

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-19>

УДК 338.48:640.4]:005.511(045)

ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS PLANNING IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Марусей Тетяна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>**Marusei Tetiana**

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

У статті розглядаються особливості підприємництва та бізнес-планування в індустрії туризму та гостинності в контексті сталого розвитку. Визначено бізнес-планування як одним із найважливіших інструментів стратегічного управління підприємствами туристичної галузі. Охарактеризовано типову структуру бізнес-плану туристичного підприємства. Запропоновано включення принципів сталого розвитку до структури бізнес-плану, що дозволить забезпечити комплексний підхід до управління підприємством. Розглянуто інтеграцію принципів сталого розвитку в бізнес-план туристичного підприємства. Проаналізовано впровадження ESG-підходів, які передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процес стратегічного управління підприємством як напрям сучасного бізнес-планування в індустрії туризму та гостинності. Розглянуто концепцію TRL, яка дозволяє визначити рівень технологічної зрілості продукту або послуги на різних етапах їх створення та комерціалізації.

Ключові слова: підприємництво, бізнес-планування, сталий розвиток, туризм, гостинність, туристичне підприємство, готельний бізнес, ESG-підходи, конкурентоспроможність.

The article examines the features of entrepreneurship and business planning in the tourism and hospitality industry in the context of sustainable development. Business planning is defined as one of the most important tools for strategic management of enterprises in the tourism industry. The typical structure of a tourism enterprise business plan is characterized. The inclusion of sustainable development principles in the structure of the business plan is proposed, which will ensure a comprehensive approach to enterprise management. The integration of sustainable development principles into the business plan of a tourism enterprise is considered. Such an approach ensures comprehensive consideration of economic, social and environmental aspects of activity, contributes to increasing the competitiveness of the enterprise, improving its image among consumers and investors, and also creates the prerequisites for the long-term development of a tourist destination. The implementation of ESG approaches (Environmental, Social, Governance), which involve the integration of environmental, social and management criteria into the process of strategic enterprise management as a direction of modern business planning in the tourism and hospitality industry, is analyzed. In modern conditions, the ESG concept is considered not only as a tool of corporate social responsibility, but also as an important factor in ensuring long-term competitiveness and sustainability of business. The concept of Technology Readiness Level (TRL) is considered, which allows determining the level of technological maturity of a product or service at different stages of their creation and commercialization for more accurate forecasting of resource needs and formation of a strategy for the successful entry of an innovative tourism or hotel and restaurant project into the market. Technology readiness levels (TRL) reflect the sequential process of developing an innovative product or service from the emergence of an idea to its full-fledged commercial implementation. Using this methodology in business planning allows assessing the current state of the project, determining the necessary resources for its further development and minimizing the risks associated with the implementation of innovations.

Keywords: entrepreneurship, business planning, tourism, hospitality, sustainable development, tourism enterprise, hotel business, ESG approaches, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку світової економіки туризм та гостинність належать до найбільш динамічних секторів господарства, які здійснюють значний вплив на соціально-економічний розвиток регіонів і держав. Туристична діяльність забезпечує створення робочих місць, стимулює розвиток суміжних галузей, сприяє залученню інвестицій, розвитку транспортної інфраструктури та збереженню культурної спадщини. Водночас інтенсивне використання природних і рекреаційних ресурсів, збільшення туристичних потоків та зростання антропогенного навантаження на довкілля актуалізують питання впровадження принципів сталого розвитку в управління туристичними підприємствами. Ефективне бізнес-планування стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії туризму та гостинності. Воно дозволяє враховувати сучасні ринкові тенденції, прогнозувати зміни попиту, оцінювати ризики та формувати стратегії сталого розвитку. Особливої актуальності ця проблема набуває для України, де туристична галузь поступово адаптується до європейських стандартів ведення бізнесу та принципів сталого управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання бізнес-планування у сфері туризму та готельно-ресторанної справи є предметом дослідження багатьох науковців. Так, М. Бугаєва та Т. Огаренко [1] розглядають розвиток підприємництва через інноваційні бізнес-моделі та стартапи, а Г. Гапоненко, О. Євтушенко та І. Шамара [2] обґрунтовують важливість бізнес-плану для забезпечення ефективної діяльності туристичних підприємств в умовах кризи. В. Кушнірук, О. Величко та О. Коваль [4] досліджують управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі, тоді як Н. Мамонтенко [5], А. Стойка та К. Горюнова [10] приділяють увагу питанням сталого розвитку підприємств індустрії гостинності. Особливості сучасного підприємництва в туризмі та гостинності висвітлено у працях І. Несторишена та М. Петльового. С. Семів та І. Франів [7], досліджують бізнес-планування й управління стартапами у туристичній сфері, а Л. Траченко [9], Л. Чепурда, І. Герман та О. Куракін [11] розглядають бізнес-планування як важливий інструмент стратегічного розвитку туристичних і готельно-ресторанних підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері підпри-

