

УДК 640.4:005.511(083.92)
DOI: 10.31866/2616-7468.2.2.2019.188213

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Віктор Зінченко,
кандидат історичних наук,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
zinchenko.sputnik@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6987-5532>
© Зінченко В., 2019

Актуальність дослідження бізнес-планування в системі сфери обслуговування в сучасних умовах являється об'єктивною необхідністю. По-перше – в силу еволюціонізуючої конкуренції, по-друге – в силу інтеграції України у світовий бізнес-простір, по-третє – по причині росту потреб клієнтів, а саме якості цих потреб. **Мета дослідження.** Вироблення практичних рекомендацій представникам малого та середнього бізнесу сфери обслуговування. **Методика дослідження.** Соціологічне опитування учасників міжнародного туристичного салону «Україна» – UITM' 2019, аналіз роботи системи туристичних підприємств «Супутник», використання аналітичних матеріалів Всеукраїнської асоціації туристичних операторів, власний практичний досвід. **Результатом дослідження** стало виведення певного алгоритму методики складання бізнес-планів для сфери обслуговування. **Висновки та обговорення результатів.** Матеріали дослідження рекомендовані як широкому колу потенційних організаторів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, так і фахівцям існуючих структур сфери послуг.

Ключові слова: бізнес-план, дохідна і витратна частина, рентабельність.

Актуальність проблеми

В умовах еволюціонізуючої конкуренції системи готельно-ресторанних і туристичних послуг важливіше за інше стає одна із складових менеджменту – бізнес-планування. Це підтверджується суттєвим ростом розшарування суб'єктів підприємницької діяльності сфери послуг на категорію успішних, посередніх і малоефективних в зонах свого впливу на клієнтів. За оцінками Всеукраїнської асоціації туристичних операторів, лише кожна третя із зареєстрованих туристичних фірм (туроператорів, турагентів) через рік існування продовжує свою роботу. В той же час, коли готельно-ресторанний і туристичний бізнес стає все більш привабливішим (в силу інтегрування України в Європейський простір, розуміння потенційними споживачами світових стандартів відповідного сервісу) – зростає і беззаперечне питання правильної його побудови, ведення його в умовах ринку, що в свою чергу робить актуальність даної теми абсолютно безспірною і наразі відповідає потребам бізнесу.

Мета і методи дослідження

Мета дослідження обумовлюється розумінням сформувані можливі рекомендації щодо важливості бізнес-планування в системі готельно-ресторанного і туристичного бізнесу; з елементами наукового обґрунтування (в максимально доступній формі) вивести власну формулу – яким чином розпочинати бізнес в обумовленій даною темою сфері послуг та як запобігти потенційно-можливим

кризовим факторам і яким чином стати успішним. Доречно зазначити, що окрім теоретичного осмислення цілої низки наукових джерел, автором використаний досвід понад тридцятирічної участі в туристичному бізнесі і співпраці з готельно-ресторанними суб'єктами підприємницької діяльності. Туристична система «Супутник», досвід якої став предметом дослідження, в силу свого історико-діалектичного розвитку об'єктивно посідає ключове місце в розбудові вище зазначених послуг. Створена в 1985 році як Бюро Міжнародного Молодіжного Туризму «Супутник» (БММТ «Супутник»), вона пройшла всі етапи реформування та етапи впливу на неї політичного і економічного характеру, і посідає своє місце в сучасному ринковому просторі туристичних послуг, ставши за більш як 60 років свого існування школою туристичного бізнесу для тисяч фахівців і своєю професійною лабораторією для десятків тисяч студентів профільних закладів вищої освіти туристичного спрямування.

В числі методів дослідження – соціологічне опитування (шляхом анкетування) більш як тисячі респондентів – учасників міжнародного туристичного салону «Україна» – УІТМ' 2019, з яких понад 80 % вкладання бізнес-плану поставили на одне із провідних місць в системі їх власної маркетингової політики. З подібними висновками співзвучні і результати аналітичної роботи, проведеної в 2018-2019 роках Всеукраїнською асоціацією туристичних операторів. Її члени чітко зазначають прерогативу планування над іншими стратегічно-важливими напрямками діяльності.

Результати дослідження

Результатом дослідження стало виведення певного алгоритму побудови бізнес-плану, а саме питань, які передують його створення, поняття дохідної частини бізнес-плану, поняття витратної частини бізнес-плану, поняття рентабельності туристичного (готельно-ресторанного) підприємства і формування професійних науково-обґрунтованих рекомендацій при цьому.

