

РОЗДІЛ 1 ЕКОНОМІКА

УДК 330.322:005.511

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-108-1>**Жуков В. В.**

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9286-1739>

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено й проаналізовано теоретичні дослідження особливостей здійснення бізнес-планування, виявлення основних проблем, способів їх вирішення, пошук можливих варіантів поліпшення процесу бізнес-планування у готельно-ресторанному бізнесі. Для досягнення мети визначаються наступні завдання: вивчити та дослідити поняття бізнес-плану; визначити основних учасників цілі складання бізнес-плану та завдання, які він дозволяє вирішити; визначити функції бізнес-плану, його структуру та етапи складання; розроблено рекомендації стосовно вдосконалення організації та механізму проведення бізнес-планування в готельно-ресторанному бізнесі. Отже, аналізуючи інтерпретацію поняття «бізнес-план», можна побачити, що для визначення даного поняття використовуються такі ключові слова: оцінка, документ, інструмент, результат, форма. На підставі морфологічної класифікації виведено власне визначення поняття «бізнес-план».

Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, готельний бізнес, ресторанный бізнес.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку ринкової економіки в Україні проходить процес адаптації відомих методик планування господарської діяльності до світових стандартів. На даному етапі розвитку української економіки оволодіння мистецтвом складання бізнес-плану стає вкрай актуальним, що зумовлено такими причинами:

у нашу економіку входить нове покоління підприємців, багато з яких не мають досвіду керівництва підприємством, і тому не уявляють собі всі проблеми, що їх очікують;

змінюється господарське середовище і ставить досвідчених керівників перед необхідністю по іншому прораховувати свої дії на ринку і готуватися до такого незвичного раніше для них заняття, як боротьба з конкурентами;

розраховуючи отримати іноземні інвестиції для підйому вітчизняної економіки, підприємці повинні вміти обґрунтувати свої заявки й доводити (на основі прийнятої на Заході документації), що вони здатні оцінити всі аспекти використання інвестицій не гірше бізнесменів з інших країн.

Основними завданнями України на даний момент є подальший розвиток співпраці з іноземними країнами, дослідження досвіду розвинених держав та впровадження заходів для покращення процесу бізнес-планування.

Для досягнення позитивного результату необхідно по-перше, виявити існуючі проблеми та недоліки бізнес-планування. По-друге, визначити шляхи їх вирішення та розробити конкретні заходи щодо подолання існуючих недоліків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням процесу бізнес-планування в Україні займалися такі вчені, як Козлова В.Ю. [1], Кошулько О.П. [2], Москалюк В.Є. [3], Подік С.М. [4], Сальніков В.Н. [5], Свириденко С.В. [6], Тарасюк Г.М. [7], Телінгер М.Ю. [8], Швайка Л.А. [9], Галько. [19] досліджено особливості забезпечення організаційного та методологічного супроводу процесу бізнес-планування розвитку компанії та узагальнено типові методологічні проблеми розробки та обґрунтування бізнес-плану.

Мірошніченко О.В., Приходько О.Ю., Іоргова Е.В., [20] розглядає бізнес-планування як ключовий інструмент, який визначає сучасний розвиток підприємництва в умовах швидко змінюючихся потреб ринку та інших факторів зовнішнього середовища. Автор пропонує своє розуміння основних характеристик бізнес-плану та його класифікації, а також низку практичних рекомендацій щодо його розробки, заснованих на аналізі різних підходів та досвіді українських та зарубіжних бізнес-практиків. Бізнес-планування розглядається як процес, який сприяє створенню умов для збалансованого економічного зростання бізнесу.

Проте і досі процес складання бізнес-плану є недостатньо вивченим, а звідси впливає необхідність дослідження особливостей процесу бізнес-планування, що обумовлює необхідність даного дослідження.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Вищевказані дослідження свідчать, що здебільшого, певні базові засади щодо бізнес-планування та їх структуризації в напрямку сприяння ефективній господарській діяльності в галузі готельно-ресторанного бізнесу на сьогодні досліджені та продовжують досліджуватися, що потребує відповідної систематизації так як відсутня єдина методологія складання бізнес плану, що й зумовлює актуальність даної роботи.

