

Л. М. Чепурда, І. В. Герман, О. Б. Куракін  
Черкаський державний технологічний університет

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ТУРИЗМІ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

*Глобалізаційні процеси в економіці країн світу, кризові явища та певна нестабільність в умовах господарювання різноманітних сегментарних одиниць бізнес-середовища викликали потребу пошуку та розробки стабілізаційних рішень щодо сприяння розвитку та відновленню низки галузевих напрямків, окремих суб'єктів господарювання тощо. Метою статті є розгляд і формулювання концептуальних засад системного підходу до бізнес-планування на прикладі підприємств галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Використані загальнонаукові методи, у тому числі описовий, порівняльний, системний, структурно-логічний аналіз. Також для візуалізації результатів дослідження застосовано графічний метод. У статті систематизовано теоретичну базу та методичні розробки, які стосуються концептуальних засад бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. Представлено аналіз теоретико-методичних розробок щодо термінологічної бази та сутнісної характеристики базових категорій, які стосуються бізнес-планування на підприємствах, зокрема в Україні. За результатами дослідження підтверджено вплив на підвищення ефективності підприємств галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу наявного бізнес-плану, реального для впровадження в сучасних умовах господарювання навіть за умов кризи та невизначеності. Розглянуто варіативні пропозиції щодо структури бізнес-плану та алгоритму його формування для різних категорій та видів діяльності. Пропонується застосовувати сучасні міжнародні стандарти бізнес-планування, які адаптовані до туристичної галузі та індустрії гостинності й довели свою здатність сприяти оптимізації зусиль підприємців і стейкхолдерів в напрямку їх конкурентоздатності та розвитку пріоритетних сфер економіки. Деталізовано вивчено особливості вітчизняних методичних підходів щодо формування структурних компонентів бізнес-плану на підприємствах України в сучасних умовах господарювання та визначено важливість удосконалення інструментарію бізнес-планування та його управлінської функції. Матеріали дослідження можуть бути рекомендовані широкому колу потенційних організаторів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, фахівцям індустрії гостинності та сфери послуг, а також для науковців, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, які опановують спеціальності «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа».*

**Ключові слова:** бізнес-планування, готельно-ресторанний бізнес, інвестиції, індустрія гостинності, управління, туризм.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Глобалізаційні процеси в економіці країн світу, кризові явища та певна нестабільність в умовах господарювання різноманітних сегментарних одиниць бізнес-середовища викликали потребу пошуку та розробки стабілізаційних рішень щодо сприяння розвитку та відновленню низки галузевих напрямків, окремих суб'єктів господарювання тощо. Недосконалість економічного механізму в таких галузях, як туризм, готельно-ресторанна справа зумовила необхідність пошуку інвестицій, створення системи стейкхолдерів, більш ефективного планування своєї діяльності як на коротку, так і на довгострокову перспективу. Таким чином збільшився інтерес і зацікавленість в розробці бізнес-планів, пошуку нової моделі інвестиційного планування, що й зумовило актуальність цього дослідження.

Предметом дослідження статті є бізнес-план як складова успіху функціонування підприємств, які здійснюють свою господарську діяльність в галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання. Метою статті є розгляд і формулювання концептуальних засад системного підходу до бізнес-планування на прикладі підприємств галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Завданням наукового дослідження визначено доцільність обґрунтування необхідності створення бізнес-плану на під-

приємствах галузі туризму та готельно-ресторанного господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для розкриття сутності концептуальних засад бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві здійснено аналіз теоретико-методологічних матеріалів науковців і дослідників питань економіки. Також певний спектр вивчення стосувався сучасної законодавчої та нормативної бази як на міжнародній, так і вітчизняній. Так, наприклад, детально проаналізовано низку документів в Україні, що стосуються методичних рекомендацій щодо бізнес-планів [6–7].

У статті Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В. та Шамари І.М. встановлені причини виникнення бізнес-плану та процес його поширення на вітчизняних теренах; досліджено роль та функції; здійснено аналіз міжнародних досліджень впливу бізнес-плану на функціонування підприємства; обґрунтовується доцільність та необхідність бізнес-планування в умовах кризи, що спричинена пандемією [1]. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування досліджені в науковій праці Зінченко В. [3]. У статті Кондратюк О.М. і Пшенничного В.І. пропонується використовувати сучасні європейські стандарти бізнес-планування в процесі забезпечення умов збалансованого економічного зростання бізнес-структур [4]. Оцінку конкурентоспромож-

ності підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час складання бізнес-плану здійснено Якименко-Терещенко Н.В. [20]. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства викладені в публікації Сівашенко Т.В. і Панасюк І.П. [16]. Дослідженню питання управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі в умовах сьогоднішнього із врахуванням реалій ринку, війни та інших впливаючих чинників на управління бізнес-процесами в Україні присвячено працю Кушнірук В., Величко О. та Коваль О. [5]. Разінковою М.Ю. досліджено етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі [12]. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України досліджено в статті Милько І.П. [8]. У статті Рябенської М.О. та Постової В.В. обґрунтовано концептуальний підхід до формування комплексної стратегії розвитку маркетингу готельних послуг в умовах нестабільної ринкової середовища [13]. Концептуальні підходи до модернізації механізмів державного регулювання туризму та готельно-ресторанного господарства шляхом впровадження стейкхолдерно-орієнтованою моделлю стратегічного розвитку визначено Угодніковою О.І. [18]. Ольшанським О.В. і Смігуновою О.В. здійснено аналіз сутності концептуальних засад управління бізнес-процесами підприємств, зокрема в готельно-ресторанному господарстві [9]. Концептуальні засади стратегій розвитку готельно-ресторанних підприємств дослідили Тітомир Л.А. та Данилова О.І. [17]. Дослідженню системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства з погляду її структуризації шляхом виділення фрактальних організаційних та фрактальних функціональних структур, а також розробленню вдосконаленої концептуальної моделі присвячено наукову публікацію Селютіна В.М., Ольшанського О.В. і Селютіна С.В. [14].

