

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-77>

УДК 338.48-44(1-22):005.511:351.78

БЕЗПЕКА ЯК ОСНОВА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СІЛЬСЬКОМУ ЗЕЛЕНОМУ ТУРИЗМІ

SAFETY AS THE BASIS FOR BUSINESS PLANNING IN RURAL GREEN TOURISM

Кожухівська Раїса Борисівнакандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4066-4170>**Саковська Олена Миколаївна**кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2676-6170>**Kozhukhivska Raisa, Sakovska Olena**
Uman National University

У статті обґрунтовано трансформацію ролі бізнес-планування у сфері сільського зеленого туризму під впливом глобальних криз та воєнного стану в Україні. Доведено, що безпековий аспект перестав бути допоміжним сервісом і перетворився на базовий фундамент та ключовий економічний актив підприємства. Проаналізовано деструктивний вплив воєнних дій на галузь, зокрема руйнацію інфраструктури та деформацію споживчого попиту. Розроблено інтегровану модель бізнес-планування, де безпекові параметри інтегровані у технічний, маркетинговий та фінансовий розділи. Визначено, що запровадження інновацій в захищеність туристичної інфраструктури є інструментом капіталізації бізнесу та основою його адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища. Сформульовано висновок, що запровадження безпеково-орієнтованого планування є стратегічною умовою виживання та повоєнного відновлення суб'єктів сільського туризму.

Ключові слова: сільський зелений туризм, бізнес-планування, безпека, менеджмент, антикризова стратегія.

Activity planning is a decisive factor in the effectiveness of any economic system, as it makes it possible to model mechanisms for responding to unpredictable changes in the external environment. In the field of tourism, the issue of business planning is particularly relevant, as it performs the function of a stabilising mechanism in the process of adaptation of a business entity to intense market changes. Throughout the decades, rural green tourism has been perceived as one of the most stable and socially responsible types of entrepreneurial activity. However, recent global crises have caused a fundamental shift in the paradigm of development of this industry. Today, security is no longer just a support service or technical requirement; it has become the fundamental basis around which the entire logic of business planning is being built. Therefore, scientific justification of specific determinants of project management in the tourism industry requires fundamental theoretical and applied deduction in the context of modern safety imperatives. The study substantiates the transformation of the role of business planning in the field of rural green tourism under the influence of global crises and martial law in Ukraine. It has been proven that safety aspect is no longer a support service, but it has become the fundamental basis and key economic asset of the enterprise. The destructive impact of military operations on the industry, particularly the destruction of infrastructure and the distortion of consumer demand, has been analysed. The integrated business planning model has been developed, where security parameters are fully integrated into the technical, marketing and financial sections. It has been determined that the implementation of innovations in the security of tourism infrastructure is a tool for business capitalization and the basis for its adaptability to the variable external conditions. It was concluded that the implementation of safety-oriented planning is a strategic condition for the survival and post-war recovery of rural tourism entities.

Keywords: rural green tourism, business planning, safety, management, anti-crisis strategy.



Постановка проблеми. Планування діяльності є визначальним чинником результативності будь-якої економічної системи, оскільки воно забезпечує не лише раціональний розподіл та структурування ресурсів, а й дає змогу моделювати механізми реагування на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. У сфері туризму питання бізнес-планування набуває особливої актуальності, оскільки воно виконує функцію стабілізаційного механізму в процесі адаптації суб'єкта господарювання до інтенсивних ринкових змін.

Сільський зелений туризм упродовж десятиліть сприймався як один із найбільш стабільних та соціально відповідальних видів підприємницької діяльності. Його природа, що ґрунтується на автентичності, тиші та близькості до природних ресурсів, робила його ідеальним інструментом розвитку сільських територій. Проте сучасні глобальні кризи спричинили фундаментальну зміну парадигми розвитку цієї галузі. Сьогодні безпека перестає бути просто допоміжним сервісом або технічною вимогою і перетворюється на базовий фундамент, навколо якого вибудовується вся логіка бізнес-планування. Таким чином, безпека стає не лише етичним обов'язком того хто надає послуги, а й критичною умовою економічної життєздатності бізнесу, без якої стратегічний

розвиток садиби стає неможливим.

