

На думку одного із провідних спеціалістів туризму Роберта А. Браймера, “у теперішній час найбільш гальмівним фактором розвитку туризму на суспільному рівні є відсутність уваги та підтримки з боку політиків та громадської влади. Коли на туризм не зважають, його доходи не визначені, відсутнє ретельне планування та, як наслідок, відсутній і розвиток. Як тільки буде глибока зацікавленість на законодавчому рівні, поєднання зусиль для піднесення статусу індустрії туризму на більш високий рівень не тільки у вигляді декларацій, а й конкретних заходів щодо встановлення та підтримки економічних зв'язків, почне ефективно діяти маркетинг у сфері туризму, відтоді можна розраховувати на видимі результати”.

Перспективним напрямком відкриття нових видів надання послуг і ринків збуту є взаємодія туризму і культури як на рівні центральних органів влади, так і на місцях. Культурний спадок, музеї, театри у більшості країн світу є винятково важливим фактором залучення туристів, генерації міжнародних і локальних туристичних потоків. У результаті цього свого клієнта отримує транспорт, громадське харчування, готелі, місцева промисловість та ін.

Координація стратегічного розвитку культурної сфери і туризму на місцях повинна привести до більш тісної співпраці місцевої влади та реального бізнесу у вирішенні конкретних завдань зі збереження культурних надбань, впровадження у діяльність музеїв, національних заповідників передової менеджерської практики, орієнтації для роботи у ринкових вимірах і координації діяльності із суб'єктами туристичної індустрії.

**Висновок.** Реалізація планування обсягів продукту, положення на ринку, кількості споживачів і їх особливостей на туристичних підприємствах призведе до стимулювання туристичної діяльності у країні, посилить взаємозв'язок туризму з іншими пріоритетними сферами соціального, економічного та культурного розвитку окремих регіонів України. Подальше зміцнення туризму як досить прибуткової галузі, у свою чергу, сприятиме зростанню авторитету України на світовому ринку туристичних послуг, зміцненню економіки країни, наповненню державного бюджету, створенню потужної туристичної галузі, зростанню добробуту українських громадян, збереженню історично-культурного спадку, піднесенню духовного потенціалу суспільства. Правильний розвиток туристичної галузі дасть також можливість більш широко представити справжній український культурний продукт на світовій арені. Що, відповідно, заохотить світову спільноту до ближчого знайомства з багатим культурним та інтелектуальним спадком нашої країни.

Для самого ж підприємця головним результативним показником стане прибуток підприємства, адже планування власної діяльності є об'єктивно необхідним засобом попередження подальших втрат і загроз у функціонуванні підприємства.

#### Література

1. Закон України “Про туризм” // ВВР України, 1995 р., № 31, ст. 241; 2001 р., № 32, ст. 172.
2. Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про туризм” // ВВР. – 2004. – № 13. – С. 180.
3. Баранецька О.Г. Тюріна Н.М. Стан та проблеми розвитку міжнародного туризму // Вісник інституту економіки і управління 2008–2009 н. р. – Т. 3. – С. 100.
4. Олійник О. Туризм в Україні має перспективи // Урядовий кур'єр. – 2009. – 25 лют.
5. <http://extremal.ru>
6. <http://statbrd.ic.km.ua/ukr/index.htm>

УДК 711.57(043.2)

Н. Д. ГУРІНА, Н. М. КИРИЛКО

Київський національний університет технологій та дизайну

### ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ВИСТАВКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ЕКСПОНЕНТІВ

*У статті розглянуто сутність, призначення і необхідність бізнес-планування виставкової діяльності підприємств-експонентів, етапи розробки бізнес-планів. Особлива увага приділена структурі бізнес-планів підприємств-експонентів та організаційному плану їх участі у виставкових заходах.*

*The article considers the nature, purpose and need for business planning of exhibiting activity of enterprises-exhibitors, stages of development of business plans. Particular attention is paid to a structure of business plans of enterprises-exhibitors and organizational plan of their participation in exhibitions.*

**Постановка проблеми.** В умовах ринкових відносин в економіці України набуває актуального значення виставкова діяльність, яка пов'язана з організацією і проведенням виставок та ярмарків. Виставки і ярмарки – це не тільки активні канали просування товарів та послуг на ринок, але й основні види просування нових технологій, науково-технічних досягнень. Виставкові заходи характеризуються становленням нових торговельно-промислових зв'язків, відкриттям нових ринків збуту і розвитком експорту, можливістю оцінки конкурентоспроможності продукції та обміну досвідом.