Отже, здебільшого, певні базові засади щодо бізнес-планування та їх структуризації в напрямку сприяння ефективній господарській діяльності в галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу на сьогодні досліджені та продовжують досліджуватися, що потребує відповідної систематизації та осучаснення результатів проведених наукових досліджень.

**Методологія та методи дослідження.** Використані загальнонаукові методи, у тому числі описовий, порівняльний, системний, структурно-логічний аналіз. Також для візуалізації результатів дослідження застосовано графічний метод.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві, перш за все, мають висвітлювати загальноприйнятні та специфічні в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів аспекти формування стратегії й тактики організації та ведення бізнесу. Також вагоме значення треба приділяти тому факту, що в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі існують як спільні цілі та задачі, так і певні відмінності. Це стосується не тільки організації

виробничих процесів, але й тих сегментів економіки, що безпосередньо або опосередковано впливають на динаміку та ефективність господарської діяльності. Науковці розглядають певну залежність між наявністю бізнес-плану на підприємстві та фактом досягнення ним більш ефективного функціонування в конкурентному середовищі. Особливо подібна залежність суттєва в умовах кризи, адже сприяє організації чіткого регулювання відповідних напрямків діяльності та врахуванню максимально більшої кількості впливів. Таким чином на підприємстві має бути визначена потреба створення бізнес-плану. Для цього зазвичай застосовують загальнонаукові методи, зокрема описовий, порівняльний, системний та структурно-логічний аналіз [1, с. 104].

Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві мають бути сформовані на основі чинного законодавства України. Так, наприклад, в Законі України «Про туризм» визначаються «загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму» [11]. У Законі України «Про туризм» наведені терміни, які не повинні мати подвійного значення, що також зумовлює їх обов'язкове врахування під час формування концептуальних засад бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. Також для формування концептуальних засад бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві необхідно враховувати визначені законодавством права та обов'язки суб'єктів туристичної діяльності, зокрема туристичних операторів (далі – туроператорів), туристичних агентів (далі – турагентів), а також фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності в туризмі; інших суб'єктів господарювання, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг; фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з проживання, харчування тощо [11].

В межах нашого дослідження варто зупинитися на деяких аспектах методичного супроводу для вирішення питань стосовно розробки бізнес-планів. Так, наприклад, практикою доведено, що під час підготовки документів для подання на розгляд певних фінансових установ та інвестиційних структур щодо можливості отримання відповідної інвестиції, підприємство має сформувати чітко спланований пакет документів, що пропонується на розгляд потенційних інвесторів. У цього сенсі в межах нашого наукового дослідження доцільно більш детально зупинитися на змістовних матеріалах «Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» (далі – Методичні рекомендації), затверджених відповідним Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку [6, с. 2]. Методичні рекомендації було підготовлено «з метою забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів (далі – бізнес-план) [6, с. 2].

Концептуально для туристичної та готельно-ресторанної діяльності в Україні зазначені вище Методичні рекомендації цілком адаптовані до реалій економічних відносин і регулювання в сфері економіки та ведення бізнесу. Фактично ними узагальнено «світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів», що спонукає суб'єктів господарювання обирати їх у якості методичної допомоги. На рис. 1 відображено в узагальненому вигляді структурні складові бізнес-плану як документу [6, с. 2].

Щодо розподілу етапів під час розроблення бізнес-плану, пропонують визначати три етапи: підготовчий, безпосередньо розроблення бізнес-плану та його реалізацію. На підготовчому етапі формується перспективна бізнес-ідея. Фактично ця бізнес-ідея є ідеєю «виробництва нової продукції, товару, роботи, послуги, впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо (далі – продукція)» [6, с. 2].

Під час підготовчого етапу бізнес-планування передбачається дослідження ринку реалізації (продукції, послуг), визначаються потенційні постачальники (обладнання й технології, сировини та матеріалів тощо); формується база вихідних даних, які необхідні для виконання фінансово-економічних розрахунків бізнес-плану; визначаються механізми та джерела фінансування інвестиційного проекту. Доцільність виробництва конкретного виду продукції або послуг, прийняття рішення про необхідність збільшити обсяг виробництва визначається за результатами дослідження відповідного ринку [6, с. 2]. Одночасно досліджуються існуючі й доцільні для застосування технології та обладнання, які можуть сприяти конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. На підготовчому етапі здійснюється аналіз пропозицій постачальників, узагальнюється інформація щодо технічних характеристик, вартості та умов постачання виробничого обладнання, технологій [6, с. 2].

За результатами дослідження ринку, вибору технологій та обладнання розраховуються обсяги виробництва та реалізації майбутньої продукції, підбиваються кількісні показники можливих витрат на виготовлення та реалізацію продукції або послуг, визначаються обсяги інвестицій та формується стратегічний план

маркетингу. Одночасно доцільно прогнозувати альтернативні варіанти реалізації інвестиційного проекту, для чого здійснюється оцінка його ефективності та ступіню ризику. Таким чином, остаточне рішення щодо доцільності впровадження бізнес-ідеї повинно бути підтверджене відповідними розрахунками та порівняннями з урахуванням усіх можливих для врахування чинників впливу, як зовнішніх, так і внутрішніх [6, с. 2].

Безпосередньо приступати до розроблення бізнес-плану необхідно лише за умови прийняття позитивного рішення стосовно його впровадження. Розробляти затверджену ідею бізнес-планування має сформована група розробників, які визначають систему організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування. Розробники бізнес-плану на цьому етапі визначають та виконують відповідні завдання [6, с. 2]. За необхідності окремі розділи бізнес-плану доповнюються потрібними розрахунками, проводяться експертизи, оціночні заходи тощо. Важливо брати до уваги необхідність дотримуватися в бізнес-плані ідентичності даних протягом усіх етапів його розгляду.