Беручи до уваги указані аспекти, наукове обґрунтування специфічних детермінант управління проєктною діяльністю в туристичній індустрії трансформується у стратегічний напрям, що потребує фундаментальної теоретико-прикладної дедукції в координатах сучасних безпекових імперативів. Зазначене актуалізує необхідність комплексного переосмислення управлінського інструментарію, у межах якого кожне стратегічне рішення підлягає обов'язковій верифікації на предмет відповідності критеріям інфраструктурної захищеності та загальної життєстійкості бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукового доробку зарубіжних та вітчизняних науковців та практиків свідчить, що фундаментальні аспекти бізнес-планування та безпекового менеджменту ґрунтовно висвітлені у дослідженнях: I. Ansoff, який визначав стратегічне управління як «логічний процес, за допомогою якого фірма адаптує свої ресурси до змін у зовнішньому середовищі» [1]. Розвиваючи цю думку, М. Porter

акцентував на техніках аналізу галузей, стверджуючи, що «суть формування конкурентної стратегії полягає у пов'язанні компанії з її оточенням» [2]. Сучасне розуміння стратегічного процесу як гнучкої системи висвітлено у роботі А. Thompson, А. Strickland, J. Gamble, які зазначають, що «створення та виконання стратегії – це не разовий захід, а безперервний процес адаптації до ринкових реалій» [3]. У цьому контексті J. Apankwaah-Amoah, N. Boso, I. Antwi-Agyei додають важливий еволюційний аспект, вказуючи, що досвід попередніх бізнес-невдач є цінним ресурсом для «наступних підприємницьких залучень» [4], що корелює з концепцією М. Alonso-Vazquez [5] щодо ролі бізнес-плану як основи формування управлінського процесу.

Українська школа бізнес-планування, представлена З. Варналієм та Т. Васильцивим, розглядає бізнес-план як «комплексний документ, що обґрунтовує стратегію розвитку підприємства та програму його самовиживання в умовах ринку» [6]. Специфіку сервісної сфери підкреслює В. Зінченко, зазначаючи, що планування в туристичному бізнесі і готельно-ресторанному господарстві має враховувати «високу еластичність попиту та специфіку надання послуг у реальному часі» [7]. Цю думку розвивають К. Хаустова, Н. Гоблик-Маркович та С. Кіцула, акцентуючи на тому, що в туризмі план – це «інструмент управління якістю та лояльністю клієнта» [8].

Питання розвитку сільського зеленого туризму як інноваційного напряму ґрунтовно досліджують М. Роман та І. Кудінова, акцентуючи на тому, що «інноваційний розвиток сільського туризму в Україні є запорукою відродження депресивних регіонів» [9]. Важливість планування як основи розвитку сільського зеленого туризму висвітлює М. Габа [10]. Зарубіжні дослідники Т. Wijijayanti, N.H. Salleh, Y. Agustina, N. Salim стверджують, що сільський зелений туризм є «новим шляхом до створення стійкої економічної резистентності місцевих громад» [11]. В. Яровий доводить, що теорія розвитку підприємств у цій сфері має базуватися на принципах «гармонізації інтересів туристів, місцевих жителів та екосистеми» [12]. О. Табенська додає, що розвиток даного виду туризму сьогодні неможливий без інноваційних рішень [13]. А. Череп та В. Воронкова аналізують європейські практики бізнес-планування в туризмі як основу для вітчизняного ринку [14]. Сучасні тенденції та перспективи розвитку сільського зеленого туризму детально розглянуто у працях

І. Тищук [15], Н. Петренко, Р. Кожухівської [17; 18], В. Непочатенко, О. Поліщук та О. Сичова [16].

Інновації та проектний підхід до управління стають невід'ємною частиною планування, що підкреслюють Г. Тарасюк і О. Рудківський, зауважуючи, що використання сучасних інноваційних рішень за засабів діджиталізації мінімізує ризики [17]. Цю тезу розвивають Л. Чепурда та Є. Адаменко, вказуючи на оптимізацію бізнес-процесів через інноваційні технології [20].

Актуальним вектором є безпека, яку В. Торяник та В. Джинджоян визначають як фізичний захист особи та економічну безпеку підприємства [21]. Організаційні аспекти формування безпекового середовища висвітлені у працях Н. Чорненко [22] та І. Марківа [23]. В умовах воєнного стану І. Писаревський та Н. Богдан підкреслюють необхідність розробки сценаріїв післявоєнного відновлення [24]. На думку С. Домбровської, А. Помаза-Пономаренко та Н. Рибальченко, право на туризм має розглядатися в контексті безпеки життєдіяльності [25]. Завершуючи огляд, варто звернути увагу на висновки Г. Гапоненко, О. Євтушенко та І. Шамари, які стверджують, що значення бізнес-плану в умовах кризи лише зростає [26].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Беручи до уваги проведений ретроспективний аналіз праць та досліджень вчених і науковців, варто зазначити, що питання інтеграції безпекових параметрів безпосередньо у структурні розділи бізнес-плану (як базису, а не окремого елемента) залишається недостатньо розкритим. Більшість авторів розглядають безпеку та планування як паралельні процеси, що обумовлює необхідність наукового пошуку в напрямі створення цілісної безпеково-орієнтованої моделі планування для сільських садіб.

