

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-16>

УДК 338.486.5:336.012.23

РОЛЬ ФІНАНСІВ У БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ТА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE ROLE OF FINANCE IN BUSINESS PLANNING OF HOTEL, RESTAURANT AND TOURISM ENTERPRISES

Дугієнко Наталя Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4551-5548>

Дугієнко Олександр Едуардович

студент,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9201-5709>

Duhiienko Natalia, Duhiienko Aleksandr

Zaporizhzhia National University

Стаття присвячена актуальним питанням визначення ролі фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств. Акцентовано увагу на тому, що розробка бізнес-плану є важливим елементом для управління функціонуванням та розвитком підприємства. Розкрито сутність, функції та цілі бізнес-планування. Зазначено, що вітчизняне законодавство сьогодні нормативно не закріплює за підприємствами обов'язковість розробки бізнес-плану. Окреслено спектр використання бізнес плану як інструмента для залучення зовнішніх фінансових ресурсів, та для розвитку підприємства від реорганізації власного потенціалу. Зазначено, що сфера діяльності, особливості підприємства та специфіка майбутнього проєкту дозволяють розробляти унікальні бізнес-плани. Розкрито особливе значення розділу бізнес-плану «Фінансовий план» для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проєкту для подальшої його реалізації.

Ключові слова: туристичні підприємства, готельно-ресторанні підприємства, бізнес-планування, фінансовий план, фінансові ресурси, інвестиції.

The article is devoted to the topical issues of determining the role of finance in business planning of hotel, restaurant and tourist enterprises. Attention is focused on the fact that business planning is among the components of the successful operation of enterprises of the hotel and tourism industry in modern conditions. The instability of the external environment requires rapid adaptation of business entities, finding ways to develop and expand their activities. In addition, due to growing competition, enterprises are developing measures to maintain market positions and attract new consumers. Undoubtedly, business planning can be considered as a key tool for ensuring the successful development of hotel, restaurant and tourism enterprises. The essence, functions and goals of business planning are disclosed. It is noted that domestic legislation today does not legally establish the obligation for enterprises to develop a business plan. The range of use of the business plan as a tool for attracting external financial resources and for the development of the enterprise from the reorganization of its own potential is outlined. It is noted that the field of activity, the specifics of the enterprise and the specifics of the future project make it possible to develop unique business plans. The special importance of the "Financial Plan" section of the business plan for making the final decision on the acceptability of the entrepreneurial project for its further implementation is revealed. This section of the business plan should provide an answer to the questions regarding the payback period of investments in the project and the justification of the main indicators of its effectiveness, namely: from which sources and in what period of time the necessary financial resources will be attracted; what is the target purpose of all investments in the project; how the company's current cash needs are correlated with the planned cash flow (income and expenses); what will be the financial condition of the enterprise during and at the end of the planning period. As a conclusion, it is stated that for successful operation, any enterprise of the hotel and tourism industry must develop a systematic business plan, which is a minimum guarantee of attracting investments for the creation and effective functioning of the business.

Keywords: tourist enterprises, hotel and restaurant enterprises, business planning, financial plan, financial resources, investments.

Постановка проблеми. Сталий розвиток туристичного сектора залежить від його здатності адаптуватися до нових економічних, соціальних, політичних, екологічних та технологічних тенденцій. Успішне функціонування та забезпечення безперервності розвитку готельно-ресторанних та туристичних підприємств є актуальним в умовах ринкової економіки, нестабільного внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища. Тому розробка бізнес-плану є важливим елементом для управління функціонуванням та розвитком підприємства, оскільки дає можливість визначити економічні характеристики та параметри господарювання, узгодити ресурсний потенціал та можливості його реалізації, виявити альтернативні джерела фінансування. Все це актуалізує дослідження процесів бізнес-планування готельно-ресторанних та туристичних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань бізнес-планування, розвитку туристичної сфери, проблем розробки бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанної та туристичної індустрії займаються багато вчених і дослідників: Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. [1], Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Сальнікова М. В. [2], Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. [3], Макаренко С. М., Олійник Н. М. [4], Македон В. В. [5], Мельниченко С. В. [6], Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. [7], Юрко І. В., Михайленко О. М. [8] та інших учених. У наукових працях розкривається доцільність і необхідність планування в умовах кризи, аналізуються можливості та загрози управління бізнес-процесами сучасних підприємств.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте у вітчизняній літературі недостатньо розкритими є особливості ролі фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення ролі фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед складових успішної діяльності підприємств готельно-туристичної індустрії у сучасних умовах є бізнес-планування. Нестабільність зовнішнього середовища вимагає швидкої адаптації суб'єктів господарювання, пошуку шляхів для розвитку та розширення своєї діяльності. Крім того, через зростаючу конкуренцію підприємства роз-

робляють заходи для утримання позицій на ринку, залучення нових споживачів. Безперечно, бізнес-планування можна розглядати як ключовий інструмент для забезпечення успішного розвитку діяльності готельно-ресторанних та туристичних підприємств. Дослідження зарубіжного досвіду дозволяє зазначити, що бізнес-планування: базується на готовності реагувати на постійні зміни потреб ринку, орієнтується на підтримку та побудову міцного партнерства, розвиток ефективності бізнесу. Вітчизняне законодавство натепер нормативно не закріплює за підприємствами обов'язковість розроблення бізнес-плану [2].