ємництва, бізнес-планування та сталого розвитку туризму, недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції принципів сталого розвитку та ESG-підходів у процес бізнес-планування підприємств індустрії туризму та гостинності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей бізнес-планування підприємств індустрії туризму та гостинності та обґрунтування напрямів його удосконалення на засадах сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сфері туризму та гостинності підприємницька діяльність характеризується особливими умовами функціонування, які зумовлені специфікою туристичного продукту та високою залежністю від зовнішніх факторів. Туристичний продукт має комплексний характер і формується шляхом поєднання послуг транспортування, розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування, дозвілля та інших елементів туристичної інфраструктури. Саме тому підприємництво в туризмі базується на взаємодії великої кількості суб'єктів господарювання, що створює умови для розвитку партнерських відносин та кластерних моделей управління.

Особливістю підприємництва у сфері гостинності є високий рівень орієнтації на потреби клієнтів та необхідність забезпечення високих стандартів якості обслуговування. Конкурентні переваги підприємств формуються не лише через матеріально-технічну базу, але й через рівень сервісу, кваліфікацію персоналу, інноваційність управлінських рішень та репутацію підприємства. Сучасні підприємства туристичної індустрії функціонують у складному середовищі, яке характеризується впливом глобалізаційних процесів, швидким розвитком цифрових технологій, зміною споживчих уподобань та зростанням вимог щодо екологічної відповідальності бізнесу. У таких умовах традиційна модель підприємництва поступово трансформується в модель сталого підприємництва, яка поєднує економічну результативність із соціальною та екологічною відповідальністю [2].

Бізнес-планування є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління підприємствами туристичної галузі. Його основне призначення полягає у визначенні перспектив розвитку підприємства, обґрунтуванні необхідних ресурсів, оцінці ефективності інвестицій та мінімізації ризиків. У сфері туризму бізнес-план виконує низку

взаємопов'язаних функцій: стратегічну, організаційну, фінансову, маркетингову, інвестиційну, контрольну. В умовах нестабільності ринкового середовища бізнес-план виступає своєрідною дорожньою картою розвитку підприємства, що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси. Особливого значення набуває бізнес-планування при створенні нових туристичних підприємств або реалізації інвестиційних проєктів у сфері гостинності. Саме бізнес-план дозволяє потенційним інвесторам оцінити перспективність проєкту, визначити терміни окупності та прогнозований рівень прибутковості.

Типова структура бізнес-плану туристичного підприємства включає:

1. Резюме проєкту.
2. Опис підприємства та туристичного продукту.
3. Аналіз ринку туристичних послуг.
4. Маркетингову стратегію.
5. Організаційний план.
6. План операційної діяльності.
7. План сталого розвитку.
8. Фінансовий план.
9. Аналіз ризиків.
10. Оцінку ефективності проєкту.

Сучасний бізнес-план повинен враховувати не лише фінансово-економічні аспекти діяльності, але й вплив підприємства на навколишнє середовище та місцеві громади. Концепція сталого розвитку ґрунтується на забезпеченні балансу між економічними, соціальними та екологічними складовими розвитку суспільства. У туристичній сфері вона передбачає організацію діяльності таким чином, щоб задовольняти потреби сучасних туристів без шкоди для можливостей майбутніх поколінь [11].

Стале підприємництво в індустрії туризму та гостинності передбачає:

- раціональне використання природних ресурсів;
- мінімізацію негативного впливу на довкілля;
- підтримку місцевих громад;
- збереження історико-культурної спадщини;
- забезпечення економічної життєздатності підприємств.

