризи, Коваленко Н.О. (дата звернення: 03.10.2022).

75. <http://orcid.org/0000-0001-6962-2105> - Напрями цифровізації кооперативного підприємництва у період повоєнного відновлення України, Гаврилишин В. В. (дата звернення: 03.10.2022).

ДОДАТКИ



Копіювання, тиражування, розповсюдження без дозволу ДП «АЕРОПОРТ ЖИТОМИР» ТОВ «АКОРД» заборонено.

Рис. А.2.1. Організаційна структура ДП «Міжнародний аеропорт Житомир ім. С.П. Корольова» ТОВ «Акорд»