Для здійснення ефективної виставкової діяльності необхідна наявність відповідних законодавчих актів, адекватних ринковим умовам та міжнародним вимогам, забезпечення матеріально-технічної бази, а також організації та ефективне управління виставковими заходами.

Інструментом організації виставкової діяльності за останній період став менеджмент виставкової діяльності як нова система знань, що покликана вирішувати проблему ефективного управління у даній сфері.

Найважливішою функцією менеджменту виставкової діяльності є планування. Воно надає всім процесам однонаправленості, дозволяє найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно вирішувати різноманітні завдання управління виставковими заходами.

Основними суб'єктами виставкової діяльності є: організатори виставок; учасники виставок (підприємства-експоненти та ін.); відвідувачі виставок.

У організаторів виставок, які тривалий час займаються плануванням та проведенням виставкових заходів, сформована своя концепція управління процесами у даній сфері. Непідготовленими до виставкової діяльності є підприємства-експоненти, які вперше приймають участь у виставках та ярмарках або планують розпочати цю діяльність.

**Метою статті** є висвітлення методологічних підходів щодо бізнес-планування виставкової діяльності підприємств-експонентів. Бізнес-планування виставкової діяльності з'єднує в єдину систему функціонування виробництво і реалізацію продукції, дозволяє формувати і здійснювати інвестиційно-інноваційну політику, сприяє підвищенню конкурентоспроможності і подальшому розвитку підприємств-експонентів.

**Аналіз останніх досліджень.** Виставковий бізнес в Україні привертає до себе дедалі більшу увагу вітчизняних науковців та практиків: Я.Г. Критсотакаса, Л.Е. Стровського, В. Пекара, В.Г. Петеліна, Л.В. Лукашову та ін. У публікаціях, що присвячені питанням розвитку виставкової діяльності висвітлюються аспекти організації проведення виставок і ярмарок, підбір та підготовка кадрів, статистична обробка результатів участі у виставкових заходах та підвищення їх ефективності [1–5]. Але питання бізнес-планування виставкової діяльності підприємств-експонентів залишаються мало дослідженими.

**Виклад основного матеріалу.** Виставкова діяльність підприємств-експонентів – це компас в моменти прийняття ключових рішень, при розробці політики їх поведінки, створення іміджу, образу, проведення рекламних кампаній. Вона відіграє велику роль у формуванні правильного сприйняття підприємства, його продукції та послуг [6].

Бізнес-планування виставкової діяльності допомагає підприємству-експоненту вирішити такі **головні завдання**:

- визначити конкретні напрямки діяльності, цільові ринки і місце підприємства на цих ринках;
- сформулювати довгострокові й короткострокові цілі підприємства, стратегію і тактику їх досягнення.
- визначити відповідальних за реалізацію стратегії підприємства;
- вибрати експонати та спроектувати експозицію;
- скласти кошторис витрат щодо участі у виставці;
- сформувати виставкову команду;
- визначити склад маркетингових заходів підприємства з вивчення кон'юнктури ринку, реклами, стимулювання праці, ціноутворення, каналів збуту тощо;
- оцінити матеріальне і фінансове становище підприємства та відповідність фінансових і матеріальних ресурсів поставленим цілям;
- визначити джерела фінансування участі у виставкових заходах, розрахувати очікувані фінансові результати: обсяги продажу, прибутки тощо;
- передбачити труднощі, що можуть завадити виконанню участі у виставці.

Кожне завдання бізнес-планування може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими.

Сутність бізнес-планування зводиться до відпрацювання документа, який називається **бізнес-планом**. У широкому розумінні **бізнес** (англ. business) – це справа, підприємництво, економічна діяльність, що спрямовані на отримання прибутку, на розвиток. Виходячи із загальноекономічного визначення, бізнес характеризує сферу діяльності господарського суб'єкта, його економічний інтерес, величину і обсяги діяльності [7].