Результати дослідження покладені в тому числі і в структуру робочої програми «Туристичний менеджмент» для вищих навчальних закладів, які готують майбутніх дипломованих спеціалістів готельно-ресторанної та туристичної сфери.

Результати дослідження адаптовані до курсу підготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів готельно-ресторанної і туристичної справи в програмі навчального курсу «Travel School», функціонуючої при товаристві з обмеженою відповідальністю туристичній фірмі «Супутник» (випускниками якої стали понад 500 слухачів) і діючої у співпраці з провідними туроператорами, готелями і ресторанами України, страховими компаніями та іншими зацікавленими структурами.

Результати дослідження покладені в основу проведення спеціалізованих майстер-класів з тематики «Бізнес-планування», які успішно адаптовані в цілому ряді закладів вищої освіти України, що опікуються підготовкою кадрів для сфери готельно-ресторанного і туристичного бізнесу.

Серед великого різноманіття питань організації і ведення готельно-ресторанного і туристичного бізнесу чи не на першому місці стоїть одне із головних – оптимальне бізнес-планування з урахуванням всіх факторів впливу на цей процес.

Нижче наведені фактори, які являються результатами аналітичних досліджень по вивченню науково-практичних джерел даної проблематики, а також діяльності туристичних підприємств «Супутник».

В результаті проведеної аналітичної роботи декларуються фактори, що обумовлюють специфіку побудови бізнес-плану в системі готельно-ресторанних і туристичних суб'єктів підприємницької діяльності.

Перше. Проведення широкомасштабного аналізу конкурентного середовища. Хто (Що) є конкурентами заявленого до формування бізнес-плану суб'єкта? Яким чином конкуренти здійснюють систему продажу своїх послуг? Що представляють собою дані послуги? Які шляхи маркетингової політики здійснюють конкуренти? Яка політика цін реалізується ними на ринку продажу? Які бувають рекламації? Використання яких «ноу-хау» ними застосовується?

Друге. Визначення місії і цілей конкретного суб'єкта підприємницьких послуг в загальному середовищі однорідних виробників послуг. Для прикладу, якщо мова йде про туризм:

- туроператорська чи турагентська діяльність;
- продаж широкого чи вузького сегмента туристичного продукту;
- місцева, регіональна, всеукраїнська чи світова діяльність;
- можлива сезонність бізнесу;
- оцінка потенційних ризиків і переваг.

Третє. Рівень фінансово-економічних можливостей:

- власний рівень фінансів(у тому числі стартових і накопичувальних);
- можливості зайомних ресурсів (кредитування);
- можливість інвестиційних проектів;
- можливість використання партнерських фінансових і інших матеріальних ресурсів;
- готовність до фінансових витрат.

Четверте. Кадровий потенціал

особистий рівень професійної підготовки, в тому числі з урахуванням таких факторів як досвід роботи, реалізація існуючих (чи в минулому) бізнес-проектів подібного тематичного спрямування;

- рівень підготовки можливих юридично-рівноправних бізнес-партнерів;
- рівень підготовки працівників (згідно штату підприємства, за контрактом і т.д.) їх відповідний досвід і результативність попередньої діяльності;
- можливість (в тому числі оперативна) корегування кадрової політики, в тому числі у власний одноосібний спосіб.

Результатом об'єктивних відповідей на вищезазначені питання стає основа, яка буде покладена в бізнес-план того чи іншого суб'єкта туристичного або готельно-ресторанного спрямування або, що саме стане продуктом вироблення і продажу (туристична, готельна чи ресторанна послуга). Продуктом є безпосередньо послуга, що виробляється учасником бізнес-плану. Вона має певні характеристики і певну специфіку, а саме:

- щодо туристичного спрямування: носить віртуальний не матеріалізований характер, потребує її реальної уяви, що буде передувати рішення клієнта щодо її придбання (оплати);
- щодо готельно-ресторанного і туристичного спрямування: не є предметом першої необхідності (даний фактор до недавнього часу взагалі не брався до уваги експертами бізнес-планування і науковцями);

– щодо ефективності її продажу: вона існує в реальному конкурентному просторі, який має всесвітню тенденцію збільшуватися і Україна в цьому процесі не є виключенням.