Мета статті дослідження особливостей здійснення бізнес-планування в готельно-ресторанному бізнесі, виявлення основних проблем та способів їх вирішення, пошук можливих варіантів поліпшення процесу бізнес-планування. Для досягнення мети визначаються наступні завдання: вивчити та дослідити поняття бізнес-плану; визначити основних учасників складання бізнес-плану та завдання, які вони повинні вирішити; визначити функції бізнес-плану, його структуру та етапи складання; розробити рекомендації стосовно вдосконалення організації та механізму проведення бізнес-планування у сфері готельного і ресторанный бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Основною ланкою та організаційним початком всього процесу

реалізації цілей будь-якої підприємницької діяльності є планування. Його сутність полягає у постановці цілей та обґрунтуванні шляхів їх досягнення. Планування задає параметри, за яких економічна система функціонує. Бізнес-планування є важливим компонентом стратегічного планування, і саме воно визначає, як підприємство реагуватиме на вимоги зовнішнього середовища та поводитиметься на ринку.

Продукт будь-якого планування - план. Продукт бізнес-планування - бізнес-план. З огляду на це потрібно сформулювати поняття бізнес-плану. Наразі існує багато визначень цього терміну. Найуживаніші з них наведено у табл. 1.

Вітчизняні автори приділяють значну увагу дослідженню процесу бізнес-планування та з'ясуванню змісту терміну «бізнес-план». Як показано в табл. 1, існує декілька підходів до визначення цього поняття. Зокрема, науковець Кошулько О.П. [2] трактує бізнес-план як документ діяльності фірми та водночас інструмент для ухвалення управлінських рішень. Москалюк В.С. [3] розглядає його як засіб планування, подібний до стратегічного плану.

Переважає більшість дослідників схильна визначати бізнес-план передусім як документ. Шваб Л.І. [10] пропонує визначення: бізнес-план – це документ, який містить перелік дій, спрямованих на досягнення максимального прибутку від проекту. Провівши огляд тлумачень терміна «бізнес-план», виявляється, що для його визначення автори вживають такі ключові слова: оцінка, документ, інструмент, результат, форма, розкриття проекту. Перелік подано в табл. 2.

У межах ключового слова визначається морфологічна класифікація сутності поняття «бізнес-план» за такими словосполученнями: документ, що визначає; документ, що містить; документ, що являє собою; документ, що описує; документ, у якому представлені; документ, у якому викладено; документ, у якому подано; інструмент планування проектно-інвестиційних заходів; інструмент внутрішньо-фірмового планування; оцінка власної підприємницької діяльності фірми; результат дослідження та

обґрунтування; форма підготовки підприємницької ініціативи; розкриття всіх сторін запропонованого проекту, це дозволяє конкретизувати визначення і встановити структуру в межах поняття.

Згідно з морфологічною класифікацією (з позиції структури в межах поняття) бізнес-план це:

документ, який визначає стратегію розвитку фірми;

документ, який містить зобов'язання підприємців;

документ, у якому представлені головні напрями діяльності, ресурси, умови та результати підприємництва;

документ, який містить систему ув'язаних в часі і просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій;

документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї;

документ, що описує всі основні аспекти майбутнього комерційного підприємства;

інструмент планування проектно-інвестиційних заходів;

оцінка власної підприємницької діяльності фірми;

форма підготовки підприємницької ініціативи, котра охоплює ціль, стратегію розвитку бізнес-ідеї та засоби її реалізації, баланс потенціалу, ресурсів та джерел їх отримання.

Багато авторів, а саме Кошулько О.П. [2], Лаврук В.В. [11], Мамчин Р.О. [12], Москалюк В.С. [3], Подік С.М. [4], схиляються до визначення бізнес-плану як документу.

На підставі морфологічної класифікації можна вивести власне визначення поняття «бізнес-план», яке буде звучати наступним чином: бізнес-план – це документ, який містить опис конкретних напрямків діяльності підприємства, стратегію розвитку бізнес-ідеї, засобів її реалізації, оцінку ефективності її впровадження та інших аспектів на основі поточного та перспективного планування з урахуванням потреб ринку.

Для визначення заходів щодо покращення процесу бізнес-планування, розглянемо деякі недоліки та проблеми, що існують у даній сфері.