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні та розробці інтегрованої моделі бізнес-планування сільського зеленого туризму, де безпекова складова виступає центральним фактором забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Завданнями дослідження є: аналіз сутності безпеки як головного економічного активу у процесі бізнес-планування у сільському зеленому туризмі; дослідження деструктивного впливу воєнних дій на структуру попиту та пропозиції у сільському зеленому туризмі; розробка моделі бізнес-плану для здійснення діяльності у сфері сільського

зеленого туризму, яка б враховувала безпекові вимоги сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В мовах сьогодення безпека трансформувалася з технічного стандарту в головний стратегічний ресурс, що гарантує фізичне та ментальне виживання бізнесу і споживача. Вона формує фундамент споживчої довіри та стає ключовою маркетинговою перевагою, що приваблює клієнтів сильніше за гастрономічні принади. Економічна роль безпеки проявляється у підвищенні інвестиційної привабливості об'єктів, капіталізації бізнесу та мінімізації збитків від зовнішніх криз. З правової та репутаційної точок зору дотримання безпекових норм мінімізує юридичні ризики та зміцнює імідж підприємницької структури. Таким чином, безпека перетворилася з витратної статті на обов'язковий інвестиційний фільтр, без якого існування сучасного туристичного продукту є неможливим.

Бізнес-планування є багатовекторним процесом завдяки якому визначаються стратегічні цілі та формуються алгоритми їх досягнення. В основі цього процесу лежить науково обґрунтоване моделювання майбутньої господарської діяльності суб'єкта, де бізнес-план виконує роль інтегрованого інструменту управління ризиками та капіталізацією. «Для забезпечення процесу організації безпеки підприємницької діяльності в туризмі бізнес-процес має розглядатися як складова вдосконалення діяльності» [17]. Одним із найважливіших чинників бізнес-процесів у сфері туризму та рекреації є забезпечення безпекових норм діяльності. «Забезпечення високого рівня безпекових норм туристичних послуг призводить до формування сегмента постійних споживачів і задовольняє їх вимоги в питанні безпеки використання туристичної послуги» [18]. Особливого значення набуває роль бізнес-планування як динамічного адаптивного інструментарію в умовах кризових явищ економіки. У сучасній управлінській науці панує концепція покрокової адаптації стратегічного планування до викликів та загроз. Постійний перегляд бізнес-плану є об'єктивною необхідністю, що зумовлена ефектом деактуалізації стратегічних підходів та динамічною трансформацією споживчих переваг. Оновлення плану дозволяє коригувати точку беззбитковості відповідно до темпів інфляції, інтегрувати новітні технологічні рішення в систему енергозабезпечення та вчасно диверсифікувати рекреаційні послуги. Відсутність періодичного перегляду

стратегії призводить до ригідності бізнес-моделі, роблячи її вразливою до непередбачуваної мінливості зовнішнього середовища.

Ефективність бізнес-планування в туризмі перебуває у прямій кореляційній залежності від рівня інтеграції безпекових параметрів у структуру проєкту, де інвестиції в захищеність інфраструктури та автономність життєзабезпечення визначають не лише ступінь фінансових ризиків, а й саму життєздатність туристичного продукту в умовах нестабільного ринкового середовища.

Найбільш деструктивний вплив екзогенного характеру на індустрію туризму в Україні спричинили воєнні дії, наслідком яких стала масштабна реконфігурація, зокрема й такого напрямку туризму як сільський зелений. Вплив війни на сільський зелений туризм проявляється через низку негативних факторів: від фізичної деструкції матеріально-технічних активів та руйнації логістичних ланцюгів до глибокої деформації попиту (табл. 1).

Безпекова складова бізнес-планування трансформується з супутньої умови у домінуючу характеристику. Воєнний стан змушує суб'єктів господарювання переходити від концепції пасивного захисту до впровадження систем активної безпеки. Тому, технічний розділ бізнес-плану повинен бути переорієнтований на автономність. Це передбачає інвестиції у системи енергозабезпечення, також обов'язкове облаштування медичних пунктів для надання первинної допомоги.

Економічна та фінансова складові бізнес-плану зазнають корінної переоцінки, оскільки капітальні видатки на безпекову інфраструктуру суттєво змінюють структуру інвестиційних витрат. Фінансова модель повинна враховувати зростання собівартості туристичного продукту через амортизацію дороговартісного автономного обладнання та витрати на сертифікацію безпекових об'єктів. Водночас ці видатки слід розглядати як інструмент капіталізації бізнесу, що підвищує його ринкову