Щодо структури бізнес-плану та його розроблення, в Методичних рекомендаціях зазначається про відсутність законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану. Це стосується не тільки вітчизняної практики, але й світової. Дослідники наразі стверджують, що переважною концепцією для формування бізнес-плану має бути дотримання стандартів якості. Наводиться в якості прикладу стандарт United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Відповідно до стандартів цієї організації для бізнес-плану пропонуються наступні розділи [6, с. 2]:

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.
5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України.
6. Опис продукції суб'єкта господарювання, в тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

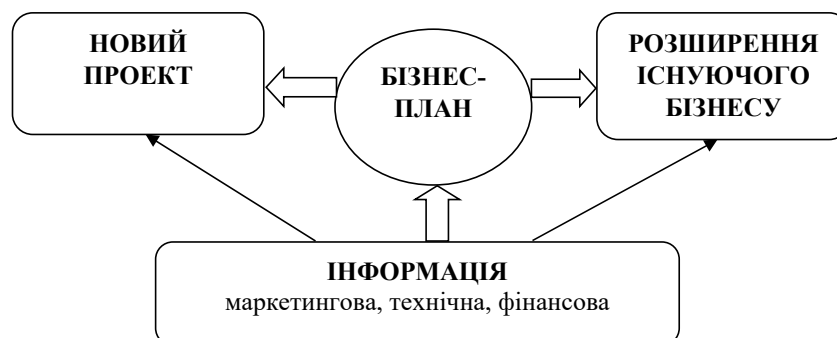


Рисунок 1 – Структурні складові бізнес-плану як документу (узагальнена форма)

Джерело: розроблено на основі [6, с. 2], авторська розробка

7. Маркетинг і збут продукції, в тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту.

12. Ризики.

13. Додатки.

У межах цього дослідження варто звернути увагу й на той факт, що в Україні на законодавчому рівні запроваджуються в дію відповідні документи щодо бізнес-планування, куди періодично вносяться певні зміни, відбувається їх коригування або й скасування залежно від потреби та у відповідності до чинного законодавства. Так, наприклад, ще у 1997 р. було введено в дію наказ Фонду державного майна України (далі – ФДМУ), де було визначено основні вимоги до бізнес-плану, але з набранням чинності Цивільного, Господарського кодексів України та інших законодавчих актів України на підставі Наказу ФДМУ (2004 р.) попередній наказ втратив чинність [10]. Отже, з часом в економіці країн світу, у тому числі й в Україні, відбуваються певні зміни, що безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємств різних галузей. Таким чином, у підприємств виникає необхідність обґрунтувати реальність своєї справи з урахуванням особливостей ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов успішної реалізації своєї продукції або послуг. У таких випадках і стають в нагоді вміння та навички формування бізнес-планів.

Не виключенням є й галузь туризму та сфера готельно-ресторанного бізнесу.

Отже, цілком реальним виглядає, зокрема, смислове значення бізнес-плану підприємства, що стосується сфери готельно-ресторанного бізнесу, як головного документу, в якому «обґрунтовується реальність запропонованої справи з урахуванням особливостей готельно-ресторанного ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов і умов успішної реалізації» [19, с. 203]. Завдяки чітко спланованому документу з урахуванням усіх аспектів організації та ведення бізнесу можлива реалістична, адаптована до поточної ситуації на ринку туристичних і готельно-ресторанних послуг і подальших перспектив розвитку бізнесу схема бізнес-плану, на основі якого визначаються джерела фінансування. На рис. 2 представлено приклади найбільш поширених бізнес-проектів у готельно-ресторанному господарстві [19, с. 203].

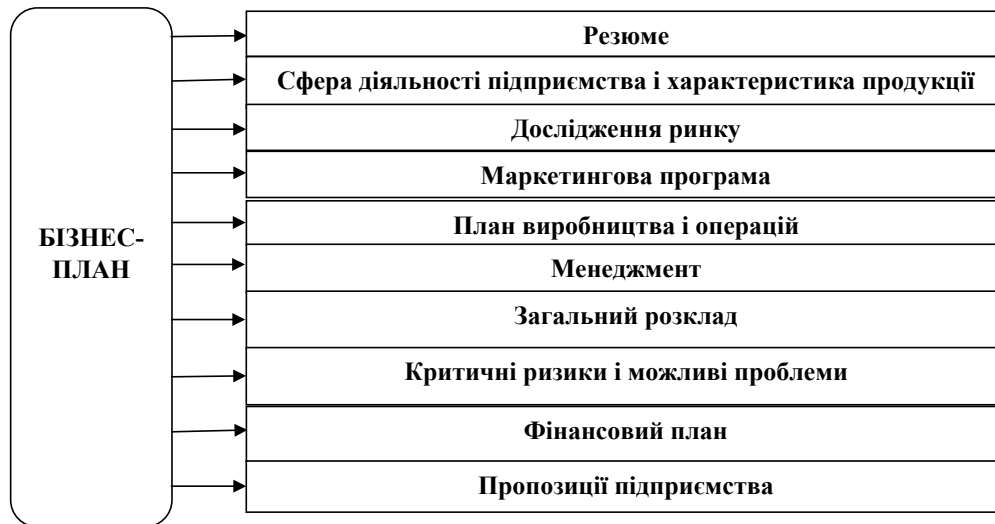
Кожному бізнес-проекту характерна своя специфічна структура, що вимагає особливої уваги, починаючи з бізнес-ідеї до його реалізації. Та, все ж, практикою доведено, що допустимі прийнятні для всіх бізнес-проектів у туризмі, а в тому числі й у сфері готельно-ресторанного бізнесу, загальні підходи та основополагаючі засади формування бізнес-планів. Фактично кожен бізнес-план являє собою порядок планування своєї господарської діяльності на найближчий та віддалений періоди. У бізнес-плані відображаються відповіді на низку запитань щодо діяльності підприємства [19, с. 203–204]. На рис. 3 відображено структуру бізнес-плану підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства [19, с. 204–205].