Таблиця 1

Сутність поняття «бізнес-план» як економічної категорії

№ з/п	Автор/Джерело	Визначення
1	Козлова В.Ю. [1]	Бізнес-план – це розгорнутий документ, у якому представлені головні напрями діяльності, ресурси, умови та результати підприємництва
2	Кошулько О.П. [2]	Бізнес-план – це документ, який містить зобов'язання підприємців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог, що встановлюються Фондом державного майна України
3	Москалюк В.С. [3]	Бізнес-план – це документ, що описує всі основні аспекти майбутнього комерційного підприємства, який аналізує всі проблеми, на які воно нацелюється у майбутньому, включаючи шляхи їх подолання
4	Подік С.М. [4]	Бізнес-план – це документ, в якому дано комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі її поточного та перспективного планування
5	Сальніков В.Н. [5]	Бізнес-план – це форма підготовки підприємницької ініціативи, котра охоплює ціль, стратегію розвитку бізнес-ідеї та засоби її реалізації, баланс потенціалу, ресурсів та джерел їх отримання
6	Свириденко С.В. [6]	Бізнес-план – це самодостатній інструмент внутрішньо-фірмового планування і аналог стратегічного плану
7	Тарасюк Г.М. [7]	Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.
8	Телінгер М.Ю. [8]	Бізнес-план – це документ, у якому представлені головні напрями діяльності, умови та ефективність використання ресурсів, а також результати підприємницької діяльності
9	Швайка Л.А. [9]	Бізнес-план – це коротке, але змістовне та чітке розкриття всіх сторін запропонованого проекту
10	Шваб Л.І. [10]	Бізнес-план документом, що містить перелік заходів щодо максимізації прибутку проекту

Джерело: побудовано автором на основі [1–10]

Морфологічний аналіз сутності поняття «бізнес-план»

Ключове слово	Сутність поняття в межах ключового слова	Автор/Джерело
Документ	який містить зобов'язання підприємців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог, що встановлюються Фондом державного майна України	Кошулько О.П. [2]
	який містить систему ув'язаних в часі і просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди)	Лаврук В.В. [11]
	який являє собою стислий вигляд минулого, сьогодення та майбутнього конкретного бізнесу	Мамчин Р.О. [12]
	що описує всі основні аспекти майбутнього комерційного підприємства, який аналізує всі проблеми, на які воно наштотхнеться у майбутньому, включаючи шляхи їх подолання	Москалюк В.Є. [3]
	у якому представлені головні напрями діяльності, умови та ефективність використання ресурсів, а також результати підприємницької діяльності	Подік С.М. [4]
Інструмент	планування проектно-інвестиційних заходів відповідно до потреб ринку в умовах зовнішнього середовища, що змінюється	Покропивний С.Ф. [13]
	внутрішньо фірмового планування і аналог стратегічного плану	Пугачовська К.Й. [14]
	планування проектно-інвестиційних рішень відповідно з потребами ринку	Сальников В.Н. [5]
Оцінка	власної підприємницької діяльності фірми	Тарасюк Г.М. [7]
Результат	дослідження і обґрунтування конкретного напрямку діяльності і розвитку підприємства	Телінгер М.Ю. [8]
Форма	підготовки підприємницької ініціативи, котра охоплює ціль, стратегію розвитку бізнес-ідеї та засоби її реалізації, баланс потенціалу, ресурсів та джерел їх отримання	Черничко Т.В. [15]

Джерело: побудовано автором на основі [2–5, 7, 8, 11–15]

Багато вітчизняних науковців [1-20] відмічають недосконалість процесу складання бізнес-плану в Україні, наголошують на недовершеності нормативно-правової бази, яка ще не врегульована.

Україна вже має перевірену систему виконання укладених угод. Зараз країна адаптує зарубіжні підходи до власних реалій, уніфікує методологію та документацію, хоча законодавство чітко вимагає розробляти бізнес-план. Спостерігається повільний, але стійкий перехід від старих форм ведення справи – з високими темпами реінвестування, затримками платежів, ігноруванням норм права – до сучасних міжнародних стандартів, де застосовують інструменти бізнес-планування.

Черничко Т.В. [15] підкреслює, що бізнес-планування має відбуватися постійно, а його зміст слід оновлювати. Підприємства, які роками користуються застарілим планом, втрачають конкурентні позиції. Бізнес-план формують після дослідження та організаційної роботи, спрямованої на вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на певному ринку в існуючих організаційно-економічних умовах.

У ньому мають бути чітко проектування випуску конкретного товару, створення нового виробу або послуги;

повний аналіз виробничо-господарської та комерційної діяльності організації з метою виявлення її недоліків і переваг, особливостей та відмінностей від інших конкурентів на ринку солодоців; дослідження конкретних фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, які застосовують в економіці для реалізації конкретних завдань.

Шваб Л.І. [10] вказує, що процес оцінювання ризиків інвестиційного проекту та їхнє відображення у бізнес-плані містить значну кількість істотних недоліків. Зокрема, відсутня чітка класифікація ризиків і їх опис, тому деякі ризики часто не включають до бізнес-плану, не досліджують причини їх появи та не розглядають способи запобігання чи подолання. Додатково не існує затвердженого підходу до трактування ризиків у бізнес-плані, не подається детальний опис структури

розділу «Ризики» і не визначено порядок його формування.