Таблиця 1

Аналіз деструктивного впливу воєнних дій на сільський зелений туризм

Група факторів	Конкретні негативні фактори	Наслідки та їх вплив на діяльність у галузі
Фізико-технічні	Пряме ураження засобів розміщення, мінування територій, руйнування критичної інфраструктури (дороги, порти, мости).	Знищення матеріальних активів садиб; неможливість експлуатації природних ресурсів (лісів, водойм) через вибухонебезпечні предмети.
Інфраструктурно-енергетичні	Дефіцит електроенергії (блекаути), перебої з водопостачанням, дестабілізація мереж зв'язку та інтернету.	Зниження якості сервісу; необхідність значних капіталовкладень у генератори, Starlink та системи автономного життєзабезпечення.
Економіко-ресурсні	Інфляційні процеси, зростання собівартості енергоносіїв та продуктів, втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію.	Підвищення цін на туристичний продукт чи послугу при одночасному падінні купівельної спроможності; критичний дефіцит персоналу (гідів, кухарів, адміністраторів).
Логістичні	Обмеження пересування територією, паливна криза, блокування авіасполучення, збільшення часу на дорогу.	Скорочення географії попиту (орієнтація лише на «сусіднього» туриста); повна втрата іноземних ринків збуту.
Психолого-поведінкові	Постійний стрес споживачів, страх перед подорожами, зміна пріоритетів (відмова від розваг).	Глибока деформація попиту: перехід від рекреаційного до «реабілітаційного» туризму; зміна тривалості перебування (короткі поїздки).
Юридично-безпекові	Введення комендантської години, обмеження на використання дронів, заборона відвідування певних рекреаційних зон.	Необхідність повної переробки бізнес-планів; ускладнення маркетингу (неможливість показати краєвиди з повітря тощо).

Джерело: сформовано авторами на основі проведеного дослідження

вартість та знижує ризики фінансових втрат у разі системних збоїв.

Економічна доцільність проекту за таких умов базується на формуванні нової стратегії ціноутворення, де «премія за безпеку» стає обґрунтованою частиною тарифу, а фінансова стійкість забезпечується шляхом диверсифікації джерел фінансування, включаючи залучення державних грантів на енергонезалежність та пільгове кредитування для бізнесу, що працює в умовах підвищеного ризику.

Юридичний блок, у свою чергу, потребує впровадження нових договірних стандартів, де детально прописані протоколи відповідальності під час форс-мажорних обставин, порядок евакуації та алгоритми взаємодії з екстреними службами. Таким чином, безпека інтегрується в базис структурної моделі бізнес-плану, стаючи її головною ціннісною пропозицією та фундаментальним чинником забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства.

На рис. 1 відображено структуру бізнес-плану для сільської садиби, де кожен розділ переорієнтовано на безпеку як головний економічний актив. У цій структурі безпека не винесена в окремий додаток, а є наскрізною: у технічному плані вона створює витрати, у маркетинговому плані вона створює цінність і попит, а у фінансовому плані вона обґрунтовує вищий тариф послуг та забезпечує фінансову стабільність у періоди криз. Інтегрована модель бізнес-планування в сільському зеленому туризмі базується на наскрізному впровадженні безпекових параметрів у кожен структурний елемент діяльності підприємства. У такій моделі (рис. 1) безпека перестає бути другорядним додатком і перетворюється на центральний економічний актив та головний фактор конкурентоспроможності. На етапі формування резюме та ціннісної пропозиції відбувається переорієнтація з продажу стандартних послуг розміщення на реалізацію концепції гарантованого захищеного простору, що безпосередньо формує споживчу довіру в умовах високої зовнішньої нестабільності. Маркетинговий аналіз у структурі цієї моделі фокусується на ідентифікації сегментів ринку, що мають підвищений запит на психологічну та фізичну рекреацію, де наявність сертифікованого укриття та енергонезалежності виступає головним фільтром вибору. Технічний та операційний розділи деталізують інженерні рішення щодо автономності життєзабезпечення, такі як впровадження гібридних систем енергогенерації та замкнених

циклів водопостачання, що забезпечує безперервність сервісу навіть за умови повного руйнування зовнішніх логістичних ланцюгів. Фінансовий план при такому підході обґрунтовує капітальні видатки на безпекову інфраструктуру як інвестиції в капіталізацію бізнесу, дозволяючи встановлювати об'єктивну надбавку до вартості послуг за рахунок надання додаткових гарантій захищеності. Юридичний та ризиковий блоки завершують архітектуру плану, створюючи нормативну базу для роботи в екстремальних умовах та забезпечуючи правову стійкість власника перед форс-мажорними обставинами.

Таким чином, описана структура бізнес-плану перетворює теоретичні норми безпеки на дієвий управлінський механізм, який мінімізує підприємницькі ризики та максимізує життєздатність об'єкта сільського зеленого туризму у кризовий період.

У ході дослідження питання побудови бізнес-планів в сільському зеленому туризмі, було здійснено порівняльний аналіз діяльності сільських садиб в Україні та реалізації їх бізнес-стратегій із врахуванням безпекових заходів, що лежать в основі бізнес-планування (табл. 2).

