

УДК 338.486(477)

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-15)

**Яценко В. М.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-7180-0986

**e-mail:** [jatsenkovm@ukr.net](mailto:jatsenkovm@ukr.net)

**Скіданов О. А.**, аспірант кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-7178-1762

**e-mail:** [alexeyskidanov0@gmail.com](mailto:alexeyskidanov0@gmail.com)

### Організація та бізнес-планування діяльності туристичних підприємств

**Анотація.** У статті досліджено організаційні зміни, що відбуваються у діяльності туристичних підприємств у зв'язку зі змінами соціально-економічних умов зовнішнього середовища та системи налагоджених ділових зв'язків і відносин. Визначено, що в умовах економічної системи ринкового типу і впливу факторів військового характеру змінюється характер планування туристичної діяльності. Сучасною формою планування в туристичних фірмах підприємницького типу є використання методів бізнес-планування, де вартісні фактори та обов'язковість повернення вкладених коштів відіграють першорядну роль.

Установлено, що план маркетингової діяльності становить ядро бізнес-плану туристичного підприємства. Ухвалюючи стратегічні рішення, відповідальні керівники туристичних фірм орієнтуються на потреби і специфіку ринку туристичних послуг, тому план маркетингу дає орієнтири діяльності туристичного підприємства.

Емпіричні спостереження в рамках даного дослідження виявили основні напрями роботи маркетингових служб великих туристичних компаній, засвідчили, що діяльність маркетингових служб туристичних підприємств слугує не тільки для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, а й виконує важливу соціальну функцію, сприяє поліпшенню споживчих властивостей пропонованого туристичного продукту, вдосконаленню процесу доставки продукту споживачеві, створенню комфортного середовища для покупця.

Доведено, що одним із основних способів стимулювання збуту і просування туристичного продукту є рекламна діяльність та безпосередня участь туристичних підприємств у міжнародних виставках.

**Ключові слова:** організація; бізнес-планування; маркетингова діяльність; рекламна діяльність; туристичне підприємство.

**Yatsenko Volodymyr**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Bogdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**Skidanov Oleksiy**, Postgraduate student of the department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Bogdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

### Organization and Business Planning of Tourist Enterprises

**Abstract. Introduction.** The article examines the organizational changes occurring in the activities of tourist enterprises in connection with changes in the socio-economic conditions of the external environment. It was determined that the modern form of planning in entrepreneurial tourist firms is the use of business planning methods. It has been established that the plan of marketing activity is the core of the business plan of a tourist enterprise. The main areas of work of marketing services of large tourist companies were studied.

**Purpose.** The purpose of the article is to reveal the dependence between the presence of a business plan at the enterprise and its more effective activity among competitors in modern economic conditions.

**Results.** The article examines the organizational changes occurring in the activities of tourist enterprises in connection with changes in the socio-economic conditions of the external environment and the system of established business connections and relations. It was determined that in the conditions of the market-type economic system and the influence of factors of a military nature, the nature of the planning of tourist activities changes. The modern form of planning in entrepreneurial travel firms is the use of business planning methods, devalued factors and the obligation to return invested funds play a primary role.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 24.05.2024

Received: 24 May 2024

*It has been established that the plan of marketing activity is the core of the business plan of a tourist enterprise. When making strategic decisions, the responsible managers of travel firms focus on the needs and specifics of the tourist services market, so the marketing plan provides guidelines for the activities of the travel enterprise.*

**Conclusions.** Empirical observations within the framework of this study revealed the main areas of work of marketing services of large tourism companies, proved that the activity of marketing services of tourist enterprises serves not only to make reasonable management decisions, but also performs an important social function, contributes to improving the consumer properties of the offered tourist product, improving the delivery process product to the consumer, creating a comfortable environment for the buyer. It has been proven that one of the main ways to stimulate sales and promote tourism products is advertising and direct participation of tourism enterprises in international exhibitions.