У працях вітчизняних дослідників зустрічаємо такі трактування поняття «бізнес-план». Макаренко С. М., Олійник Н. М. зазначають, що «бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту» [4]. Юрко І. В. та Михайленко О. М. акцентують увагу на тому, що бізнес-план «є результатом дослідження й організаційної роботи підприємця, що ставить за мету вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на визначеному ринку в конкретних організаційно-економічних умовах» [8]. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. розглядають бізнес-план як «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» [7].

Зазвичай, бізнес-план розглядають як інструмент залучення коштів інвесторів чи кредиторів для реалізації проекту. Однак, варто вказати, що він має ширший спектр використання, оскільки містить систему заходів, що спрямовані на отримання вигоди, не тільки шляхом залучення зовнішніх фінансових ресурсів, а й для розвитку підприємства від реорганізації власного потенціалу. Таким чином, можна виділити функції бізнес-плану: зовнішню (спрямовану на ознайомлення представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї) та внутрішню (опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту) [7].

Вітчизняні науковці Макаренко С. М., Олійник Н. М. виділяють основні цілі розробки бізнес-плану:

- промодельовувати систему управління підприємством (його окремим бізнес-проектом чи стратегічним господарським підрозділом);
- передбачити ускладнення (ризик) функціонування підприємства;
- залучити позиковий капітал, необхідний для створення підприємства чи реалізації окремого підприємницького проекту;
- забезпечити процес «комунікації» між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування (постачальниками, контрагентами, покупцями, потенційними працівниками);
- розвинути управлінські навички керівництва та іншого управлінського персоналу підприємства [5].

Тобто, бізнес-план має відображати основні аспекти діяльності готельно-ресторанного або туристичного підприємства чи майбутнього проекту. Крім того, у ньому варто проаналізувати різноманітні проблеми, з якими може зіткнутись проект на етапі впровадження і реалізації, та розробити напрями вирішення цих перешкод. Процес розробки бізнес-плану розпочинається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту. Зокрема, це маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна, галузева інформація, а також припущення щодо певних параметрів майбутнього бізнесу. Ця інформація у подальшому стає основою економіко-математичних розрахунків.

У світовій та вітчизняній практиці не існує законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану. Проте, враховуючи логіку, теоретичні та практичні аспекти процесу розробки бізнес-плану, пропонується така структура бізнес-плану готельно-ресторанного або туристичного підприємства: резюме (можливості підприємства); опис продукції (товарів, послуг); ринки збуту туристичного продукту; конкуренція на ринку збуту; план маркетингу; організаційний план; правове забезпечення; оцінка ризику та страхування; фінансовий план; висновки та пропозиції.

Таким чином, сфера діяльності, особливості підприємства та специфіка майбутнього проекту дозволяють розробляти унікальні бізнес-плани. Але, враховуючи призначення бізнес-планів виділяють різні їх типи. Від знання того, для кого і для яких цілей він розробляється, залежить, який саме бізнес-план необхідний у кожному конкретному випадку. І тут важливу роль відіграє розділ бізнес-плану «Фінансовий план», оскільки показники, які розраховуються в ньому, мають значення для

прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації. Цей розділ бізнес-плану має дати відповідь на питання щодо терміну окупності інвестицій у проект та обґрунтування основних показників його ефективності, а саме: з яких джерел та у який період часу будуть залучені необхідні фінансові ресурси; яким є цільове призначення усіх інвестицій по проекту; як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат); яким буде фінансовий стан підприємства протягом та на кінець планового періоду. Щоб отримати аргументовані відповіді на всі ці питання, у фінансовому плані необхідно показати розрахунки плану витрат і доходів, план грошових доходів та надходжень, балансовий план (плановий баланс активів та пасивів підприємства), вибір стратегії фінансування, а також графік який показує досягнення беззбитковості. Також розраховуються коефіцієнти ліквідності, рентабельності і платоспроможності. У фінансовому плані здійснюється прогнозування фінансових результатів. Тобто, правильно складений бізнес-план має аргументовано відповісти на питання: чи варто вкладати кошти в задуману справу, чи буде вона прибутковою.

Важливо зазначити, що спрямованість бізнес-плану залежить від його цілей. Так, В. В. Македон пропонує такі типи бізнес-планів [6]:

- комерційно-виробничий бізнес-план (використовується для презентації перспективних напрямів діяльності на майбутні періоди для керівництва, ради директорів, зібрання акціонерів тощо);
- інвестиційний бізнес-план (використовується під час створення нового підприємства або об'єкта, або інших економічних процесів, які пов'язані з залученням інвестиційних ресурсів);
- бізнес-план фінансового оздоровлення (використовується як інструмент для реорганізації підприємства, яке знаходиться в неплатоспроможному стані та на межі банкрутства);
- бізнес-план для отримання кредиту (розробляється для отримання кредиту, що пов'язаний з необхідністю збільшення оборотного капіталу під час розширення діяльності виробництва або диверсифікації роботи);
- бізнес-план заявки на грант (розробляється для отримання коштів з благодійних фондів або державного бюджету для вирі-

шення наукових або соціально політичних проблем суспільства);

– бізнес-план розвитку регіону (застосовується переважно відповідними державними органами для обґрунтування необхідності та доцільності фінансування з державного бюджету відповідних програм розвитку перспектив регіонів, для покращення їх соціально-економічного стану тощо).