Аналіз адаптації суб'єктів сільського зеленого туризму до безпекових стандартів в умовах воєнного стану свідчить про наявність прямої кореляції між глибиною інтеграції безпекових норм у бізнес-план та рівнем фінансової стійкості підприємства. Кожна з обраних стратегій трансформує потенційні ризики у додану вартість, де витрати на автономність та захист розглядаються не як експлуатаційні збитки, а як інвестиції в капіталізацію бренду. Зокрема, стратегії енергетичної та логістичної стійкості мінімізують залежність від руйнування зовнішніх інфраструктурних мереж, що забезпечує стабільний потік доходів навіть у періоди системних криз. З маркетингової точки зору, переорієнтація на безпекові стандарти дозволяє садибам виходити з цінової конкуренції та переходити до ціноутворення на основі цінності, де клієнт готовий сплачувати «премію за безпеку». У підсумку, впровадження цих моделей не лише нівелює юридичні та репутаційні загрози, а й створює фундамент для сталого розвитку територій через збереження робочих місць та залучення інвестицій у критично важливу інфраструктуру сільської місцевості.

Таким чином, бізнес-план у сільському зеленому туризмі стає живим механізмом адаптації, який через постійний моніторинг

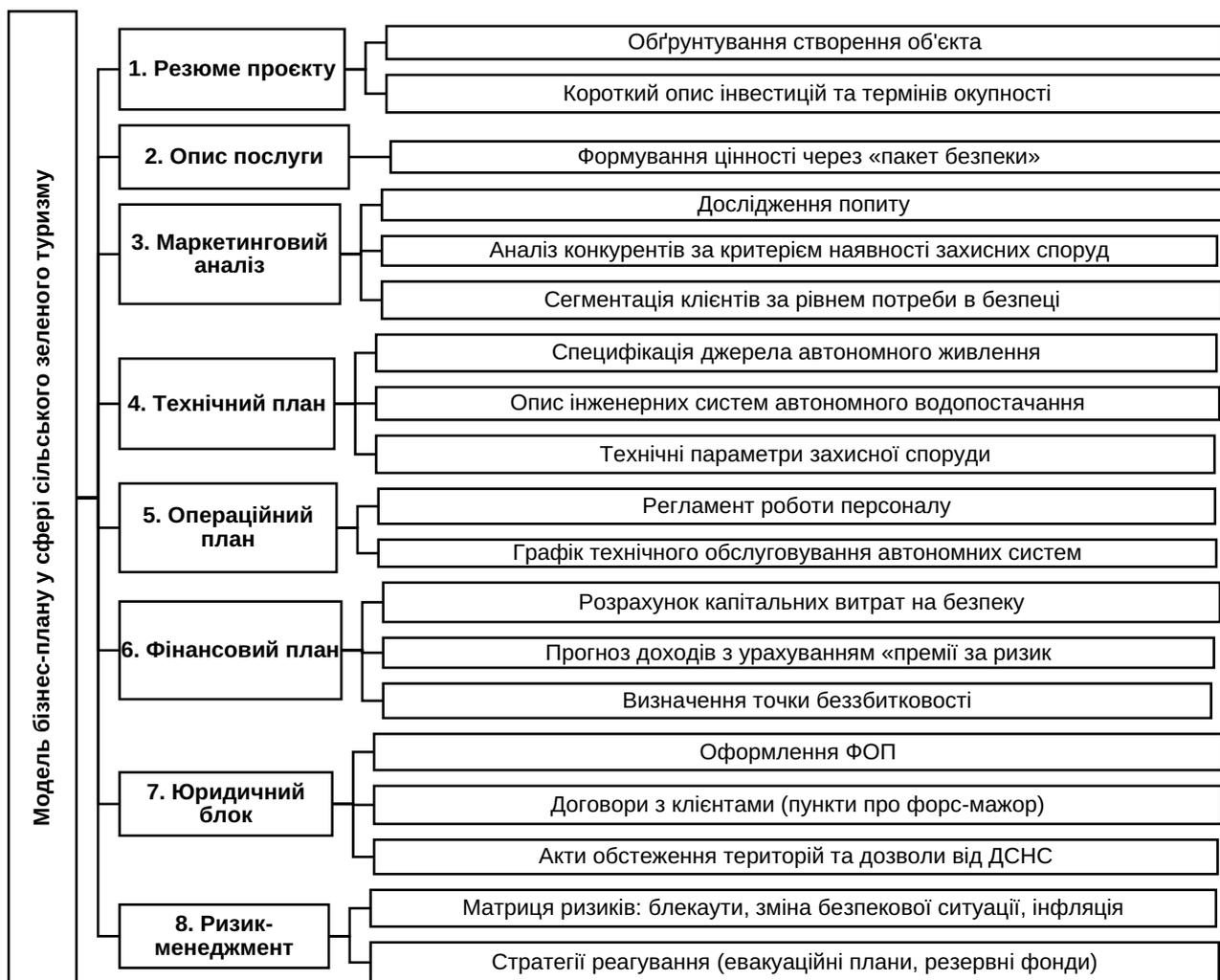


Рис. 1. Модель бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності, який провадить діяльність у сфері сільського зеленого туризму, орієнтована на забезпечення безпеки