**Keywords:** organization; business planning; marketing activity; advertising activity; tourist enterprise.

**JEL Classification:** L23, L83.

**Постановка проблеми.** Розвиток туризму в сучасних умовах функціонування ринку послуг має певні особливості, які зумовлюють потребу в оновлених підходах до організації та планування бізнесу. У світовій практиці плани реалізації підприємницьких проєктів, ідей отримали назву бізнес-планів.

Бізнес-планування в туризмі – це засіб, за допомогою якого конкретна підприємницька ідея в туристичному бізнесі реалізується на практиці. Тому постає необхідність дослідження даної проблеми, формувати теоретичні і практичні засади для можливості реалізації їх у сфері туризму.

Головними завданнями бізнес-планування в туристичній діяльності є: обґрунтування необхідності застосування методів управління і планування проєктних завдань на рівні туристичних підприємств як інструментарію для успішної реалізації підприємницьких рішень; моделювання ситуацій, практичних завдань та виконання власного проєкту; виявлення проблемних областей та варіантів їх усунення. Усе вищезазначене стало підґрунтям для вибору теми даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Бізнес-планування в різних сферах економіки, зокрема і в туристичній галузі, постійно знаходиться в полі зору вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, до числа яких належать: В. І. Азар, Л. Г. Агафонова, М. Г. Акулов, І. Г. Грабар, І. З. Должанський, Т. О. Загорна, В. О. Козловський, Ф. Котлер, А. О. Кривонос, М. Ю. Куденко, Х. Монтехано, С. Фішер, В. Фреєр, В. В. Ясинський та ін. Написано низку наукових праць, присвячених бізнес-плануванню, економіці та управлінню, організаційно-економічним відносинам у сфері туристичних послуг. Проте особливості питань бізнес-планування в туристичній галузі, зважаючи на складність діяльності туристичних фірм у сучасних умовах, що зумовлена високим ступенем невизначеності у зв'язку із сезонністю і нестабільністю попиту на туристичні продукти та послуги, колосальним соціальним розшаруванням сучасного суспільства, посиленням конкуренції на туристичному ринку, ускладненням через карантинні обмеження, військові конфлікти, терористичні акти, стихії, потребують подальшого дослідження.

**Формулювання цілей дослідження.** Мета статті полягає у розкритті залежності між наявністю бізнес-плану на підприємстві та його більш ефективною діяльністю серед конкурентів у сучасних економічних умовах.

**Основні результати дослідження.** Туристичне підприємство являє собою юридичну особу, тобто має відокремлене майно і наділене відповідними правами та обов'язками згідно з чинним законодавством та обраною правовою формою. Як і будь-яке інше підприємство, туристична фірма створюється з метою здійснення суспільно-корисної діяльності та отримання прибутку.

В економіці до карантинного і довоєнного періоду туристичні підприємства концентрували свою діяльність на тих видах туризму, що традиційно їм притаманні. В сучасних умовах, щоб підтримати сформований у минулому імідж і зберегти фінансову стабільність, туристичні підприємства беруться за все, чим можна займатися в туризмі, активно займаються в'їзним, виїзним, внутрішнім туризмом, розвивають діловий туризм, тим самим позбавляючи себе можливості сконцентрувати зусилля на головному напрямі та поступаючись своїми позиціями у нових надскладних суспільних реаліях.

Нині туристичні підприємства, розвиваючи внутрішній туризм, прагнуть організації туристичних підприємств для задоволення різноманітних потреб людей у туристичних послугах і тому мають найрізноманітніші розміри, структуру, призначення та інші характеристики. Аналіз існуючих на ринку туристичних послуг в Україні, організаційно-правових форм туристичних підприємств свідчить, що найпоширенішими серед них є різноманітні види партнерства, які мають характер замкнутих об'єднань. На відміну від корпорацій, що функціонують у відкритій для суспільства формі і публікують регулярні звіти про результати своєї фінансової діяльності, вони зберігають конфіденційність у цьому відношенні і звітують тільки перед податковими органами.