**Бізнес-планування** виставкової діяльності ґрунтується на загальній концепції розвитку підприємства і має бути забезпечений необхідними фінансовими ресурсами. Аналіз результатів участі у виставках і ярмарках підприємств легкої промисловості дозволив зробити висновки, що бізнес-план виставкової діяльності доцільно розробляти для підприємств-експонентів для їх інноваційно-інвестиційного розвитку.

Такі бізнес-плани виставкової діяльності в системі планування на підприємстві можна одночасно віднести до поточних і перспективних планів.

Бізнес-план виконує функції перспективного плану оскільки згідно нього проводиться розширення та розвиток підприємства, змінюється напрям його діяльності, при цьому спектр планування значно розширюється. До поточних бізнес-плани відносять тому, що в них складається план виставкової діяльності підприємства, як правило, помісячно.

Головна перевага бізнес-планування виставкової діяльності полягає в тому, що правильно складений бізнес-план відповідає на питання: чи варто приймати участь у виставкових заходах, чи принесе справа прибуток, який дозволить окупити витрачені кошти? Крім того, процес складання бізнес-плану дає можливість глибоко і всебічно проаналізувати цілі участі підприємств у виставках в усіх деталях на предмет їх практичного здійснення і є основою для укладення угоди з організаторами виставок і залучення інвесторів.

Розв'язання визначених цілей і завдань бізнес-плану дозволяє підприємствам:

- забезпечити більш чітку координацію зусиль по підготовці та проведенню виставкових заходів;
- враховувати зміни та невизначеність зовнішнього середовища;
- чітко формулювати функціональні обов'язки і визначити ступінь відповідальності усіх рівнів керівництва щодо підготовки до виставки;
- спонукати персонал об'єктивно поглянути на свої комунікаційні можливості і достовірно їх оцінити.

Зміст бізнес-планів виставкової діяльності підприємств визначається особливостями притаманними бізнесу, яким вони займаються. До основних факторів впливу належать: стан зовнішнього середовища підприємства; масштаб бізнесу; характеристики продукції (споживчий або інвестиційний товар, традиційний або інноваційний продукт); джерела фінансування (власний, позиковий капітал, змішане фінансування); специфічні галузеві чинники.

Розглянувши сутність і призначення бізнес-планування, можна відмітити, що бізнес-план є необхідним для обґрунтування випуску нової продукції, впровадження нової техніки, прогресивної технології та інших нововведень на діючих підприємствах-експонентах, а також це ефективний засіб донесення підприємницької ідеї для осіб, спроможних фінансувати участь у виставкових заходах.

Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Бізнес-планування складається з трьох етапів: підготовчий; основний; реалізація.

На *підготовчому етапі* підприємство-експонент збирає та аналізує інформацію про продукцію (послуги), визначає основні напрями та тенденції розвитку галузі, формулює бізнес-ідею (концепцію розвитку виробництва) та здійснює її попередню техніко-економічну оцінку.

На підставі аналізу технічних можливостей підприємства, відгуків покупців, результатів випуску такої ж або аналогічної продукції конкурентами, пропозиції працівників підрозділу маркетингу, результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, підприємство-експонент обґрунтовує перспективність бізнес-ідеї.

У разі прийняття позитивного рішення щодо впровадження бізнес-ідеї підприємство розробляє бізнес-план.

На *основному етапі* безпосередньо розробляється конкретний бізнес-план, доводиться доцільність участі у виставкових заходах, виконуються відповідні розрахунки та обґрунтування.

На *етапі реалізації* бізнес-плану визначаються та виконуються завдання управління виставковими заходами.

Структура та зміст бізнес-плану не мають жорсткої регламентованої форми, але у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета виставкової діяльності, характеризується специфіка продукції підприємства та задоволення нею потреб ринку, оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект виставкової справи, у т. ч. стратегія фінансування та пропозиції по інвестиціям, описуються перспективи зростання підприємства. Існують різні способи декомпозиції структури бізнес-плану.