Джерело: сформовано авторами на основі проведеного дослідження

негативних факторів зовнішнього середовища дозволяє власнику не лише утримувати рентабельність, а й гарантувати цілісність життя та ментального здоров'я споживача, що є базовою умовою функціонування ринку в кризовий період.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що в сучасних умовах сільський зелений туризм зазнав докорінної трансформації, де безпека перетворилася з допоміжного технічного стандарту на домінуючий стратегічний ресурс і головну умову виживання суб'єктів господарювання на селі. Сьогодні безпекові параметри є фундаментом споживчої довіри та основним чинником формування маркетингової привабливості сільських садиб, оскільки запит на фізичну захищеність та ментальну рекреацію в автентичному середовищі домінує над

традиційними гастрономічними чи етнографічними перевагами. Сучасний бізнес-план сільської садиби став динамічним інструментом адаптації, який через ітераційний перегляд дозволяє власникам коригувати стратегії відповідно до динаміки зовнішніх викликів, забезпечуючи життєздатність туристичного продукту, розвиток самозайнятості селян та збереження людського капіталу.

Отже, у сучасних реаліях ефективно бізнес-планування в сільському зеленому туризмі неможливе без повної інтеграції системи управління ризиками у виробничий процес. Безпека остаточно перетворилася з технічного стандарту на ключовий елемент туристичного продукту, за який турист готовий платити високу ціну. Власники сільських садиб, які демонструють стратегічне бачення, інвестуючи в укриття, енергетичну незалеж-

Таблиця 2

Порівняльний аналіз адаптації суб'єктів сільського зеленого туризму до безпекових стандартів в умовах воєнного стану

Тип стратегії бізнес-плану	Приклад реалізації	Ключові безпекові заходи	Економічний та маркетинговий ефект
Енергетична автономність	Садиби Карпатського регіону	Встановлення гібридних СЕС, інверторних акумуляторів та систем Starlink.	Залучення платоспроможного сегмента. Премія до ціни за гарантований зв'язок та світло.
Цивільний захист та фортифікація	Рекреаційні комплекси Центральної України	Облаштування сертифікованих ДСНС укриттів подвійного призначення	Пріоритетний вибір сімей з дітьми. Мінімізація юридичних ризиків власника у разі надзвичайних подій.
Територіальний безпековий аудит	Еко-садиби Полісся та деокупованих територій	Офіційне обстеження угідь, отримання сертифіката про безпеку лісових стежок.	Можливість легальної експлуатації природних ресурсів (тури, збір ягід). Співпраця з міжнародними фондами реабілітації.
Медико-логістична стійкість	Оздоровчі хаби Прикарпаття	Наявність штатного парамедика, пунктів надання первинної медичної допомоги та прямих договорів з екстреними службами.	Орієнтація на корпоративний сектор та ретрити. Зростання довіри через готовність до кризових медичних ситуацій.
Психоемоційна безпека	Садиби у віддалених районах «глибинки»	Світломаскування, звукоізоляція, відсутність піротехніки, впровадження протоколів психологічної підтримки.	Попит на послуги «тихого відпочинку» для осіб з ПТСР. Формування іміджу «терапевтичного простору».

Джерело: сформовано авторами на основі проведеного дослідження

ність та професійну підготовку персоналу, отримують не лише короткострокову конкурентну перевагу, а й створюють стійкий бізнес, здатний витримати виклики сьогодення. Сільський туризм володіє величезним потен-

ціалом для повоєнного відновлення держави, проте його успішна реалізація прямо залежить від здатності кожного окремого господарства забезпечити найвищий рівень захищеності для своїх гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007. 251 p. DOI: 10.1057/9780230590601
2. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
3. Thompson A., Strickland A., Gamble J. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage – Concepts and Cases. McGraw-Hill Education, 2019. 800 p.
4. Amankwah-Amoah, J., Boso, N., Antwi-Agyei, I. The effects of business failure experience on successive entrepreneurial engagements: An evolutionary phase model. Group & Organization Management. 2018. Vol. 43. No.4. P. 648-682. DOI: 10.1177/1059601116643447
5. Alonso-Vazquez, M. Management and business plan. *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures*. 2018. С. 153-158. DOI:10.1108/978-1-78743-529-220181020
6. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
7. Зінченко В. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. Т. 2, № 2. С. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188213>
8. Хаустова К., Гоблик-Маркович Н.А., Кіцула С. Роль бізнес-планування в діяльності підприємств сфери туризму та гостинності. *Сучасні трансформації сервісної економіки: туризм, рекреація та комерційні послуги: збірник тез доповідей Всеукр. наук.-практ. інт.-конфер., 29-30 вересня 2022 р.* Мукачево: МДУ, 2022. С. 58-60.