У сучасних умовах підприємства туристичної галузі дедалі активніше впроваджують енергоощадні технології, системи управління відходами, технології повторного використання водних ресурсів та альтернативні дже-

рела енергії. Такі заходи дозволяють не лише зменшити екологічне навантаження, але й скоротити операційні витрати. Значного поширення набувають міжнародні програми екологічної сертифікації туристичних об'єктів, зокрема Green Key, Green Globe, EarthCheck та Blue Flag. Їх впровадження сприяє підвищенню довіри споживачів та покращенню ринкових позицій підприємств.

Включення принципів сталого розвитку до структури бізнес-плану дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління підприємством. У цьому контексті важливим є врахування трьох основних напрямів: економічного, соціального та екологічного. Їх збалансоване поєднання сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємств індустрії туризму та гостинності, підвищує ефективність використання ресурсів та забезпечує стійкість до зовнішніх викликів. Економічний аспект орієнтований на забезпечення фінансової стабільності, прибутковості та інвестиційної привабливості підприємства. Соціальний аспект передбачає врахування інтересів працівників, споживачів та місцевих громад, тоді як екологічний аспект спрямований на мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства на довкілля. У сучасних умовах саме інтеграція зазначених складових у процес бізнес-планування стає необхідною умовою успішного функціонування туристичних підприємств.

Для систематизації основних напрямів інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-план туристичного підприємства доцільно використовувати підхід, представлений у таблиці 1.

Відмітимо, що принципи сталого розвитку повинні бути інтегровані в усі складові бізнес-плану туристичного підприємства. Такий підхід забезпечує комплексне врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню його іміджу серед споживачів та інвесторів, а також створює передумови для довгострокового розвитку туристичної дестинації.

Важливим напрямом сучасного бізнес-планування в індустрії туризму та гостинності є впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процес стратегічного управління підприємством. У сучасних умовах ESG-концепція розглядається не лише як інструмент корпоративної соціальної відповідаль-

Таблиця 1

**Інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-план
туристичного підприємства**

Розділ бізнес-плану	Економічний аспект	Соціальний аспект	Екологічний аспект
Резюме проєкту	Визначення фінансових цілей та очікуваної прибутковості	Орієнтація на потреби туристів і місцевих громад	Декларування екологічної відповідальності підприємства
Аналіз ринку	Оцінка попиту та конкурентного середовища	Аналіз соціальних потреб споживачів	Вивчення попиту на екологічно відповідальні послуги
Маркетинговий план	Формування конкурентних переваг та збільшення доходів	Популяризація місцевої культури та традицій	Просування екологічних туристичних продуктів
Організаційний план	Оптимізація структури управління	Забезпечення гідних умов праці та професійного розвитку персоналу	Формування екологічної культури працівників
Операційний план	Підвищення ефективності використання ресурсів	Забезпечення якості та безпеки послуг	Впровадження ресурсозберігаючих технологій
Інвестиційний план	Залучення фінансових ресурсів та інвесторів	Інвестиції у розвиток людського капіталу	Інвестиції в енерго-ефективне обладнання та «зелені» технології
Фінансовий план	Забезпечення фінансової стійкості та рентабельності	Створення соціальної цінності для громади	Оцінка витрат і вигід від природоохоронних заходів
Управління ризиками	Мінімізація фінансових ризиків	Зниження соціальних конфліктів та репутаційних втрат	Попередження екологічних ризиків та негативного впливу на довкілля
Оцінка ефективності	Аналіз прибутковості та окупності проєкту	Оцінка соціального ефекту та задоволеності стейкхолдерів	Моніторинг екологічних показників діяльності

Джерело: сформовано автором

ності, а й як важливий чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Для підприємств туристичної сфери впровадження ESG-принципів є особливо актуальним, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, взаємодією з місцевими громадами та формуванням позитивного туристичного іміджу території.

Екологічна складова (Environmental) у бізнес-плануванні туристичних і готельних підприємств передбачає впровадження заходів щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. До таких заходів належать використання енергоефективних технологій, впровадження систем економії води та електроенергії, сортування й переробка відходів, скорочення використання одноразового пластику, застосування еколо-

гічно безпечних матеріалів та розвиток принципів циркулярної економіки. Під час розроблення бізнес-плану необхідно передбачати інвестиції в природоохоронні заходи та оцінювати їх економічну ефективність. У довгостроковій перспективі такі рішення сприяють зниженню експлуатаційних витрат підприємства та підвищенню його привабливості для екологічно свідомих туристів.