Завдяки системному підходу до індустрії туризму в ситуаціях кризи та невизначеності завдяки бізнес-



Рисунок 2 – Найбільш поширені бізнес-проекти в готельно-ресторанному господарстві

Джерело: розроблено на основі [19, с. 203], авторська розробка



**Рисунок 3 – Структура бізнес-плану підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства**

*Джерело: розроблено на основі [19, с. 204–205], авторська розробка*

плануванню, коли враховуються та передбачаються наслідки для бізнесу від дії різних факторів, важливо розглядати матеріально-речові, інформаційні, організаційні та інші передумови лише в комплексі, що має сприяти й задоволенню потреб споживачів. У бізнес-плануванні вагоме значення має врахування ролі кожного з гравців на ринку туристичної індустрії та визначення рівня їх взаємодії за умови можливого та реального впливу різноманітних факторів. До таких належать підприємства та організації туристичної індустрії, які надають послуги з розміщення; підприємства та організації, які надають послуги з виробництва та реалізації туристичного продукту й ті, що виконують допоміжні та обслуговуючі функції. Це можуть бути рекламні агентства, автотранспортні підприємства, перекладацькі бюро, інформаційно-аналітичні служби, підприємства з виробництва сувенірів і товарів з символікою і т.п. [1, с. 105].

Для успішної реалізації своїх ідей підприємцям необхідно створювати грамотну концепцію свого бізнесу, де передбачати реалістичні та одночасно ефективні маркетингові плани, вишукувати свою нішу в ринкових умовах і з урахуванням посилення конкуренції на територіях, де не ведуться відкриті воєнні дії та де можливий попит на пропоновані туристичні й готельно-ресторанні послуги. Реалістичний бізнес-план може сприяти в подальшому отриманні високого рівня прибутку. Так, наприклад, розробка бізнес-плану для розвитку внутрішнього туризму в Україні має певну кількість переваг, адже такий вид послуг не потребує вирішення візових питань, зменшує логістичні труднощі, не потребує укладання договорів із іноземними готелями тощо. Також мінімізуються фінансові ризики, що зумовлює привабливість створення бізнес-плану для розвитку внутрішнього туризму навіть для бізнесменів-початківців [1, с. 105]. Отже, бізнес-план під час

пошуку інвестора є обов'язковим документом із чітко визначеною стратегією, метою, завданням, структурою. Одночасно важливою є й внутрішня функція бізнес-плану, коли можливо виокремити дві області його застосування. Бізнес-план у цьому сенсі розглядається як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства й як механізм аналізу, контролю та оцінки діяльності підприємства.

Цікавим є факт наукового дослідження вчених, які виявили користь від складання та дотримання бізнес-плану підприємцями порівняно з тими, хто не мав такого бізнес-плану. Кількісно ця відмінність становила 16% у порівнянні шансів щодо досягнення життєздатності бізнесу. Серед стимулів для підприємців стосовно їх зацікавлення в складанні бізнес-планів виявилися такі, як наміри вирішення серйозних проблем і прагнення досягнути високих результатів, а також пошук інвестора. До написання бізнес-плану схильність мають на 19% більше підприємців для пошуку інвестора порівняно з тими, хто не потребує зовнішнього фінансування. На 7% серед тих підприємців, які складають бізнес-план, більше тих, хто орієнтується на досягнення високих темпів зростання показників свого бізнесу. Також підприємці з мотивацією реалізувати інноваційні ідеї схильні складати бізнес-плани, а їх кількість на 4% більше порівняно з тими, хто не має подібного прагнення [1, с. 106]. Цікавість викликає й приклад результатів одного з досліджень AMX Business Survey, який опубліковано в 2017 р. Так, зокрема, було виявлено закономірності впливу наявності короткострокового та довгострокового бізнес-планів і відсутності таких на зростання економічних показників низки підприємств. Так, наприклад, «51% бізнес-проектів без наявності бізнес-планів не досягли ніякого росту, в той час як при наявності довгострокового бізнес-плану відбувається ріст у 2 рази серед 53% та

в 4 рази у 30% підприємств, а при короткостроковому – ріст у 61% та 18% відповідно» [1, с. 107]. Таким чином, варто акцентувати увагу на важливості підприємцям у туристичній індустрії не шкодувати витрачений час на складання бізнес-плану з метою встановлення чітких цілей для свого бізнесу, адже це має сприяти певній організованості в їх діяльності та отриманню більш високих показників рентабельності за менш тривалий час. Також важливо регулярно оновлювати свій бізнес-план у випадку необхідності внесення корегувальних даних у кількісних показниках або за умови набуття підприємцем більшого досвіду та практичних навичок у бізнесі, й з урахуванням інноваційних технологій та мотиваційних чинників щодо їх впровадження. Отже, бізнес-планування – це не сталий комплекс розрахунків і структурних розділів організації та ведення бізнесу в конкретному підприємстві, це – динамічна система показників існуючого стану та напрямків пошуку індикаторів для реалізації найбільш сміливих намірів і цілей, оновлення з метою досягнення позитивного ефекту в бізнесі.

Маємо зазначити про необхідність враховувати під час формування бізнес-плану особливості в організації та діяльності кожного конкретного підприємства. Так, наприклад, існують певні особливості та специфіка в діяльності підприємств сфери обслуговування. Протягом аналітичних досліджень щодо формування бізнес-планів в системі готельно-ресторанних і туристичних суб'єктів підприємницької діяльності декларуються фактори, які обумовлюють специфіку їх побудови. Пропонується наступний порядок складання бізнес-планів для такої категорії підприємств [3, с. 286]:

1. Проведення широкомасштабного аналізу конкурентного середовища.
2. Визначення місії та цілей конкретного суб'єкта підприємницьких послуг в загальному середовищі однорідних виробників послуг.
3. Рівень фінансово-економічних можливостей.
4. Кадровий потенціал.

Доцільно також зазначити, що фактор стосовно послуги відносно не притаманних їй властивостей першої необхідності щодо споживання до недавнього часу взагалі не брався до уваги експертами бізнес-планування та науковцями [3, с. 286].