9. Roman M., Kudinova I., Samsonova V., Kawęcki N. Innovative Development of Rural Green Tourism in Ukraine. *Tourism and Hospitality*. 2024. Vol. 5, No. 3. P. 537–558. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5030033>
10. Габа М.І. Значення бізнес-планування як основи розвитку сільського зеленого туризму. *Інтелект XXI*. 2014. № 3. С. 117-121.
11. Wijijayanti T., Salleh N.H. M., Agustina Y., Salim N. Green Tourism Development in Rural Areas – A New Way to Create Sustainable Economic Resilience for Locals. *New Countryside*. 2025. Vol. 4, No. 2. P. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.55121/nc.v4i2.445>
12. Яровий В. Ф. Розвиток підприємств туризму та сільського зеленого туризму: теорія, методологія, практика.: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків, 2018. С. 39.
13. Табенська О.І. Розвиток сільського зеленого туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-10>
14. Cherep A., Voronkova V., Venherska N. European practices of rural green tourism: challenges and prospects. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9, No. 5. P. 275-282. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-275-282>
15. Тищук І. В. Сільський зелений туризм: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Культурна спадщина та природно-ресурсний потенціал у розвитку туризму та громад: наукові засади, практики, колаборація: мат-ли міжн. наук.-практ. конф. (до 35-річчя катедри країнознавства та туризму Київського національного університету імені Тараса Шевченка), 21 листопада 2025 р. Київ : ТОВ «Геопринт», 2025. С. 188-192.
16. Petrenko N., Kozhukhivska R., Nepochatenko V., Polishchuk O., Sychov O. Rural green tourism in Ukraine: Organization and development issues. *E3S Web of Conferences*. 4th International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering. 2024. Vol. 558, 01011 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801011>
17. Кожухівська Р. Організація безпеки підприємницької діяльності в туризмі. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-11>
18. Кожухівська Р., Тимчук С. Безпекова діяльність у сфері туризму та рекреації в Україні: аналітичний огляд. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-43>
19. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Мілінчук О.В., Лагута Я.М. Управління проєктами в туризмі: навч. посібн. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. 101 с.
20. Чепурда, Л., Герман, І., Адаменко, Є. Практика управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві в сучасних умовах. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. Вип. 3 (13). С. 76-85. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.12](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.12)
21. Торяник В.М., Джинджоян В.В. Безпека туризму: навч. посібн. Дніпро : ВНПЗ «ДГУ», 2018. 284 с.
22. Чорненька Н.В. Безпека туризму: навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 188 с.
23. Марків І. П. Безпека туризму як вагомий фактор розвитку галузі. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: мат-ли VIII Всеукр. наук.-практ. конф.*, 18 листопада 2021 р. Умань : Візаві, 2021. 751 с. С. 624-628.
24. Писаревський І.М., Богдан Н.М. Проблеми адаптації туризму до умов воєнного стану та напрями післявоєнного відновлення. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: мат-ли III міжн. наук.-практ. конф.*, 15 квітня 2024 р. Харків : УкраїнХарківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2024. С. 3-5.
25. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Рибальченко Н.П. Туризм і право на нього в контексті гарантування безпеки: монографія. Харків : «Діса плюс», 2022. 272 с.
26. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. № 11. С. 104-110. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-11-12>

REFERENCES:

1. Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan. 251 p. DOI: 10.1057/9780230590601 (in English)
2. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 396 p. (in English)
3. Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2019). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage – Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education. 800 p. (in English)