Чинна правова й нормативна основа дає змогу туристичному підприємству перейти від рівня партнерства до рівня корпорації, однак для цього необхідні ще й певні економічні умови. Деякі великі туристичні фірми, такі як «Feerie» (туроператор Феєрія), «Apex Tour» (туроператор Анекс Тур), «Join Up» (туроператор Джойн Ап) пов'язують перспективи

свого подальшого розвитку з ростом оборотів у прив'язці до відповідного рівня інвестицій, але для цього, компанія повинна досягти такого обсягу обороту, щоб вона могла котируватися на біржі [16]. При цьому висловлюється помилкове, на наш погляд, припущення, що привабливість згаданих туроператорів для біржі полягає насамперед у багатомільйонних оборотах, а не в рівні рентабельності та забезпеченні умов планування певного відсотка повернення інвестицій.

У сучасний період розвитку нашої економіки названі туристичні підприємства проходять доволі болісний етап організаційних змін у зв'язку зі змінами соціально-економічних умов зовнішнього середовища та системи налагоджених ділових зв'язків і відносин.

Розробляючи свої плани стратегічного розвитку, туристичні підприємства визначають напрями співпраці, підтримки і створення нових альянсів із сильними партнерами серед західних фірм, здатними допомогти не стільки фінансами, скільки експертизою в галузі реклами, маркетингу, технології управління, створення агресивної мережі продажів, навчання персоналу, зокрема, і в розробці нового бренду.

В умовах економічної системи ринкового типу і впливу факторів військового характеру змінюється характер планування туристичної діяльності. План стає основою діяльності туристичних організацій усіх форм власності та розмірів, оскільки без нього неможливо забезпечувати узгодженість у роботі організаційних структур, визначати потребу в ресурсах, контролювати виробничі процеси. Сучасною формою планування в туристичних фірмах підприємницького типу є використання методів бізнес-планування, де вартісні фактори та обов'язковість повернення вкладених коштів відіграють першорядну роль.

Бізнес-план дає змогу чіткіше сформулювати цільові установки туристичних підприємств, використовувати систему показників діяльності, необхідну для подальшого контролю результатів. Поточне планування, що розглядає різні аспекти діяльності в рамках річного періоду, є органічною складовою частиною довгострокових і середньострокових планів, що показують можливі напрями майбутнього розвитку організації в тісній взаємодії з розвитком чинників зовнішнього середовища. Прогнози на майбутній розвиток ринків туристичних послуг закладаються в основу стратегічних планів, у яких знаходять відображення найважливіші зв'язки між цілями, ресурсами і тенденціями туристичного ринку. У зв'язку з високою невизначеністю майбутнього стану туристичного ринку плани підлягають коригуванню відповідно до конкретної ситуації.

Залежно від матеріальних і фінансових можливостей туристичного підприємства та багатьох інших чинників бізнес-план складається для всієї

організації, або на окремий проект. Як правило, він містить основні розділи, що стосуються виробничої діяльності та розвитку технології, маркетингової діяльності, фінансового забезпечення. За ширшого розгляду до бізнес-плану включають розділи, що стосуються організаційного розвитку, кадрів, логістики тощо.

План маркетингової діяльності становить ядро бізнес-плану туристичного підприємства. Ухвалюючи стратегічні рішення, відповідальні керівники туристичних фірм орієнтуються на потреби і специфіку ринку туристичних послуг, тому план маркетингу дає орієнтири діяльності туристичної фірми. Обсяг планованих продажів у натуральному і грошовому обсягах встановлюється маркетинговою службою на основі проведеного аналізу. Як правило, у діяльності туристичних підприємств використовується трендовий метод, тобто визначення основної тенденції розвитку продажів турів за попередній період і прогнозування на цій основі продажів на майбутній період.