Тільки в туристичному середовищі України функціонує більше п'яти тисяч суб'єктів туристичної діяльності. В той час як в кінці 90-х років ми мали фактично три структури туристичних фірм, які забезпечували потреби нашого населення – «Інтурист», «Супутник», Бюро подорожей і екскурсій системи профспілок. При цьому ми маємо стійку тенденцію зростання конкуренції, а саме через появу нових туристичних фірм, готелів і ресторанів. Характерним є факт зростання конкурентного середовища за рахунок капіталізації ринку зазначених вище послуг. Неабияку роль в цьому відіграє поява брендів суб'єктів із світовим іменем:

- в туризмі «Coral Travel», «Anex Tour», « TUI»;
- в готельно-ресторанній сфері «Hilton», «InterContinental», «Hyatt», «Radisson» «Fairmont Grand Hotel Kyiv».

Безумовно ними провадяться нові сучасні технології, але вони в той же час створюють головну конкуренцію вітчизняним суб'єктам, змушуючи їх підніматися до світового рівня, а в разі неспроможності ведуть до їх закриття чи банкрутства.

Однозначно позитивний процес не можна не брати до уваги при новоствореному готельно-ресторанному чи туристичному бізнесі.

Практика зазначає, що в класичному варіанті бізнес-план в своїй структурі має дохідну частину та витратну частину.

Співвідношення між дохідною і витратною частинами формує поняття прибутковості і відповідно потенційної рентабельності, досягнення якої є першочерговим основним завданням бізнесу.

Вибудуємо формулу побудови і реалізації дохідної частини бізнес-плану, де (для прикладу):

А, В, С, D і т.д. – являються продуктом бізнес-плану

х – сумою потенційного доходу за період реалізації бізнес-плану (окремо А, окремо В, С і D);

у – сумою потенційного доходу за період конкретного часового періоду-простору від часткової реалізації в цьому періоді А, В, С, D;

z – сума доходу від реалізації усіх видів продукту (А, В, С, D) за увесь період часу, терміном якого обумовлений бізнес-план.

В основу дохідної частини бізнес-плану беруться об'єктивно обумовлені статті (види) потенційного доходу, які є наслідком:

- попередньої діяльності;
- реально існуючих договорів;
- аналізу конкурентного середовища;
- рівня кадрового потенціалу;
- можливостей фінансового характеру;
- результатом цілей і місії.

В свою чергу для формули витратної частини (для прикладу):

А – 1, В – 1, С – 1, D – 1 – стануть статтями потенційних витрат, таких як:

- організація виробництва туристичного, готельного чи ресторанного продукту, необхідність попереднього фінансування послуг, що створюються (попередня «закупка» місць проживання, харчування туристів, екскурсійних послуг, транспортування(авіа, авто тощо), «закупка» технологічного циклу для функціонування готелів і ресторанів, в тому числі продуктів тощо;

- забезпечення реклами своєї продукції, в тому числі з урахуванням віртуальності (нематеріалізованого характеру), зокрема туристичної послуги.
- витрати пов'язані з:
 - 1) оплатою офісу(особливо для туристичних фірм);
 - 2) оплатою комунальних платежів;
 - 3) оплатою функціонування технічних елементів (Інтернет, телефонія програмне забезпечення);
 - 4) оплатою охорони об'єктів, які являються учасниками бізнес-плану;
 - 5) оплатою праці працівників, необхідних для реалізації бізнес-плану;
 - 6) виплатою комісійної винагороди агентам(особливо в сфері туризму)
 - 7) оплатою податків.

Вищезазначене – це лише умовний перелік витрат, які потенційно можуть бути в того чи іншого учасника бізнес-плану. Вони можуть корегуватися в залежності від форми учасника (турфірма, готель, ресторан), місії і цілей його на ринку послуг, рівня конкурентоспроможності, кадрового потенціалу (як фактора оптимізації витрат) та умов його власного фінансового забезпечення (фінансово-економічного рівня).

При цьому:

x_1 – сума потенційних витрат за період реалізації бізнес-плану (окремо А – 1, окремо В – 1, С – 1, D – 1);

y_1 – сума потенційних витрат за період конкурентного часового періоду-простору від часткових витрат в цьому періоді (А – 1, В – 1, С – 1, D – 1);

z_1 – сума витрат від усіх видів витрат А – 1, В – 1, С – 1, D – 1 за увесь період часу, терміном якого обумовлений бізнес-план.