Найбільш поширеними міжнародними стандартами в бізнес-плануванні визнають на міжнародному рівні ті, що розроблено Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – технічна допомога Співдружності Незалежних Держав та консалтинговою компанією KPMG [4, с. 91].

Якщо розглядати окремо певний сегмент економіки, зокрема ресторанний бізнес, наразі виявляється потреба визначати як загальні, так і специфічні риси, притаманні кожній галузі, сфері діяльності, виду та формі надання ресторанних послуг тощо. Отже, ресто-

ранний бізнес варто аналізувати як цілісну структуру, де важливі практично всі деталі в їх взаємовпливі та взаємозв'язку на різних етапах діяльності. Це стосується не тільки приготування страв, але й психологічних аспектів у колективі та в роботі з клієнтами, а також культури обслуговування та управління продажами, рекламної та цінової політики. Для формування бізнес-плану ресторану варто аналізувати всі базові аспекти управлінського, технічного та технологічного характеру. У даному контексті доцільно чітко визначити наявні ресурси у підприємства, де формується бізнес-план, у тому числі людські, матеріальні тощо [16, с. 232]. Особливе значення ця інформація та вміння нею оперувати має під час можливого корегування бізнес-плану. Відомо, що традиційна система управління будь-яким бізнесом має враховувати в якості базової основи чотири основні компоненти, в тому числі планування, організацію, мотивацію та контроль, які формують «базовий фундамент будь-якої ефективної системи управління бізнесом і забезпечують безперебійну та ефективну роботу організації» [5].

Для бізнес-планування в туризмі та в ЗРГ важливе значення має розуміння сутності базових ознак сучасних соціально-економічних систем, що «базуються на синергетичній концепції, яка органічно пов'язана із теорією фракталів» [15, с. 192]. Так, наприклад, ресторанне господарство за фрактальною структурою має холархічну систему з семи рівнів із відповідними детермінантами. Це, перш за все, стосується асортименту та якості ресторанної послуги, технології, менеджменту, маркетингу, змін і форм кластеризації та конкурентоспроможності. Зовнішні чинники за своєю структурою також тотожні, адже зумовлені системністю ресторанного господарства.

Серед низки запропонованих науковцями етапів маркетингового планування в бізнес-планах для закладів ресторанного господарства (далі – ЗРГ) можливо виділити SWOT-аналіз [12, с. 64]. У класичному бізнес-плані зазвичай використовують в процесі стратегічної діагностики підприємств метод SWOT-аналізу, який має певні переваги порівняно з іншими методами та передбачає оцінку позиції підприємства за відповідними критеріями. Після визначення сильних і слабких сторін підприємства здійснюється аналіз зовнішніх чинників, тобто фіксуються можливості та загрози, які можуть бути з ними пов'язані.

У той же час сучасні модифікації відомого методу дають підстави рекомендувати в якості стратегічного інструменту оцінки ресторанного господарства, оцінки сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей розвитку ресторанного господарства, як фрактальної системи, модифікований SWOT-f-аналіз. Науковцями пропонується для більш чіткого бізнес-планування розглядати три сценарії – песимістичний, реалістичний та оптимістичний. Отже, завдяки тому, що SWOT-f-аналіз містить всі елементи класичного SWOT-аналізу; структурований як холархічна система, що надає їй більшої логічності; побудований на еволюційних принципах;

має більш обґрунтований зв'язок між внутрішніми структурними елементами та чинниками зовнішнього середовища; а також дає можливість визначити межі постановки цілей розвитку підприємства за песимістичним, реалістичним та оптимістичним сценаріями, цей метод визнаний більш доцільним інструментом стратегічного аналізу й завдяки цьому може бути застосований під час складання бізнес-планів і в туристичних фірмах, і в ЗРГ [15, с. 192].

Отже, враховуючи фрактальну структуру, для ресторанного господарства цілком реально застосовувати трансформований серед найбільш прийнятних методів стратегічної дієвості SWOT-аналіз у його модифікацію SWOT-f-аналіз [15, с. 199].

Як відомо, туристичні підприємства та підприємства готельно-ресторанного комплексу можуть розраховувати на ефективність використання свого потенціалу за умови встановлення чітко визначених цілей стратегії, що встановлюються на основі місії, прагнень органів державної влади та інших чинників, які відображають бажаний стан готельно-ресторанного комплексу. Варто дотримуватися в стратегічному плануванні таких принципів, як оперативність, комплексність, директивність та адресність, системність, оптимальність, динамічність, безперервність, інноваційність [8, с. 95–96].

Під час обґрунтування концептуальних положень щодо формування комплексної стратегії маркетингу туристичних і готельно-ресторанних послуг доцільно акцентувати увагу на необхідності, перш за все, враховувати потреби споживчого ринку. На практиці на ринку основою обрання стратегії розвитку, наприклад, готелю має бути визначена відповідна позиція підприємства, в основі якої – ефективне використання елементів маркетинг-міксу. Ці аспекти варто брати до уваги й під час складання бізнес-плану як туристичного підприємства, так і суб'єкта господарювання в готельно-ресторанному бізнесі. Під час складання бізнес-планів таких підприємств поширені методики факторного, регресійного та кластерного аналізу, методи розпізнавання образів, SWOT-аналіз тощо [13].

Важливе значення під час формування бізнес-планів в сучасних умовах господарювання має й вибір інвестора. Наразі серед учасників ринку популярний термін «стейкхолдер», що означає інвестора, який здійснює інвестування для отримання прибутку, а саме: кредиторів, адміністративно-управлінський апарат, працівників підприємства, постачальників, споживачів; державну, регіональну та муніципальну владу; громадські організації, конкурентів тощо [18, с. 190]. Під час складання бізнес-плану підприємству необхідно чітко сформулювати систему цілей, які мають відповідати певним вимогам, а саме точності та можливості кількісного вимірювання; перспективності та охоплювати всі рівні державного управління. Також цілі повинні бути досяжними й зрозумілими, послідовними та дотичні до можливої потреби в доповненні. В бізнес-плані будь-якого підприємства має бути

визначена його місія, завдяки чому підприємство може знаходити свій спосіб ведення бізнесу, відокремлюючи його від своїх конкурентів. Розрізняють дві стратегії планувальних заходів для виявлення певних бар'єрів і ризиків: зовнішня та внутрішня. Виділяють такі види загроз і ризиків, як глобальні та локальні [18, с. 191].