У структурі бізнес-плану підприємств-експонентів доцільно виділити наступні розділи (рис. 1):



Рис. 1 – Структура бізнес-плану виставкової діяльності підприємства-експонента

1. Резюме.
2. Характеристика підприємства-експонента.

3. Характеристика продукції (послуг).
4. Дослідження та аналіз ринку збуту продукції (послуг).
5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.
6. Маркетинговий план.
7. Виробничий план.
8. Організаційний план.
9. Аналіз потенційних ризиків.
10. Фінансовий план та програма інвестицій.

Важливим розділом бізнес-плану є організаційний план участі експонента у виставці, який представлений у таблиці 1 [5].

Таблиця 1

План участі експонента у виставці	
Характеристика плану	Етап
1. Вказати головну мету участі у виставці	Перед-виставковий
2. Визначити завдання, які необхідно для досягнення поставленої мети	
3. Визначити цільові аудиторії, тобто з'ясувати, хто з відвідувачів і експонентів є цікавим і може вплинути на результати участі	
4. Обрати виставку	
5. Уточнити бюджети, узгодити їх	
6. Сформувати виставкову команду та її підготовка	
7. Скласти план роботи по блоках: стенд, персонал, комунікації	
8. Скласти детальні графіки робіт з кожного напрямку	
9. Розробити сценарій заходів і перелік допоміжних матеріалів	
10. Розробити і оформити стенд	
11. Виготовити допоміжні матеріали	
12. Розробити систему зворотного зв'язку: план вибіркового перевірок, сценарії інтерв'ю, анкети, звітні аркуші тощо	
13. Контроль готовності всієї інфраструктури	
14. Участь у виставці	Виставковий
15. Збір і аналіз даних виставки, підведення підсумків і контроль результатів	Післявиставковий
16. Провести заплановані післявиставкові заходи	

Надана структура бізнес-плану охоплює усі головні розділи, які необхідно розробляти, оскільки кожний з них розкриває властиву лише йому функцію. Основною метою бізнес-плану виставкової діяльності є доведення його підприємницької привабливості за двома основними критеріями: фінансової здійсненності та економічної ефективності.

Вибір методики розробки бізнес-плану підприємства, глибина та часовий горизонт, варіантність залежать від мети, обсягів інвестицій, масштабів виробництва, виду діяльності, фінансового стану, наявності конкурентів та ін. Кожен проєкт є унікальним, тому розробка бізнес-плану – це творчий процес.

**Висновки.** Підготувавши бізнес-план виставкової діяльності, підприємство-експонент отримує інструмент контролю управління, що забезпечує поступове його просування до встановленої цілі участі у виставці. Якісно розроблений бізнес-план допомагає підприємству зростати, здобувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани інноваційно-інвестиційного розвитку, формувати концепції виробництва нової продукції і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

Отже, бізнес-план виконує як зовнішні, так і внутрішні функції при пошуках партнерів, інвесторів. Добре виконаний та оформлений бізнес-план виставкової діяльності є найкращою візитною картою підприємства.

### Література

1. Петелин В.Г. Основы выставочной деятельности. Учебник для студентов вузов. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 447 с.
2. Основы выставочно-ярмарочной деятельности. Учебное пособие / Л. Е. Стровский и др.; под ред. Л.Е. Стровского. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 288 с.
3. Основы выставочной деятельности. Навч. посібник / В.О. Пекар; ВНЗ “Ін-т реклами”, Вища шк. Виставк. менеджм. – К.: Євроіндекс, 2009. – 384 с.
4. Критсотакис Л. Г. Торговые выставки и ярмарки. Техника участия и коммуникации. – М.: Ось-89, 1997. – 227 с.
5. Організація виставкової діяльності. Навч. посібник / Л.В. Лукашова [для навч. закл.] – К.: КНТЕУ, 2009. – 372 с.
6. <http://www.intkonf.org>.

7. Економічний словник-довідник / За ред. С.М. Мочерного. – К.: Феміна, 1995. – 368 с.
8. Економіка підприємства. Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001, – 528 с.
9. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Дерев'янка. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.