Соціальна складова (Social) орієнтована на забезпечення позитивного впливу підприємства на працівників, туристів та місцеві громади. У сфері туризму та гостинності вона охоплює створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення рівних можливостей для працевлаштування, професійний розвиток персоналу, підтримку місцевих виробників та підприємців, збереження культурної спадщини й популяризацію місцевих тради-

цій. У бізнес-планах туристичних підприємств доцільно передбачати заходи щодо розвитку партнерства з громадами, залучення місцевого населення до надання туристичних послуг та реалізації соціальних проєктів. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня довіри з боку туристів і населення.

Управлінська складова (Governance) пов'язана з формуванням ефективної системи корпоративного управління, яка забезпечує прозорість діяльності підприємства, дотримання законодавчих норм, етичних принципів ведення бізнесу та ефективне управління ризиками. Для підприємств індустрії туризму та гостинності це означає впровадження сучасних методів стратегічного планування, цифрових технологій управління, систем внутрішнього контролю та моніторингу результатів діяльності. У бізнес-плані необхідно визначати механізми прийняття управлінських рішень, розподіл відповідальності між структурними підрозділами та систему оцінювання ефективності реалізації поставлених цілей [3].

Особливого значення ESG-підходи набувають у процесі залучення інвестицій. Сучасні міжнародні фінансові установи та інвестори дедалі частіше враховують ESG-показники при оцінюванні інвестиційної привабливості підприємств. Наявність у бізнес-плані чітко визначених екологічних, соціальних та управлінських цілей підвищує довіру потенційних інвесторів і відкриває можливості для участі у міжнародних грантових програмах та проєктах підтримки сталого розвитку.

Для підприємств індустрії туризму та гостинності впровадження ESG-підходів створює низку стратегічних переваг, серед яких зниження операційних витрат, підвищення якості послуг, зміцнення репутації бренду, зростання лояльності клієнтів, покращення взаємодії з місцевими громадами та розширення доступу до інвестиційних ресурсів. Крім того, інтеграція ESG-критеріїв у бізнес-планування дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на сучасні виклики, пов'язані зі зміною клімату, трансформацією споживчих уподобань та посиленням вимог до сталого розвитку туристичної діяльності. Впровадження ESG-підходів у бізнес-планування підприємств індустрії туризму та гостинності є необхідною умовою формування сучасної моделі сталого підприємництва. Їх інтеграція забезпечує збалансоване поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки, що сприяє довгостроко-

вому розвитку підприємств і підвищенню конкурентоспроможності туристичних дестинацій на національному та міжнародному ринках.

Крім того, інтеграція принципів сталого розвитку у процес бізнес-планування дозволяє формувати нові конкурентні переваги. Зростаюча кількість туристів надає перевагу екологічно відповідальним засобам розміщення, туристичним операторам та закладам харчування, які дотримуються принципів сталого розвитку. Відповідно, підприємства, що враховують екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності, отримують додаткові можливості для зміцнення ринкових позицій та формування лояльності клієнтів. Тому сучасне бізнес-планування в індустрії туризму та гостинності повинно розглядатися не лише як інструмент економічного обґрунтування діяльності підприємства, але й як механізм реалізації цілей сталого розвитку, що забезпечує гармонізацію інтересів бізнесу, суспільства та навколишнього середовища. Це створює основу для формування ефективної моделі управління туристичними підприємствами та забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобальних трансформацій туристичного ринку.

На сьогодні актуальними тенденціями розвитку підприємництва в індустрії туризму та гостинності є цифровізація туристичних послуг, автоматизація управлінських процесів, використання технологій штучного інтелекту, розвиток смарт-туризму, поширення екотуризму та агротуризму, впровадження ESG-стратегій, розвиток циркулярної економіки, персоналізація туристичних послуг. Особливої актуальності набуває розвиток локального підприємництва, яке сприяє створенню унікальних туристичних продуктів, підвищенню конкурентоспроможності територій та зміцненню економічної стійкості регіонів. Для України важливим напрямом є формування регіональних туристичних кластерів, які забезпечують координацію діяльності суб'єктів туристичного ринку та сприяють реалізації принципів сталого розвитку на місцевому рівні [3].