Науковець Сальников В.Н. [5] зазначає: звична перевірка проекту обмежується обчисленням кількох базових показників, тоді як решта критеріїв залишаються поза увагою. Через це бізнес-план не відображає зміст проекту повною мірою й не дає інвестору чіткого уявлення про доцільність вкладень. Автор вважає, що процес бізнес-планування має охоплювати декілька цілей і критеріїв та враховувати максимально можливу кількість факторів. Бажаний результат він пропонує отримати за допомогою багатофакторних математичних моделей та дотримання основних принципів бізнес-планування.

Москалюк В.Є. [3] підкреслює, що під час складання бізнес-плану слід дотримуватися його базових принципів. Вони перераховують типові помилки, які з'являються в процесі планування перевага короткострокових показників над довгостроковими. Кожна фірма має низку термінових завдань, і вона намагається закрити їх якнайшвидше. Проте те, що вимагає негайного реагування, не обов'язково є найголовнішим. Вирішальним вважається встановлення загального напрямку роботи організації, її головної мети та завдань на тривалу перспективу. Чимало керівників скаржаться на брак часу, тому вони не займаються плануванням, особливо довгостроковим [4–11].

Причина пов'язана з особистістю менеджера. Ідеться про слабкі навички керівників у плануванні. Накопичений економічний досвід не привчив їх до дисциплінованого, систематичного мислення. Участь менеджера у плануванні є обов'язковою і в міру накопичення досвіду дає втішні результати.

Планувальники і керівники – це дві різні групи людей. Планувальники вирішують проблеми за допомогою теорії. Вони знають, як складати плани, і користуються науковими методами планування. Але їм часто бракує «політичних навичок» і власного розуміння практичного стану виробництва. Через це виникають два негативні наслідки: плани не відповідають реальній економічній діяльності, яку вони мають регулювати, і між керівниками

та планувальниками виникають конфлікти. Щоб подолати цю ситуацію, пропонують організувати активну співпрацю планувальників і менеджерів під час складання планів і обговорення стратегічних завдань підприємства [16–20].

Бізнес-планування в готельно-ресторанній галузі (HoReCa) базується на чотирьох головних чинниках: розташуванні об'єкта, коливаннях попиту за сезонами, рівні обслуговування та емоційному ефекті, який отримує відвідувач. Процедура починається з ретельного вивчення діючих конкурентів. Далі формують концепцію, тобто чітку унікальну торгівлю пропозицію, яка відрізняє заклад від інших. Паралельно проектують маркетинг, спрямований на створення позитивних вражень. Завершальним етапом є точне фінансове моделювання, яке забезпечує повернення вкладених коштів у найкоротший термін [21].

Складання бізнес-плану (HoReCa) вимагає багато праці, грошей і часу. Тому процес планування стартує не пізніше ніж за шість місяців до запуску підприємницького проекту. У роботі беруть участь менеджери, фінансисти, економісти, маркетологи, юристи. Це або досвідчені співробітники компанії, або зовнішні консультанти й експерти. Залучення сторонніх фахівців дає змогу:

- оцінити ідею об'єктивніше;
- підвищити довіру інвесторів, банку чи партнерів до бізнес-плану.

Обов'язковими учасниками процесу є керівник підприємства та автор підприємницької ідеї.

Бізнес-план водночас є інструкцією до дії та контролю. Його застосовують для перевірки ідей і цілей, підвищення ефективності управління компанією й прогнозування результатів. У ході реалізації проекту документ оновлюють, коригуючи окремі показники.

Ринок готельної та ресторанної індустрії входить до складу ринку товарів і послуг народного споживання. Він охоплює сукупність грошових відносин і операцій, пов'язаних спродажем і купівлею готельних послуг. Ці відносини реалізуються через взаємодію між попитом споживачів і пропозицією послуг, яку формують готельні комплекси. Обсяг попиту і пропозиції залежить від рівня розвитку виробництва та сфери послуг, а також від грошових доходів населення. У період розвитку ринкових відносин сектор готельного та ресторанного бізнесу зростає повільно. У такій ситуації виникають короткочасні або тривалі диспропорції між кількістю пропонованих послуг і попитом на них. Пропозиція на ринку готельно-ресторанних послуг змінюється під впливом прагнення підприємств збільшити виручку від реалізації продукції та послуг, зниження доходів середнього класу, падіння продуктивності праці і рівня заробітної плати, скорочення фондів споживання та накопичення тощо.