УДК 658.152

Г. І. ДІБНІС, О. С. ШАРІПОВА, Я. М. ЗЕНІНА  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

## АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті обґрунтовано і сформульовано підхід щодо розробки моделі адміністративного процесу впровадження змін на підприємстві, яка дозволяє забезпечити раціональну організацію адміністративного управління цим процесом. Розглянуто проблеми адміністративного управління процесом змін в організаційній культурі підприємства.*

*In the articles, going near development of model of administrative process introduction changes on an enterprise is reasonable and formulated, allowing providing rational organization of administrative management this process. The problems of administrative management are considered by the process of changes in the enterprise's organizational culture.*

**Постановка проблеми.** Питанням адміністративного управління процесом впровадження змін на підприємстві в цілому, а також в організаційній культурі в спеціальній науковій літературі, присвячено недостатньо уваги. Комплексний розгляд питань, пов'язаних з організацією адміністративного управління процесом змін в організаційній культурі підприємства, зовсім відсутній.

В умовах високих темпів інноваційних змін, які відбуваються у всіх сферах діяльності підприємств, проблема впровадження нововведень із разових перетворюється на постійні. На підприємствах постійно відбувається процес впровадження нововведень. Цей процес вимагає організації комплексного управління як в області подолання опору змінам, так і в галузі управління цим процесом в режимі адміністрування, з метою повного і своєчасного виконання всіх поставлених завдань по впровадженню змін. Дане положення повною мірою стосується впровадження змін у сформовану організаційну структуру на підприємстві.

**Аналіз основних досліджень.** Аналіз наукової літератури показує що є ряд серйозних наукових праць, які розглядають проблеми впровадження змін з різних точок зору, наприклад, проектного менеджменту, програмно-цілевого управління, психології управління. Це роботи М.О. Саломатіна, З.П. Румянцевой, В.М. Гончарова, А.Е. Воронковой, І.В. Мажури, К. Камерон, Дж. Ньюстром, К. Девіс., Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осбон та інші. Але в цих роботах питання адміністративного управління процесом впровадження змін на підприємстві практично не розглядаються, не розглядаються вони і в роботах присвячених питанням формування та розвитку організаційної культури. Дослідження питань, пов'язаних з адміністративним управлінням процесом змін в організаційній культурі підприємства є актуальними та вимагають детальнішої розробки.

**Мета статті.** Вивчення особливостей адміністративного управління процесом впровадження змін в організаційній культурі підприємства і забезпечення її успішного функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Здійснення змін – це спільна робота менеджерів, співробітників і адміністраторів організації. Запорукою успіху проведення перетворень є дотримання принципів адміністративного управління процесом змін. До основних принципів адміністративного управління процесом змін слід віднести:

По-перше, необхідно узгоджувати методи і процеси змін в організаційній культурі із звичайною діяльністю і управлінськими процесами в організації. В організаціях можлива боротьба за обмежені ресурси, наприклад, деякий персонал використовується як для планування або розробки змін, так і для виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою і делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни, наприклад, при абсолютних змінах в організаційній культурі підприємства, яка потребує перенавчання всього персоналу та змін стилю керівництва, впровадження нових цінностей на підприємстві тощо. Питання перш за все полягає в тому, як добитися цього без істотних витрат у розвитку персоналу та не знизити продуктивність його праці.

По-друге, адміністраторові слід визначити, в яких конкретних заходах, в якій мірі, і в якій формі керівництво організації необхідно прямо брати участь. Основний критерій – складність виконуваних дій, їхня важливість для організації. В великих організаціях топ-менеджери не можуть самі брати участь у всіх змінах в організаційній культурі, однак деякими з них повинні керувати особисто, або знайти спосіб надання та прояву управлінської підтримки. Заохочувальні послання з боку керівництва є важливим стимулом в здійсненні змін.

По-третє, необхідно узгоджувати один з одним різні процеси перебудови організації. Може, це і легко в невеликій або простій організації, але в великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні підрозділи працюють над подібними питаннями (наприклад, впровадження нових комунікаційних технологій, прин-