Табл.1. Дохідна частина бізнес-плану

Tabl. 1. The revenue part of the business plan

Вид продукту	Період	Період	Період	Період	Сума доходу, грн
A	+	+	+	+	= X
B	+	+	+	+	= X
C	+	+	+	+	= X
D	+	+	+	+	= X
	= Y	= Y	= Y	= Y	= Y

$x \times y = Z$, де Z – сума потенційного доходу

Для оптимізації Z рекомендуємо відминусувати мінімум 25% (за аналітичним досвідом джерел, що вивчалися).

Рекомендовано з урахуванням:

- існуючих ризиків;
- впливу на продукт політичних, природно-екологічних, сезонних, форс мажорних факторів;
- віртуальності (особливо туристичного) товару і відповідно об'єктивних складнощів його продажу.

Для подальшого розгляду маємо: $x \times y = z - 25\%$.

Табл 2. Витратна частина бізнес-плану
 Tabl. 2. The expenditure part of a business plan

Вид продукту	Період	Період	Період	Період	Сума витрат, грн
A-1	+	+	+	+	= X ₁
B-1	+	+	+	+	= X ₁
C-1	+	+	+	+	= X ₁
D-1	+	+	+	+	= X ₁
	Y ₁	Y ₁	Y ₁	Y ₁	Y ₁

$x_1 \times y_1 = z_1$ – сума потенційних витрат

Для збільшення об'єктивності до Z₁ рекомендуємо додати мінімум 25% (за аналітичним досвідом джерел, що вивчалися).

Рекомендовано з урахуванням:

- існуючих ризиків;
- впливу на витрати непередбачених факторів, якими можуть бути внутрішні і зовнішні (для суб'єкта господарювання) фактори.

Для подальшого розгляду маємо: $x_1 \times y_1 = Z_1 + 25\%$

Для виведення поняття рентабельності приймають участь:

$$x \times y = Z - 25\%$$

$$x_1 \times y_1 = Z_1 + 25\%$$

Досягнуті варіанти:

1) $Z - 25\% > Z_1 + 25\%$

Дохідна частина більша за витратну частину.

Різниця являється сумою рентабельності.

2) $Z - 25\% \approx Z_1 + 25\%$

Величини дохідної і витратної частини орієнтовно рівні. Це надає можливість реального функціонування, але в разі виникнення додаткових форс мажорних обставин (в тому числі і непередбачуваних) може поставити бізнес в зону ризику.

3) $Z - 25\% < Z_1 + 25\%$

Дохідна частина менша витратної частини. Саме це є одним з важливих факторів побудови бізнес-плану і надає оперативну можливість його корегування, не доводячи учасника бізнес-плану до банкрутства або тимчасових фінансових проблем.

Висновки та обговорення результатів

З урахуванням результатів дослідження логічно зробити висновки про те, що даний матеріал є практично-необхідним для розбудови перш за все малого і середнього бізнесу в середовищі готельно-ресторанних і туристичних структур і матиме свого «споживача» в числі молодих фахівців.

Даний матеріал представляє певну цінність для наукового обґрунтування процесів бізнес-планування, що само по собі є беззаперечним з точки зору наукового осмислення готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Підтвердженням цього є факт включення подібних питань до кваліфікаційних вимог підготовки спеціалістів в системі вищої школи. Розширення наукового обґрунтування таких питань як «бізнес-план», у поєднанні з практичним досвідом (діяльність «Супут-

ник» логічно може бути однією із наукових платформ) є нагальною потребою сьогодення з урахуванням факторів наступного змісту:

- інтегрування України у світовий простір;
- підвищення конкурентності в середовищі суб'єктів вивчення даного питання;
- зростання споживчого рівня клієнтів;
- використання світового досвіду.