В межах нашого дослідження варто акцентувати увагу також на традиційному розумінні концепції як системи «поглядів, що віддзеркалює певний спосіб (точку зору), розуміння, трактування, будь-яких предметів, явищ, процесів і презентує провідну ідею або конструктивний принцип, що реалізовує певний принцип і задум у тій чи іншій сфері» [9, с. 124].

«Концепція визначає принципи та напрями формування рішень та здійснення управлінських впливів, основні форми та поєднання методів забезпечення, інструментарій організації та реалізації заходів» [9, с. 125]. Одночасно концепцію можливо розглядати й як «управлінську конструкцію, що містить загальне системне уявлення переходу від поточного положення об'єкта управління до бажаного» [9, с. 125]. Існує наукове пояснення призначення концепції як «визначення ключових напрямів діяльності об'єкта управління», коли мають бути виявлені шляхи та технології «досягнення поставлених цілей з виділенням головних факторів її реалізації». Отже, концепція складається з двох взаємопов'язаних складових – наукового та прикладного базисів [9, с. 125]. Має місце твердження про те, що конкурентоспроможними підприємства туристичного та готельно-ресторанного бізнесу та, власне, сфери гостинності в цілому можуть бути лише у разі наявних чітких стратегій розвитку за умови чітких реалістичних розрахунків [17, с. 139]. До найбільш проблематичних питань у переважній більшості підприємств готельно-ресторанного бізнесу в даному контексті відноситься відсутність стратегічного планування та невідповідність планів розвитку регіону з потребами та сучасними реальними умовами споживчого ринку та неефективне використання трудових ресурсів [18, с. 139]. Наразі можливий висновок про властивість кожної серед функціональних стратегій з урахуванням певної бізнес-одиниці мати свої форми реалізації [17, с. 140]. В сучасних умовах господарювання для підприємств індустрії гостинності притаманні концептуальні засади їх розвитку, пов'язані з вимогою дотримуватися принципу екологічності. Серед пріоритетних концептуальних засобів розміщення в Україні вирізняються також butik-готелі [17, с. 142]. Концептуально привабливими є й така форма організації готельних та готельно-ресторанних і туристичних послуг, як готельні ланцюги. Здебільшого ефективними наразі виявляються міжнародні готельні ланцюги, але поступово на ринку накопичують свій позитивний досвід і вітчизняні готельні ланцюги. Залучення інвестицій при цьому стає характерною ознакою можливості досягнути більш високого рівня конкурентоздатності. Для ресторанних господарств важливо більш ретельно досліджувати особливості

кожного закладу та враховувати фрактальний підхід і базові принципи побудови концептуальної моделі стратегічного управління. Однією з особливостей ресторанного господарства є його традиційне короткострокове планування, але сучасні умови ведення бізнесу вимагають враховувати наявність більш ускладнених організаційних форм, що зумовлює активізацію розробки та реалізації управлінських рішень для стратегічного управління не тільки окремими сегментами ресторанного закладу, але й цілісної системи [14, с. 1]. У цьому випадку в нагоді стане саме складання бізнес-плану. Визначити фрактальну структуру чинників ресторанного господарства можливо завдяки застосуванню методу експертної оцінки. При цьому необхідно враховувати значимість кожної ієрархічної одиниці та чинника впливу. Фактично фрактальна структура є складником удосконаленої методики SWOT-ф-аналізу. Для стратегічного аналізу підприємств ресторанного господарства пропонується використовувати широко застосовуваний в економіці підприємства метод багатовимірних порівнянь. Алгоритм, який застосовується під час системного аналізу діяльності підприємства в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі передбачає й розроблення плану не тільки на короткотривалій період, але й на перспективу відповідно до поставлених цілей [14, с. 5]. Отже, можливо зробити певні висновки про важливість враховувати вибір концепції як підприємства, що здійснює свою діяльність в галузі туризму, так і ЗРГ окремо й в комплексі, тобто системно.

Фактично концепція підприємства – це повний опис планування діяльності закладу та усіх факторів його господарювання. В концепції підприємства закладена сама ідея та вид його діяльності. Так, наприклад, у розробці концепції ресторанного закладу враховуються «реклама, політика утримання клієнтів, дизайнерські розробки, меню, технологічні ланцюги та позиціонування (стратегії)» [2, с. 428]. Матеріально концепція ресторану – це письмовий документ, сформований на основі маркетингових досліджень із систематизованим вмістом розділів описового та аналітичного змісту.

Рекомендується розробляти концепцію ЗРГ відповідно за такими основними складовими: маркетинг проекту, планувальні рішення та технології, бізнес-план і творча частина. Надалі доцільно розробляти профіль ресторану, за базову основу якого має бути характеристика потенційних відвідувачів. Фактично концепція визначає профіль ресторану, адже при цьому закладаються іміджеві ознаки на основі відповідного ринкового сегменту, у тому числі повсякденного, для дітей, етніч-

ного та ін. Концепція закладу має відображати його особливості й в оформленні закладу, меню тощо. Вагомими ознаками правильно обраної концепції закладу є гарантія якості страв, фірмове меню, високий рівень обслуговування, відповідність цінової категорії попиту споживачів, якісний професійний менеджмент, доступне та зручне місце розташування тощо [2, с. 428].

Отже, для успішного бізнесу підприємств галузі туризму та готельно-ресторанного господарства мають бути притаманними відповідні їх рівню, формі та виду бізнесу ознаки, а базовою основою для врахування максимальної кількості аспектів зовнішнього та внутрішнього впливу на бізнес повинні стати потреба в плануванні на основі не тільки традиційних, але й сучасних інноваційних методик і принципів ефективною господарської діяльності.