У сучасних умовах розвитку туристичної та готельно-ресторанної індустрії особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій і нових бізнес-моделей, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємств та якість обслуговування споживачів. Ефективне бізнес-планування є важливим інструментом обґрунтування доцільності реалізації інноваційних проєктів, оцінки їх економічної ефективності та перспектив роз-

витку. Одним із сучасних підходів до оцінювання готовності інновацій до впровадження є концепція Technology Readiness Level (TRL), яка дозволяє визначити рівень технологічної зрілості продукту або послуги на різних етапах їх створення та комерціалізації. Використання шкали TRL у процесі бізнес-планування сприяє зниженню ризиків, більш точному прогнозуванню потреб у ресурсах та формуванню стратегії успішного виходу інноваційного туристичного або готельно-ресторанного проєкту на ринок [1].

Рівні технологічної готовності (TRL) відображають послідовний процес розвитку інноваційного продукту або послуги від виникнення ідеї до її повноцінного комерційного впровадження:

TRL 1 – формування базових принципів. На цьому етапі відбувається виникнення інноваційної ідеї та визначення її наукового або практичного підґрунтя. У сфері туризму та готельно-ресторанної справи це може бути розробка концепції нового туристичного продукту, сервісу або технології обслуговування.

TRL 2 – формування технологічної концепції. Проводиться аналіз можливостей реалізації ідеї, визначаються основні функції та очікувані результати. Розробляється попередня концепція проєкту, здійснюється оцінка ринку та потенційних споживачів.

TRL 3 – експериментальне підтвердження концепції. На цьому рівні створюються початкові моделі або прототипи, які дозволяють перевірити працездатність основної ідеї. Наприклад, може бути створено демоверсію туристичного вебсайту або мобільного застосунку для бронювання послуг.

TRL 4 – лабораторне тестування технології. Розроблений прототип проходить випробування в контрольованих умовах. Перевіряється функціональність, надійність та відповідність поставленим вимогам.

TRL 5 – тестування в умовах, наближених до реальних. Технологія або послуга апробується на обмеженій групі користувачів чи в окремому закладі. Наприклад, система автоматизації може тестуватися в одному готелі або ресторані.

TRL 6 – демонстрація прототипу в реальних умовах. Інноваційний продукт функціонує в умовах реального ринку та демонструє здатність виконувати свої завдання. Здійснюється оцінка ефективності та можливостей подальшого вдосконалення.

TRL 7 – передкомерційне впровадження. Технологія проходить масштабне тестування

в декількох об'єктах або регіонах. Відбувається підготовка до виходу на ринок, удосконалюються бізнес-процеси та маркетингова стратегія.

TRL 8 – готовий до комерціалізації продукт. Інноваційний продукт або послуга повністю відповідає вимогам ринку та готова до широкого впровадження. Завершуються всі технічні та організаційні процедури перед запуском.

TRL 9 – повномасштабна комерційна експлуатація. Технологія або послуга успішно функціонує на ринку, приносить прибуток і може бути масштабована. На цьому рівні підтверджується її ефективність, конкурентоспроможність та економічна доцільність.

Використання даної методики у бізнес-плануванні дозволяє оцінити поточний стан проєкту, визначити необхідні ресурси для його подальшого розвитку та мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією інновацій. У сфері туризму та готельно-ресторанної справи шкала TRL є ефективним інструментом для планування впровадження нових туристичних продуктів, цифрових сервісів, систем автоматизації та інших інноваційних рішень. Кожен рівень характеризується певним ступенем готовності технології, що дає можливість формувати обґрунтовану стратегію розвитку проєкту та забезпечувати його успішну комерціалізацію.