Рівновага між сумарною пропозицією та платоспроможним попитом громадян у межах внутрішнього ринку держави має зберігатися й у секторі готельно-ресторанної індустрії. Для перевірки цієї рівноваги необхідно регулярно й цілеспрямовано вимірювати обсяги попиту та аналізувати потенціал ринку.

Прибуток і рентабельність є ключовими якісними показниками, які відображають економічну ефективність діяльності підприємств туристично-готельної галузі, їхнє фінансове становище, досягнення та спроможність виконувати плани економічного й соціального розвитку. Водночас особлива важливість цих показників для оцінки фінансових

результатів операційної діяльності підприємств не означає, що вони є винятковими.

Аналіз мотиваційної функції прибутку в готельно-ресторанних підприємствах показує, що в їхній роботі нерідко домінує прагнення до максимального прибутку з метою збільшення фонду заробітної плати. Це досягається за рахунок зменшення відрахувань на виробничий та соціальний розвиток. Крім того, фіксуються випадки отримання прибутку, який не пов'язаний із ефективним веденням господарської діяльності. Такий прибуток з'являється внаслідок зміни асортименту та структури послуг не на користь споживачів. Підприємства замість надання послуг із низькою рентабельністю, але високим попитом, нарощують обсяг більш прибуткових і високо маржинальних послуг. Деякі з них також займаються видами діяльності, які не відповідають специфіці готельно-ресторанного бізнесу.

Разом з тим, практика провідних українських і зарубіжних підприємств демонструє, що навіть за економічно-правового середовища з високою мінілізністю зберігаються внутрішні резерви для підвищення показників господарсько-фінансової діяльності.

Отже, у процесі бізнес-планування у готельно-ресторанній галузі виявлено такі основні проблеми та недоліки:

- законодавча база залишається недосконалою;
- не існує уніфікованої форми й чітко встановленої єдиної структури бізнес-плану;
- бізнес-планування не адаптоване до постійних змін у макро- та мікросередовищі підприємства;
- система оцінки ризиків проекту потребує вдосконалення;
- відсутній комплексний підхід з використанням кількох цілей і критеріїв для оцінки ефективності проектів;
- не завжди дотримуються базові принципи бізнес-планування;
- процес бізнес-планування на підприємствах розрізнений і не має належної організації.

Розглянемо докладніше наведені проблеми та запропонуємо шляхи їх вирішення.

Правова база має істотний прогалину: законодавство не зобов'язує підприємства обов'язково складати бізнес-плани. Через цю відсутність обов'язкової вимоги переважна більшість фірм просто не створює такий документ. Скептичне ставлення пояснюється застарілими уявленнями про управління та страхом перед незнайомими західними методиками. Частина керівників переконана, що специфіка їхньої діяльності виключає потребу у бізнес-плануванні, або що ця процедура потрібна лише молодим компаніям.

Друга складова проблеми: підприємці не формують довгострокові орієнтири й зосереджуються виключно на завданнях, які треба вирішити протягом кількох тижнів або місяців. Як тільки короткострокова мета досягнута або стала неактуальною, компанія втрачає напрям, а наступна ціль не визначається. Такий стан сповільнює розвиток і знижує конкурентну спроможність підприємства.

Підприємства, які систематично й усвідомлено готують бізнес-план, здебільшого організовують цю роботу неправильно. Керівники добре знають перспективи установи, але не володіють теоретичними знаннями, потрібними для впорядкування інформації. Планувальники, навпаки, знають послідовність і технологію складання документа, проте не охоплюють усіх деталей роботи фірми. Цей розрив

призводить до конфлікту, який вирішують спільною розробкою бізнес-плану.

Інша суттєва проблема бізнес-планування полягає в тому, що не існує єдиного стандартного документа: не встановлено конкретної зовнішньої форми, чіткої структури й обсягу кожного розділу. Через цю неузгодженість система перевірки проєктів залишається незавершеною й стиснутою. Перевірку проводять поверхово, без використання всіх доступних прийомів і критеріїв оцінки, тож обґрунтованість проєкту висвітлюється неповною мірою. Керівники знехтують не лише прийомами аналізу, а й елементарними засадами бізнес-планування.

Впровадження процесу бізнес-планування в підприємствах готельного і ресторанного сектору підвищує їхню ефективність завдяки детальному аналізу та узгодженню фінансово-господарських напрямів роботи. Для закладів цього сектора доцільно готувати та втілювати бізнес-плани, які включають не тільки залучення інвестицій або кредитів, а й розвиток внутрішньої господарсько-фінансової діяльності, розширення напрямів роботи та визначення майбутніх обсягів операцій.