**Висновки.** За результатами дослідження підтверджено вплив на підвищення ефективності підприємств галузі туризму та готельно-ресторанного бізнесу наявного бізнес-плану, реального для впровадження в сучасних умовах господарювання навіть за умов кризи та невизначеності. У статті систематизовано теоретичну базу та методичні розробки, які стосуються концептуальних засад бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. Представлено аналіз теоретико-методичних розробок щодо термінологічної бази та сутнісної характеристики базових категорій, які стосуються бізнес-планування на підприємствах, зокрема в Україні. Розглянуто варіативні пропозиції щодо структури бізнес-плану та алгоритму його формування для різних категорій та видів діяльності. Пропонується застосовувати сучасні міжнародні стандарти бізнес-планування, які адаптовані до туристичної галузі та індустрії гостинності й довели свою здатність сприяти оптимізації зусиль підприємців і стейкхолдерів в напрямку їх конкурентоздатності та розвитку пріоритетних сфер економіки. Деталізовано вивчено особливості вітчизняних методичних підходів щодо формування структурних компонентів бізнес-плану на підприємствах України в сучасних умовах господарювання та визначено важливість удосконалення інструментарію бізнес-планування та його управлінської функції. Матеріали дослідження можуть бути рекомендовані широкому колу потенційних організаторів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, фахівцям індустрії гостинності та сфери послуг, а також для науковців, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, які опановують спеціальності «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа».

#### 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. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H12>
2. Дівенко Ю.І. Організаційні засади розробки концепції підприємства ресторанного господарства : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» (м. Одеса, 10 квітня 2019 р.). Одеса : ОНЕУ, 2019. С. 428–431. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/divenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/divenko.htm)



3. Зінченко В. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. Вип. 2 (2). С. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188213>
4. 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: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27587>
5. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086>
6. 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>
7. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України № 290 від 06.09.2006 року. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/met-rekom-mbi.pdf>
8. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. *Економічний форум*. 2019. № 1(4). С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14>
9. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія. *Держ. біотехнол. ун-т*. Харків : Друк. Мадрид, 2023. С. 139–154. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/27115>
10. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких наказів Фонду державного майна України : Наказ від 31.03.2004 № 629. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 20 квітня 2004 р. за № 503/9102. Документ z0503-04, чинний, поточна редакція. Прийняття від 31.03.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0503-04#Text>
11. Про туризм : Закон України від 19.09.1995 № 324/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
12. Разінькова М.Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.62>
13. Рябенка М.О., Постова В.В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.110>
14. Селютін В.М., Ольшанський О.В., Селютін С.В. Концептуальна модель системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 4. Ч. 2. С. 1–7. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_4/31\\_70\\_4\\_2.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2.pdf)
15. Селютін В., Яцун Л., Ольшанський О. В. SWOT-F-аналіз ресторанного господарства м. Харкова. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. С. 192–200. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.192>
16. Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 230–236. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journal/2019/3\\_14\\_uk/40.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journal/2019/3_14_uk/40.pdf)
17. Тітомир Л.А., Данилова О.І. Концептуальні засади стратегії розвитку готельно-ресторанних підприємств на півдні України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 33. С. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-27>
18. Угоднікова О.І. Концептуальні підходи до модернізації механізмів державного регулювання туризму та готельно-ресторанного господарства шляхом впровадження стейкхолдерно-орієнтованою моделлю стратегічного розвитку. *Право та державне управління*. 2020. № 1. Том 2. С. 189–195. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.29>
19. Цвілій С.М. Структура бізнес-плану підприємства. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навчальний посібник / ред. С.М. Цвілій, Т.С. Кукліна, В.М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 203–205. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9584/1/NP\\_Tsviliy.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9584/1/NP_Tsviliy.pdf)
20. Якименко-Терещенко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час складання бізнес плану. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 299–303. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/52.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/52.pdf)

### References:

1. Haponenko H., Yevtushenko O., Shamara I. (2020) Znachennia biznes-planu dlia efektyvnoho funktsionuvannia pidpriemstv turystychnoi industrii v umovakh kryzy [The importance of a business plan for the effective functioning of the enterprises of the sphere of services in the conditions of crisis]. *International Relations. Economics. Country Studies. Tourism (IRECST)*, vol. 11, pp. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H12> (in Ukrainian)
2. Divenko Y. I. (April 10, 2019) Orhanizatsiini zasady rozrobky kontseptsii pidpriemstva restorannoho hospodarstva [Organisational principles of developing the concept of a restaurant business enterprise]: *materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Tourist and Hotel and Restaurant Business: World Experience and Development Prospects for Ukraine"*. Odesa: ONEU, pp. 428–431. Available at: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/divenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/divenko.htm) (in Ukrainian)
3. Zinchenko V. (2019) Osoblyvosti biznes-planuvannia v sferi obsluhovuvannia [Features of business planning in the service sector]. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, vol. 2 (2), pp. 284–291. Available at: <http://restauranthotel.knukim.edu.ua/article/view/188213/188256> (in Ukrainian)
4. 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 Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 26, part 1, pp. 90–94. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27587> (in Ukrainian)