Висновки. Отже, підприємництво в індустрії туризму та гостинності є одним із ключових факторів соціально-економічного розвитку територій. Сучасні умови функціонування підприємств вимагають переходу від традиційних моделей господарювання до концепції сталого підприємництва, що базується на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Бізнес-планування виступає важливим інструментом реалізації стратегічних цілей підприємств, забезпечує обґрунтування управлінських рішень та сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних і готельних підприємств. Інтеграція принципів сталого розвитку до структури бізнес-плану дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів, зміцнити ринкові позиції підприємства та забезпечити його довгострокову стабільність. Для України та її регіонів розвиток сталого підприємництва в туризмі та гостинності є важливим напрямом реалізації європейських підходів до управління туристичною сферою та забезпечення конкурентоспроможності національного туристичного продукту на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бугаєва М., Огаренко Т. Розвиток підприємництва у сфері гостинності через інноваційні бізнес-моделі та стартапи. *Grail of Science*. 2026. (68), 387–399. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.05.2026.041>
2. 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>
3. Козлова І., Василик С., Єремія Г. Економічні вигоди та виклики впровадження ESG-принципів у стратегічному менеджменті підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782641>
4. 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>
5. Мамонтенко Н. Сталий розвиток готельного бізнесу в Україні: стимули, перешкоди і найкращі практики. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3 (54). С. 308–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47>
6. Несторишен І., Петльовий М. Особливості сучасного підприємництва в індустрії туризму та гостинності. *Development Service Industry Management*, 2023. №3, 62–67. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(9))
7. Семів С. Р., Франів І. А. Особливості бізнес-планування та управління стартапами у межах проєктів у сфері туризму на базі використання мобільних додатків. *Академічні візії*. 2026. (52). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2958>
8. Стратегічні пріоритети туризму і готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів : монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 320 с.
9. Траченко, Л. Бізнес-планування як інструмент стратегічного розвитку туристичної галузі. *Економіка та суспільство*. 2025. (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-125>
10. Управління сталим розвитком індустрії туризму: монографія / А.В. Стойка, К.А. Горюнова. Київ : МДУ, 2024. 161 с.
11. Чепурда Л., Герман І., Куракін О. Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. (2 (12), 48–58. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.7)

REFERENCES:

1. Buhaieva, M., Oharienko, T. Rozvytok pidpriemnytstva u sferi hostynnosti cherez innovatsiini biznes-modeli ta startapy. *Grail of Science*. 2026. (68), 387–399. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.05.2026.041>
2. Haponenko H.I., Yevtushenko O.V., Shamara I.M. Znachennia biznes-planu dlia efektyvnoho funktsionuvannia pidpriemstv turystychnoi indusrii v umovakh kryzy. *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina. Seriia "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*. 2020. Vyp. 11. S. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H12>
3. Kozlova I., Vasylyk S., Yermiia H. Ekonomichni vyhody ta vyklyky vprovadzhennia ESG-pryntsypiv u stratehichnomu menedzhmenti pidpriemstv. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17782641>
4. Kushniruk V., Velychko O., Koval O. Upravlinnia biznes-protsesamy v hotelno-restorannomu biznesi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086>
5. Mamontenko N. Stalyi rozvytok hotelnoho biznesu v Ukraini: stymuly, pereshkody i naikrashchi praktyky. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2025. №3 (54). S. 308–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47>
6. Nestoryshen I., Petlovyi M. Osoblyvosti suchasnoho pidpriemnytstva v indusrii turyzmu ta hostynnosti. *Development Service Industry Management*, 2023. №3, 62–67. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(9))
7. Semiv, S. R., Franiv, I. A. Osoblyvosti biznes-planuvannia ta upravlinnia startapamy u mezhakh proiektiv u sferi turyzmu na bazi vykorystannia mobilnykh dodatktiv. *Akademichni vizii*. 2026. (52). vylucheno iz <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2958>
8. Stratehichni priorytety turyzmu i hotelnoho biznesu v kontseptsii staloho rozvytku rehioniv : monohrafiia. Kharkiv: NTU "KhPI", 2024. 320 s.
9. Trachenko, L. Biznes-planuvannia yak instrument stratehichnoho rozvytku turystychnoi haluzi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-125>

10. Upravlinnia stalym rozvytkom industrii turyzmu: monohrafiia / A.V. Stoika, K.A. Horiunova. Kyiv : MDU, 2024. 161 s.

11. Chepurda L., Herman, I., Kurakin O. Kontseptualni zasady biznes-planuvannia v turyzmi ta hotelno-restorannomu hospodarstvi. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. (2 (12), 48–58. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.7)

Дата надходження статті: 25.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 05.08.2026

Дата публікації статті: 11.08.2026