Матеріали дослідження рекомендовані як широкому колу потенційних організаторів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, так і фахівцям існуючих структур сфери послуг.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- ВАТО (Всесвітня асоціація туристичних операторів). Зібрання документів за 2018 рік.
ВАТО (Всесвітня асоціація туристичних операторів). Зібрання документів за 2019 рік.
Мальська, М.П., & Бордун, О.Ю. (2010). *Планування туристичної діяльності*. Київ: Знання.
Пашута, М. (2006). Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Персонал*, 10, 66-74.
Покропивний, С.Ф., Соболев, С.М., Швиданенко, Г.О., & Шапринська, Л.М. (2001). *Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування*. Київ: КНЕУ.
Покропивний, С.Ф., Соболев, С.М., Швиданенко, Г.О., & Дерев'яно, О.Г. (2002). *Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування* (2-ге вид.). Київ: КНЕУ.
Чичун, В.А., & Паламарчук, В.Д. (2010). Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*, 21(18), 58-63.
Ясинський, В.В., & Гайдай, О.О. (2006). *Бізнес-планування: теорія і практика*. Київ: Каравела.

REFERENCES

- Chychun, V.A., & Palamarchuk, V.D. (2010). Biznes-planuvannia yak faktor uspishnoi pidpriemnytskoi diialnosti [Business planning as a factor of successful business activity]. *Sotsium. Nauka. Kultura*, 21(18), 58-63 [in Ukrainian].
- Malska, M.P., & Bordun, O.Yu. (2010). *Planuvannia turystychnoi diialnosti [Planning of tourist activity]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
- Pashuta, M. (2006). Biznes-planuvannia yak faktor uspishnoi pidpriemnytskoi diialnosti [Business planning as a factor of successful business]. *Personal*, 10, 66-74 [in Ukrainian].
- Pokropyvnyi, S.F., Sobol, S.M., Shvydanenko, H.O., & Shaprynska, L.M. (2001). *Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia [Business plan: technology of development and justification]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
- Pokropyvnyi, S.F., Sobol, S.M., Shvydanenko, H.O., & Derev'ianko, O.H. (2002). *Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia [Business plan: technology of development and justification]* (2nd ed.). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
- Yasynskyi, V.V., & Haidai, O.O. (2006). *Biznes-planuvannia: teoriia i praktyka [Business Planning: Theory and Practice]*. Kyiv: Karavela [in Ukrainian].

УДК 640.4:005.511(083.92)

*Виктор Зинченко,
кандидат исторических наук,
Киевский национальный университет
культуры и искусств,
Киев, Украина,
zinchenko.sputnik@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6987-5532>*

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Актуальность исследования бизнес-планирования в системе сферы обслуживания в современных условиях является объективной необходимостью. Во-первых – в силу эволюционной конкуренции, во-вторых – в силу интеграции Украины в мировое бизнес-пространство, в-третьих – по причине роста потребностей клиентов, а именно качества этих потребностей. **Цель исследования.** Выработка практических рекомендаций представителям малого и среднего бизнеса сферы обслуживания. **Методика исследования.** Социологический опрос участников международного туристического салона «Украина» – UITM '2019, анализ работы системы туристических предприятий «Спутник», использование аналитических материалов Всеукраинской ассоциации туристических операторов, собственный практический опыт. **Результатом исследования** стал вывод определенного алгоритма методики составления бизнес-планов для сферы обслуживания. **Выводы и обсуждение результатов.** Материалы исследования рекомендованы как широкому кругу потенциальных организаторов гостинично-ресторанного и туристического бизнеса, так и специалистам существующих структур сферы услуг.

Ключевые слова: бизнес-план, доходная и расходная часть, рентабельность.

UDK 640.4:005.511(083.92)

*Viktor Zinchenko,
Ph.D. in Historical Sciences,
Kyiv National University
of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
zinchenko.sputnik@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6987-5532>*

FEATURES OF BUSINESS PLANNING IN THE SERVICE SECTOR

The relevance of research business planning in the service sector in today's context is an objective necessity. First it is due to the evolving competition, secondly it is due to the Ukraine's integration into the global business space, and thirdly it is due to the growing customers' needs, namely the quality of these needs. **Research purpose** is making practical recommendations for representatives of small and medium-sized businesses in the service sector. **Research methodology.** Sociological survey of participants of the international tourist salon "Ukraine" is UITM '2019, analysis of the work of the system of tourism enterprises "Satellite", use of analytical materials of the All-Ukrainian Association of tourist operators, own practical experience. **The result of the study** was the inference of a certain algorithm for the method of drawing up business plans for the service sector. **Conclusions and discussion of results.** The research materials are recommended for a wide range of potential organizers of the hotel, restaurant and tourism business, as well as specialists of the existing structures of the service sector.

Keywords: business plan, income and expense part, profitability.