5. Kushniruk V., Velychko O., Koval. O. (2023) Upravlinnia biznes-protsesamy v hotelno-restorannomu biznesi [Business process management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (in Ukrainian)
6. Metodichni 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)
7. Metodichni rekomendatsii z rozroblennia biznes-planu pidpriemstv [Methodical recommendations for the development of business plans of enterprises]: Order of the Ministry of Economy of Ukraine No. 290 of 06.09.2006. Available at: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/met-rekom-mbi.pdf> (in Ukrainian)
8. Mylko I. (2019) Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku hotelno-restorannoho kompleksu Ukrainy [Conceptual bases for elaborating the strategy of hotel restaurant complex development in Ukraine]. *Economic Forum*, no. 1(4), pp 90–97. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14> (in Ukrainian)
9. Olshanskyi O. V., Smihunova O. V. (2023) Kontseptualni zasady upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta hotelno-restorannoho hospodarstva [Conceptual bases of business processes management of trade and hotel and restaurant enterprises]. monograph. *Kharkiv State Biotechnology University*: Druk. Madrid, pp. 139–154. Available at: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27115/1/mon\\_Olshanskyi%20\\_Smihunova\\_2023.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27115/1/mon_Olshanskyi%20_Smihunova_2023.pdf) (in Ukrainian)
10. Pro vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist, deiakykh nakaziv Fondu derzhavnoho maina Ukrainy [On Cancellation of Certain Orders of the State Property Fund of Ukraine]: Order of 31.03.2004 No. 629. Registered with the Ministry of Justice of Ukraine on 20 April 2004 under No. 503/9102. Document z0503-04, current edition. Adopted on 31.03.2004. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0503-04#Text> (in Ukrainian)
11. Pro turizm (2023) [On tourism]: Law of Ukraine dated September 15, 1995 № 324/95-VR. Edition of 01.04.2023, basis – 1441-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian)
12. Razinkova M. Yu. (2020) Etapy provedennia marketynhovoho planuvannia v restorannomu biznesi [Stages of marketing planning in the restaurant business]. *The economy and the state*, no. 2, pp. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.62> (in Ukrainian)
13. Riabenka M., Postova V. (2021) Formuvannia kompleksnoi stratehii marketynhu hotelnykh posluh [Formation of a comprehensive strategy of hotel services marketing]. *Efektivna Ekonomika*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.110> (in Ukrainian)
14. Seliutin V., Olshanskyi O., Seliutin S. (2020) Kontseptualna model systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom restorannoho hospodarstva [Conceptual model of the restaurant enterprise strategic management system]. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and management*, vol. 31(70), no. 4, part 2, pp. 1–7. Available at: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_4/31\\_70\\_4\\_2.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2.pdf) (in Ukrainian)
15. Seliutin V., Yatsun L., Olshanskyi O. (2020) SWOT-F-analiz restorannoho hospodarstva m. Kharkova [SWOT-F-analysis of restaurant business in Kharkiv]. *Economic Analysis*, vol. 30, no. 1, pp. 192–200. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.192> (in Ukrainian)
16. Sivashenko T., Panasyuk I. (2019) Teoretychni zasady upravlinnia biznes-protsesamy u pidpriemstvakh restorannoho hospodarstva [Theoretical principles of management of business processes in enterprises of the restaurant household]. *Priazovsky Economic Herald*, vol. 3 (14), pp. 230–236. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/40.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/40.pdf) (in Ukrainian)
17. Titomir L., Danylova O. (2019) Kontseptualni zasady stratehii rozvytku hotelno-restorannykh pidpriemstv na pivdni Ukrainy [Conceptual basis of the development strategy of hotel and restaurant enterprises in the south of Ukraine]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 33, pp. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-27> (in Ukrainian)
18. Uhodnikova O. (2020) Kontseptualni pidkhody do modernizatsii mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuвання turizmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva shliakhom vprovadzhennia steikkholderno-orientovanioi modelliu stratehichnoho rozvytku [Conceptual approaches to mechanisms modernization of public administrative regulation of tourism and hospitality and restaurant industry by introduction of stakeholder-oriented strategic development model]. *Law and Public Administration*, no. 1, vol. 2, pp. 189–195. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.29> (in Ukrainian)
19. Tsvilyi S. M. (2023) Struktura biznes-planu pidpriemstva. Marketynh v hotelno-restorannomu hospodarstvi [Structure of the business plan of the enterprise. Marketing in the hotel and restaurant industry]: *Study guide* / Ed. S. M. Tsvilyi, T. S. Kuklina, V. M. Zaitseva. Zaporizhzhia: National University of Zaporizhzhia Polytechnic, pp. 203–205. (in Ukrainian)
20. Yakymenko-Tereshchenko N. V. (2018) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu pid chas skladannia biznes planu [Evaluation of competitiveness of enterprises engaged in hotel-restaurant business when drafting a business plan]. *Infrastruktura rynku*, vol. 24, pp. 299–303. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/52.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/52.pdf) (in Ukrainian)

Larysa Chepurda, Iryna Herman, Oleksandr Kurakin  
Cherkasy State Technological University

**CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS PLANNING  
IN TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

*Globalization processes in the world's economies, crisis phenomena and certain instability in the business environment of various segmental units of the business environment have necessitated the search for and development of stabilization solutions to promote the development and recovery of a number of industries, individual business entities, etc. The purpose of the article is to consider and formulate the conceptual foundations of a systematic approach to business planning on the example of enterprises in the tourism and hotel and restaurant business. General scientific methods were used, including descriptive, comparative, systemic, structural and logical analysis. Also, graphical methods were used to visualize the results of the study. The article systematizes the theoretical framework and methodological developments related to the conceptual foundations of business planning in tourism and hotel and restaurant industry. The article presents an analysis of theoretical and methodological developments regarding the terminology and essential characteristics of the basic categories related to business planning at enterprises, in particular in Ukraine. The results of the study confirm the impact of an existing business plan, which is feasible for implementation in the current economic environment, even in times of crisis and uncertainty, on improving the efficiency of tourism and hotel and restaurant businesses. The author considers various proposals on the structure of a business plan and the algorithm of its formation for different categories and types of activities. It is proposed to apply modern international business planning standards that are adapted to the tourism and hospitality industries and have proven to help optimize the efforts of entrepreneurs and stakeholders towards their competitiveness and the development of priority economic sectors. The features of domestic methodological approaches to the formation of structural components of a business plan at Ukrainian enterprises in modern economic conditions are studied in detail, and the importance of improving the business planning tools and its management function is determined. The materials of the study can be recommended to a wide range of potential organizers of tourism and hotel and restaurant business, specialists in the hospitality industry and services, as well as for scientists, teachers, students of higher education institutions studying tourism and hotel and restaurant business.*

**Key words:** *business planning, hotel and restaurant business, investments, hospitality industry, management, tourism.*

*Статтю подано до редакції 12.04.2024*