Складність маркетингового планування зумовлена тим, що тури у вигляді заздалегідь спланованих і укомплектованих пакетів, які складаються з кількох послуг, продаються агентам за встановленими цінами задовго до їхньої фактичної реалізації кінцевому споживачеві. Для забезпечення цієї технології продажу туристичного продукту потрібна попередня маркетингова робота, під час якої туристична фірма повинна вгадати бажання покупців, зробити за них вибір напрямк подорожі, засобів розміщення, виду транспорту, запропонувати готовий туристичний пакет на продаж. Туристична фірма ухвалює рішення про те, який напрямк подорожей буде модним у майбутньому сезоні, який контингент покупців скористається його пропозицією, як відіб'ється поточна економічна ситуація на рівні купівельної спроможності, як привернути покупця на свій бік, які готелі запропонувати - комфортабельні та дорогі або менш фешенебельні та дешевші, тощо.

Найважливішим видається завдання дізнатися і зрозуміти потреби споживача. З цією метою туристичні підприємства здійснюють власні цільові маркетингові дослідження або користуються послугами спеціалізованих маркетингових агентств. Основними об'єктами маркетингових досліджень є: кон'юнктура і ємність ринку; споживачі; конкуренти; постачальники; посередники; туристичний продукт. На основі даних маркетингових досліджень розробляють стратегічну політику туристичної фірми, виокремлюють цільові ринки та сегменти, формують корпоративну цінову політику, виявляють конкурентні переваги, визначають оптимальний вибір постачальників, складають план продажів і розраховують очікуваний прибуток.

У великих туристичних компаніях, таких як «Feerie» (туроператор Феєрія), «Anex Tour» (туроператор Анекс Тур), «Join Up» (туроператор Джоїн Ап), «Adriatic Travel» (туроператор Адриатік Тревел), «Tez Tour»

(Туроператор Тез Тур Україна) тощо, є функціональні організаційні структури (відділи, департаменти), що займаються виключно маркетингом. Емпіричні спостереження в рамках даного дослідження свідчать, що основними напрямками роботи маркетингових відділів є: вивчення конкурентів; робота з агентською мережею; участь у професійних виставках і зустрічах; робота з національними туристичними організаціями, консульськими службами та торгівельними представництвами; організація презентацій; спонсорська підтримка подій або організацій; оперативний маркетинг; рекламна діяльність [15].

Діяльність маркетингових служб туристичних підприємств слугує не тільки для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, а й виконує важливу соціальну функцію, сприяє поліпшенню споживчих властивостей пропонованого туристичного продукту, вдосконаленню процесу доставки продукту споживачеві, створенню комфортного середовища для покупця. Зрозуміло, що роль маркетингу не зводиться лише до виконання збутової функції підприємства та вироблення стратегії й тактики його поведінки на ринку, але має глибше коріння в самій філософії бізнесу. У сучасному світі маркетинг – це спосіб ведення бізнесу, сфокусований на клієнта [12].

Оскільки метою туристичних підприємств є організувати роботу результативніше ніж конкуренти, вони прагнуть виявити недоліки в конкурентів і намагаються уникнути їх у своїй роботі. Стосовно конкурентів у туристичних підприємств розробляється певна стратегія, залежно від якої вибудовується політика туристичного продукту, цінова політика, підбирається відповідний інструментарій з комплексу маркетингу.

Завдяки роботі маркетингових служб з агентською мережею розширюється поняття організації, що не обмежується рамками власне туристичної фірми, але містить у собі весь збутовий апарат. До агентської мережі входять турагентства, індивідуальні підприємці та організації, що мають агентську угоду з туристичною фірмою. Туроператор забезпечує всіх членів агентської мережі повним пакетом своїх пропозицій, включно з каталогами та їх електронними версіями, спеціальними ціновими пропозиціями, інформаційними бюлетенями, а також усім необхідним рекламним матеріалом.

Робота з агентською мережею – це постійно діючий канал взаємного обміну інформацією, документами, грошовими коштами та іншими необхідними атрибутами, що забезпечують реалізацію туристичного продукту. Від цієї роботи залежать обсяги продажів і рівень доходу туристичного підприємства, тому воно намагається використовувати весь арсенал доступних засобів для стимулювання своїх агентів, створення для них вигідних умов співпраці, підвищення розміру комісійної винагороди за продані тури. Від того,

наскільки достовірну інформацію отримає кінцевий споживач від агента, залежить ступінь його задоволеності, а отже, і результат діяльності туристичного підприємства. Для агентської мережі туристичне підприємство організовує виїзні семінари, інструктажі. Кілька разів протягом одного туристичного сезону проводяться ознайомчі поїздки для членів агентської мережі, які дають змогу агентам ознайомитися з туристичним продуктом на місці, тобто побувати в дестинації, випробувати на собі всю туристичну програму (перевезення, трансфер, розміщення, харчування, екскурсії, заходи, супутні послуги, додаткові послуги), відвідати всі готелі, де розміщуватимуться туристи, та докладно ознайомитися з умовами приймання й обслуговування.