Для вдосконалення процесу складання бізнес-планів пропонується прийняття наступних заходів.

Першим кроком є оновлення нормативної бази: доопрацювати чинні закони, які регулюють діяльність суб'єктів господарювання, та запровадити бізнес-планування як обов'язкову складову роботи великих промислових підприємств, зокрема тих, що належать державі або мають стратегічне значення. Необхідно встановити, як часто має формуватися такий план, і підкреслити, що цей процес має відбуватися регулярно.

По-друге, ввести в законодавство обов'язковий зразок бізнес-плану, де структурні розділи та їх зміст описані без жодних неточностей.

По-третє, підготувати єдину методичку оцінки проєктів, у якій перелічити всі коефіцієнти та показники, потрібні для розрахунків, засоби математичного моделювання, а також подати класифікацію ризиків проєктів і конкретні заходи, що дозволяють їх уникнути.

По-четверте, всередині підприємств запровадити систему підготовки бізнес-планів, яка організовує спільну роботу керівників і підлеглих та гарантує повний аналіз діяльності фірми й її майбутніх перспектив.

По-п'яте, дотримуватися основних принципів бізнес-планування: єдність, безперервність, гнучкість і точність.

Принцип єдності передбачає, що планування в організації повинне мати системний характер.

Це означає, існування сукупності елементів, взаємозв'язок між ними та наявність єдиного напрямку розвитку елементів, системи поведінки, орієнтованої на спільну мету бізнесу. Об'єктами планування в організації стають окремі підрозділи, що входять до неї, і окремі частини процесу планування. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділ маркетингу, виробничий відділ, фінансовий відділ та ін.).

Значимість безперервності планування полягає в тому, що цей процес на підприємствах повинен здійснюватися постійно в межах життєвих циклів проєктів і виготовлюваних продуктів. Безперервний процес планування дає змогу забезпечити постійну участь працівників фірми в плановій діяльності зі всіма спричиненими цим позитивними наслідками.

Поняття гнучкості пов'язане з безперервністю планування, із можливістю міняти свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Для здійснення принципу гнучкості плани слід складати так, щоб у них можна було приносити зміни, пов'язуючи їх із змінними внутрішніми і зовнішніми умовами. Тому в плани, як правило, включають резерви.

Принцип точності. Всякий план повинен бути підготовлений із таким рівнем точності, який усуває можливість невідомості. Тобто плани повинні бути конкретизовані і деталізовані, залежно від зовнішніх і внутрішніх умов діяльності фірми.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, на даному етапі розвитку економіки, бізнес-план розглядають як важливий інструмент менеджменту, що вирішує стратегічні та тактичні завдання. Якісний бізнес-план (HoReCa) повинен базуватися на економічних розрахунках необхідних ресурсів для функціонування підприємства. Важливими критеріями у цьому процесі є SWOT-аналіз, беззбитковість бізнесу, прогнозування витрат та їх структури, визначення сильних та слабких сторін запропонованого бізнесу.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методички аналізу, діагностики та контролінгу.

Таким чином, впровадження даних заходів забезпечать вдосконалення методології аналізу проєктів, оцінки ризиків, організації процесу складання бізнес-планів на підприємствах і, як наслідок, забезпечать вдосконалення якості управління суб'єктами господарювання готельно-ресторанного бізнесу та сприятиме розвитку економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Козлова В.Ю. Бізнес-планування як ключова складова формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2012. № 2. С. 65–67.
2. Кошулько О.П. Перспективний та поточний економічний аналіз в системі бізнес-планування. Науковий вісник Ужгородського університету. 2010. С. 22–28.
3. Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. КНЕУ. 2009. 252 с.
4. Подік С. М. Організаційно-методичні основи та необхідність бізнес-планування у банку. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. С. 119–123.
5. Сальников В.Н. Бізнес-планування та організація фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. Київ. Альтера. 2007. 520 с.
6. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 5. С. 17–25.
7. Тарасюк Г.М. Бізнес-план, як основа організації підприємства: навч. посібник. Київ. Каравела. 2009. 113 с.
8. Телінгер М. Ю. Сутність та методологія бізнес-планування в діяльності банківських установ. Економічний простір. 2011. № 52/1. С. 171–176.
9. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. навч. посібник. Львів. Вид-во «Новий світ-2000». 2010. 268 с.
10. Шваб Л.І. Основи підприємництва: навч. посібник. Київ. Каравела. 2007. 368 с.

11. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 3. С. 15–20.
12. Мамчин Р.О., Міценко Н.Г. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному підприємстві. Торгівля, комерція, підприємство: зб. наук. праць. Вип. 10. Львів: ЛКА. 2009. С. 197–210.
13. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О., Дерев'яно О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Київ: КНЕУ. 2008. 397 с.
14. Пугачовська К.Й., Плот Т.С., Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.1. С. 256–260.
15. Черничко Т.В. Удосконалення бізнес-плану як форма стратегічного планування виробничого підприємства (на прикладі ринку кондитерських виробів в Україні). Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.3. С. 217–220.
16. Михайлюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК». 2023. № 30. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.125>
17. Менчинська О. М., Кліщук Ю. О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів у промислових розвинених країнах (порівняльний аналіз). Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 112–118.
18. Михайленко О. В., Годун В. В., Юхименко Є. С. Розробка бізнесплану підприємства. Молодий вчений. 2021. № 6 (94). С. 211–214. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>
19. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>
20. Мірошніченко О.В., Приходько О.Ю., Іоргова Е.В. Бізнес-планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (07). С. 50–54.
21. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10>

References:

1. Kozlova V. Yu. (2012). Biznes-planuvannya yak klyuchova skladova formuvannya strategiyi rozvitku pidpriyemstva [Business planning as a key component of forming an enterprise development strategy]. *Upravlinnya rozvitkom*. № 2. P. 65–67. (in Ukrainian)
2. Koshulko O.P. (2010). Perspektivnij ta potochnij ekonomichnij analiz v sistemi biznes-planuvannya [Prospective and current economic analysis in the business planning system]. *Naukovij visnik Uzhgorodskogo universitet*. P. 22–28. (in Ukrainian)
3. Moskalyuk V. Ye. (2009). Planuvannya diyalnosti pidpriyemstva: navch. Posibnik [Planning of enterprise activities]; textbook. KNEU. 252 p. (in Ukrainian)
4. Podik S. M. (2011). Organizacijno-metodichni osnovi ta neobhidnist biznes-planuvannya u banku [Organizational and methodological foundations and the need for business planning in a bank]. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu*. № 5. P. 119–123. (in Ukrainian)
5. Salnikov V.N. (2007). Biznes-planuvannya ta organizaciya finansovo-gospodarskoyi diyalnosti pidpriyemstva [Business planning and organization of financial and economic activities of the enterprise]; textbook. Kyiv; Altera. 520 p. (in Ukrainian)
6. Sviridenko S.V. (2012). Biznes-plan yak efektiivnij instrument planuvannya investicijnih zahodiv v umovah minlivogo zovnishnogo seredovisha [Business plan as an effective tool for planning investment activities in a changing external environment]. *Strategiya innovacijnogo rozvitku ekonomiki*. № 5. P. 17–25. (in Ukrainian)
7. Tarasyuk G.M. (2009). Biznes-plan, yak osnova organizacijni pidpriyemstva [Business plan as the basis for organizing an enterprise]; textbook. Kyiv: Karavela. 113 p. (in Ukrainian)
8. Telinger M. Yu. (2011). Sutnist ta metodologiya biznes-planuvannya v diyalnosti bankivskih ustanov [The essence and methodology of business planning in the activities of banking institutions]. *Ekonomichnij prostir*. № 52/1. P. 171–176. (in Ukrainian)
9. Shvajka L.A. (2010). Planuvannya diyalnosti pidpriyemstva [Enterprise activity planning]; textbook. Lviv. Vid-vo “Novij svit-2000”. 268 p. (in Ukrainian)
10. Shvab L.I. (2007). Osnovi pidpriyemnictva [Fundamentals of Entrepreneurship] :textbook. Kyiv: Karavela. 368 p. (in Ukrainian)
11. Lavruk V.V. (2012). Metodichni osnovi biznes-planuvannya v konteksti formuvannya galuzevoyi strategiyi [Methodological foundations of business planning in the context of forming an industry strategy]. *Strategiya innovacijnogo rozvitku ekonomiki*. № 3. P. 15–20. (in Ukrainian)
12. Mamchin R.O., Micencko N.G. (2009). Teoretichni zasadi biznes-planuvannya v torgovelnomu pidpriyemnictvi. Torgivlya, komerciya, pidpriyemnictvo [Theoretical principles of business planning in trade entrepreneurship. Trade, commerce, entrepreneurship]. *zb. nauk. prac. Vip. 10*. Lviv: LKA. P. 197–210. (in Ukrainian)
13. Pokropivnij S.F., Sobol S.M., Shvidanenko G.O., Derev'yanko O.G. (2008). Biznes-plan: tehnologiya rozrobki ta obgruntuvannya [Business plan: development technology and justification]; textbook. Vid. 2-ge, dop. K. KNEU. 397 p. (in Ukrainian)
14. Pugachovska K.J., Plyut T.S. (2011). Znachennya biznes-planuvannya yak chinnika gospodarskoyi diyalnosti v rinkovij ekonomici [The importance of business planning as a factor of economic activity in a market economy]. *Naukovij visnik NLTU Ukraini*. Vip. 21.1. P. 256–260. (in Ukrainian)
15. Chernichko T.V. (2009). Udokonalennya biznes-planu yak forma strategichnogo planuvannya virobничого pidpriyemstva (na prikladi rinku konditerskih virobiv v Ukraini) [Improving the business plan as a form of strategic planning of a manufacturing enterprise (using the example of the confectionery market in Ukraine)]. *Naukovij visnik NLTU Ukraini*. Vip. 19.3. P. 217–220. (in Ukrainian)
16. Mykhailiuk N. (2023) Orhanizatsiia ta rozrobka biznes-planiv na pidpriyemstvi [Organisation and development of business plans in an enterprise]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnogo universytetu pryrodokorystuvannya*. Seriiia “Ekonomika APK”. № 30. S. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.125>
17. Menchynska, O., Klishchuk, J. (2020). Osoblyvosti biznes-planuvannya mizhnarodnykh investytsiinykh proektiv u promyslovo rozvynenykh krainakh (porivnialnyi analiz) [Peculiarities of business planning of international investment projects in industrialized countries (comparative analysis)]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, no. 33, 1, pp. 112-118. (in Ukrainian)
18. Mykhailenko O. V., Hodun V. V., Yukhymenko Ye. S. (2021) Rozrobka biznesplanu pidpriyemstva [Development of a business plan for an enterprise]. *Molodyi vchenyi*. № 6(94). S. 211–214. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>
19. Halko L. R. (2022). Biznes-planuvannya rozvytku kompanii: orhanizatsiini ta metodolohichni aspekty realizatsii [Business planning for company development: organizational and methodological aspects of implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (in Ukrainian)