4. Amankwah-Amoah, J., Boso, N., & Antwi-Agyei, I. (2018). The effects of business failure experience on successive entrepreneurial engagements: An evolutionary phase model. *Group & Organization Management*, vol. 43(4), 648-682 DOI: 10.1177/1059601116643447 (in English)
5. Alonso-Vazquez, M. (2018). Management and business plan. *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures*, 153-158. DOI:10.1108/978-1-78743-529-220181020 (in English)
6. Varnalii, Z.S., Vasylytsiv, T.H., Lupak, R.L., & Bilyk, R.R. (2019). *Biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti* [Business planning of entrepreneurial activity]. Chernivtsi: Tekhnodruk, 264 p. (in Ukrainian).
7. Zinchenko, V. (2019). Features of business planning in the service sector. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, T. 2, vol. 2, pp. 284-291. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188213> (in Ukrainian).
8. Khaustova, K., Hoblyk-Markovych, N. A., & Kitsula, S. (2022). Rol biznes-planuvannia v diialnosti pidpriemstv sfery turizmu ta hostynnosti [The role of business planning in the activities of tourism and hospitality enterprises]. *Suchasni transformatsii servisnoi ekonomiky: turizm, rekreatsiia ta komertsiiini posluhy: zbirnyk tez dopovidei Vseukr. nauk.-prakt. int.-konfer.* (Mukachevo, September 29-30, 2022). Mukachevo: MSU, pp. 58-60. (in Ukrainian)
9. Roman, M., Kudinova, I., Samsonova, V., & Kawęcki, N. (2024). Innovative Development of Rural Green Tourism in Ukraine. *Tourism and Hospitality*, vol. 5(3), pp. 537-558. <https://doi.org/10.3390/tourhosp5030033> (in English)
10. Haba, M.I. (2014). Znachennia biznes-planuvannia yak osnovy rozvytku silskoho zelenoho turizmu [The importance of business planning as a basis for the development of rural green tourism]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, vol. 3, pp. 117-121. (in Ukrainian).
11. Wijijayanti, T., Salleh, N. H. M., Agustina, Y., & Salim, N. (2025). Green Tourism Development in Rural Areas – A New Way to Create Sustainable Economic Resilience for Locals. *New Countryside*, vol. 4(2), pp. 20-27. <https://doi.org/10.55121/nc.v4i2.445> (in English)
12. Yarovyi, V.F. (2018). *Rozvytok pidpriemstv turizmu ta silskoho zelenoho turizmu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Development of tourism enterprises and rural green tourism: theory, methodology, practice]: dys. kand. econ. nauk: 08.00.04. Odesa. 39 p. (in Ukrainian).
13. Tabenska, O. I. (2023). Rozvytok silskoho zelenoho turizmu [Development of rural green tourism]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-10> (in Ukrainian).
14. Cherep, A., Voronkova, V., & Venherska, N. (2023). European practices of Rural Green Tourism: challenges and prospects. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 9(5) pp. 275-282. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-275-282> (in English)
15. Tyshchuk, I. V. (2025). Silskyi zelenyi turizm: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Rural green tourism: modern trends and development prospects]. *Kulturna spadshchyna ta pryrodno-resursnyi potentsial u rozvytku turizmu ta hromad: naukovy zasady, praktyky, kolaboratsiia: mat-ly mizhn. nauk.-prakt. konf. (do 35-richchia katedry krainoznavstva ta turizmu Kyivskoho natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka)*, (Kyiv, November 21, 2025). Kyiv: TOV «Heoprynt», pp. 188-192 (in Ukrainian)
16. Petrenko, N., Kozhukhivska, R., Nepochatenko, V., Polishchuk, O., & Sychov, O. (2024). Rural green tourism in Ukraine: Organization and development issues. *E3S Web of Conferences*. 4th International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering, vol. 558, 01011 <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801011> (in English)
17. Kozhukhivska, R. (2022). Orhanizatsiia bezpeky pidpriemnytskoi diialnosti v turizmi [Organization of business security in tourism]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-11>
18. Kozhukhivska, R., & Tymchuk, S. (2023). Bezpekova diialnist u sferi turizmu ta rekreatsii v Ukraini: analitichni ohliad [Security activities in the field of tourism and recreation in Ukraine: An analytical review]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-43>
19. Tarasiuk, H.M., Rudkivskiy, O.A., Milinchuk, O.V., & Lahuta, Ya.M. (2020). *Upravlinnia proiektamy v turizmi* [Project management in tourism]. Zhytomyr:
20. Derzhavnyi universytet «Zhytomyrska politekhnik», 101 p. (in Ukrainian).
21. Chepurda, L., Herman, I., & Adamenko, Ye. (2024). Practice of business process management in tourism and hotel-restaurant business in modern conditions. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, vol. 3(13), pp. 76-85. (in Ukrainian).
22. Torianyk, V.M., & Dzhyndzhoian, V.V. (2018). *Bezpeka turizmu* [Tourism Safety]. Dnipro: DGU, 284 p. (in Ukrainian).
23. Chornenka, N.V. (2019). *Bezpeka turizmu* [Tourism Safety]. Kyiv: Kondor, 188 p. (in Ukrainian).

24. Markiv, I.P. (2021). Bezpeka turyzmu yak vahomyi faktor rozvytku haluzi [Tourism safety as a significant factor in the development of the industry]. *Modern Problems and Prospects of Economic Dynamics: VIII Vseukr. nauk.-prakt. konf.*, (Uman, November 18, 2021). Uman: Vizavi, pp. 624-628 (in Ukrainian).
25. Pysarevskyi, I.M., & Bohdan, N.M. (2024). Problemy adaptatsii turindustrii do umov voiennoho stanu ta napriamy pisliavoiennoho vidnovlennia [Problems of adaptation of the tourism industry to the conditions of martial law and directions of post-war recovery]. *Modern Trends in the Development of the Tourism and Hospitality Industry: Global Challenges: Mizhnarodna naukovo-praktichna konferenciya* (Kharkiv, April 15, 2024). Kharkiv: O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 3-5 (in Ukrainian)
26. Dombrovska, S.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Rybalchenko, N.P. (2022). *Turyzm i pravo na niho v konteksti harantuvannia bezpeky* [Tourism and the right to it in the context of guaranteeing safety]. Kharkiv: Disa plus, 272 p. (in Ukrainian).
27. Haponenko, H.I., Yevtushenko, O.V., & Shamara, I.M. (2020). The value of a business plan for the effective functioning of tourism enterprises in a crisis. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, vol. 11, pp. 104-110. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-11-12> (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 05.03.2026

Дата публікації статті: 11.03.2026