Сучасний розвиток готельно-ресторанних та туристичних підприємств, необхідність підвищення їх конкурентоспроможності і конкурентних переваг актуалізує запровадження ефективних підходів щодо управління бізнесом, серед яких розробка бізнес-плану. Зарубіжний досвід діяльності підприємств показує, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Проте, в Україні застосування бізнес-планування для вдоско-

налення та підвищення ефективності підприємства перебуває на вкрай низькому рівні, і на сучасному етапі більшість підприємств та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління [4].

Висновки. Отже, для успішної діяльності будь-яке підприємство готельно-туристичної індустрії має розробляти системний бізнес-план, що є мінімальною гарантією залучення інвестицій для створення та ефективного функціонування бізнесу. Звичайно, відсутність бізнес-плану можна розглядати як суттєвий недолік, слабкість управління підприємством, що в результаті ускладнює залучення фінансових ресурсів для досягнення стабільності підприємства у конкурентному середовищі. Проте, важливо розуміти, що бізнес-плануванням необхідно займатися не тільки тоді, коли підприємство починає працювати, а й коли бізнес збільшується.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм"*. 2020. Вип. 11. С. 104–110.
2. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Сальнікова М. В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 32. С. 83–87. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf.
3. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 26, частина 1. С. 90–94. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf.
4. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування : Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
5. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009, 236 с.
6. Мельниченко С. В., Шесенкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.
7. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.
8. Юрко І. В. Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення навчальної дисципліни студентами спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа освітня програма «Готельно-ресторанна справа» ступеня бакалавра. Полтава : ПУЕТ, 2019. 123 с.

REFERENCES:

1. Haponenko H. I., Yevtushenko O. V., Shamara I. M. (2020) Znachennya biznes-planu dlya efektyvnoho funktsionuvannya pidpryyemstv turystychnoyi industriyi v umovakh kryzy [The value of a business plan for the effective functioning of tourism industry enterprises in crisis conditions]. *Visnyk KHNU imeni V.N. Karazina. Seriya "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krayinoznavstvo. Turyzm"*, vol. 11, pp. 104–110.
2. Hurbyk Yu. Yu., Bilyayev S. S., Sal'nikova M. V. (2018) Biznes-planuvannya yak efektyvnyy metod antykrizovoho upravlinnya kompaniyeu: teoretyko-metodolohichnyy aspekt [Business planning as an effective method of anti-crisis management of the company: theoretical and methodological aspect]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, vol 32, pp. 83–87. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf.
3. Kondratyuk O. M., Pshenychnyy V. I. (2019). Biznes-planuvannya v pidpryyemnyts'komu seredovyshchi: teoretychnyy aspekt [Business planning in the entrepreneurial environment: theoretical aspect]. *Naukovyy visnyk Uzhho-*

rods'koho natsional'noho universytetu, vol 26, part 1, pp. 90–94. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf.

4. Makarenko S. M., Oliynyk N. M. (2017) «Biznes-planuvannya» [Business planning"] Navchal'no-metodychnyy posibnyk dlya studentiv spetsial'nosti 073 «Menedzhment» rivnya vyshchoyi osvity «bakalavr». [Educational and methodological manual for students of the specialty 073 "Management" of the "bachelor" level of higher education]. Kherson: TOV «VKF «STAR» LTD», 224 p.

5. Makedon V. V. (2009) Biznes-planuvannya: navch. posib. [Business planning: teaching. manual] Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 236 p.

6. Mel'nychenko S. V. (2015).Upravlinnya biznes-protsesamy v turyzmi: monohrafiya [Management of business processes in tourism: monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 264 p.

7. Pokropyvnyy S. F., Sobol' S. M., Shvydanenko H. O. (2002). Biznes-plan: tekhnolohiya rozrobky ta obgruntuvannya : navchal'nyy posibnyk. [Business plan: development technology and substantiation: study guide]. Kyiv KNEU, 379 p.

8. Yurko I. V. (2019) Biznes-planuvannya v hotel'no-restorannomu gospodarstvi : navchal'no-metodychnyy posibnyk dlya samostiynoho vyvchennya navchal'noyi dystsypliny studentamy spetsial'nosti 241 Hotel'no-restoranna sprava osvithna prohrama «Hotel'no-restoranna sprava» stupenya bakalavra. [Business planning in the hotel and restaurant business: educational and methodological guide for independent study of the academic discipline by students of the specialty 241 Hotel and restaurant business educational program "Hotel and restaurant business" bachelor's degree]. Poltava: PUET, 123 p.