20. Miroshnychenko O.V., Prykhodko O.Iu., Iorhova E.V. (2024). Biznes-planuvannia u suchasnomu pidpriemnytskomu seredovyshchi: teoretyko-prykladnyi aspekt [Business planning in the modern business environment: theoretical and applied aspects]. *Transformatsiina ekonomika*. № 2 (07). P 50-54. (in Ukrainian)
21. *Metodychni rekomendatsii z rozrobky biznes-planiv investytsiinykh proektiv: nakaz № 73 Derzhavnoho ahentstva Ukrainy z investytsii ta rozvytku vid 31.08.2010 roku* [Methodical recommendations for the development of business plans for investment projects: Order No. 73 of the State Agency of Ukraine for Investments and Development of 31.08.2010]. Kyiv, 2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10> (in Ukrainian)

Zhukov Vladlen

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**THE ESSENCE AND FEATURES OF THE BUSINESS PLANNING PROCESS
IN THE SPHERE OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

Summary

The article examines and analyzes theoretical studies of the features of business planning of investment projects. An important element of strategic planning, which can decisively predict the reaction of an enterprise to the requirements of the external environment and support its appropriate behavior in the market, is business planning. Analyzing the concept of "business plan", we can see that the following keywords used to define this concept: assessment, document, tool, result, form, project disclosure. Within the framework of the keyword, a morphological classification of the essence of the concept of "business plan" was determined. Based on the morphological classification, the actual definition of the concept of "business plan" derived. Which reads as follows: a business plan is a document that contains a description of specific areas of activity of the enterprise, a strategy for developing a business idea, means of its implementation, an assessment of the effectiveness of its implementation and other aspects based on current and prospective planning taking into account market needs. The importance of business planning for the development of the enterprise's economic activity can be reduced to the possibility of concentrating all its possible resources (production, financial, labor, innovation, management and others) to solve current and future problems of enterprise development in order to obtain greater profit from the activities carried out. Further scientific research in this area concerns the improvement of the methodology of analysis, diagnostics and controlling. Thus, the implementation of these measures will ensure the improvement of the methodology of analysis of investment projects, risk assessment, organization of the process of drawing up business plans at enterprises, which will ensure the improvement of the quality of management of business entities in the hotel and restaurant business and will contribute to the development of economic activity.

Keywords: business plan, business planning, hotel business, restaurant business.