Одним із основних способів стимулювання збуту і просування туристичного продукту є безпосередня участь у міжнародних виставках. Спостереження показують, що у вітчизняних підприємців туристичного бізнесу ще не накопичилося достатньо досвіду в проведенні цього важливого заходу. Нерідко участь у міжнародній виставці не приносить очікуваних результатів, і керівники туристичних підприємств роблять передчасні висновки про невисоку ефективність і навіть збитковість цього заходу [13].

Найважливішим моментом є постановка мети. Туристичне підприємство має для себе сформулювати, яка мета її участі в міжнародній виставці. Якщо йдеться про потужного національного туроператора, який має стабільні партнерські відносини і бажає розширити сферу діяльності, то для такої компанії участь у великих міжнародних виставках буде доцільною. Для невеликих туристичних фірм, які розпочинають свою діяльність у сфері міжнародного виїзного туризму і прагнуть встановити початкові контакти, є сенс відвідати професійні зустрічі та туристичні салони, де, як правило, міжнародні туроператори, що спеціалізуються на вітчизняному туристичному ринку, пропонують свої тури або окремі послуги.

Експозиція на міжнародних туристичних виставках частково сприяє компенсувати такий недолік туристичного продукту, як невловимість відчуттів. Постачальники послуг намагаються передати смак, колір і запах місць, які вони представляють, готують до виставки сувеніри та живі експонати, що демонструють унікальні народні звичаї або промисли, проводять безкоштовні дегустації.

Державні структури поки що не сприяють нашим підприємцям в організації участі в міжнародних туристичних форумах. Цю нішу заповнюють фірми-консолідатори. Вони беруть на себе всю організаційно-підготовчу роботу та оформлення стендів. Український туристичний бізнес уже нагромадив певний досвід у цьому відношенні, і колективні стенди присутні на найбільших

туристичних виставках у Мадриді, Берліні, Дубаї, Лондоні, Йоганнесбурзі, Орландо і Парижі.

Основними напрямками рекламної діяльності туристичного підприємства є розробка рекламної стратегії та медіа-плану, контроль за виконанням медіа-плану, організація реклами в ЗМІ, вивчення й використання передового досвіду реклами та стимулювання попиту в країні й за кордоном, підготовка та видання каталогів фірми, замовлення сувенірної продукції, проведення прес-конференцій та інших рекламних заходів. Цю роботу виконує рекламний відділ департаменту з маркетингу.

Рекламна стратегія визначає цілі та методи проведення рекламної кампанії, медіа-план визначає конкретні засоби розміщення реклами, обсяги та графік розміщення. Нерідко до медіа-плану включається і PR-заходи. Метою PR є побудова ділових відносин компанії з громадськістю, здобуття сприятливої популярності, розвиток корпоративного іміджу та перешкоджання поширенню несприятливих чуток про компанію [12]. Рекламний відділ за допомогою ЗМІ готує статті та інформації для журналів, газет, радіо, соціальних мереж, сценарії для рекламних роликів.

В Україні найпомітнішим рекламодавцем є фармацевтична галузь, реклама з туризму в засобах масової інформації прослідковується не системно. Пояснення цьому явищу можна знайти в природі туристичного продукту, що має властивість мінливості. У туристичному бізнесі немає постійного довгострокового продукту, продаж якого приносив би постійний дохід, а торгова марка туристичної фірми для споживача – це всього лише назва фірми. Важко

зробити рекламу достовірною, рекламуючи лише свою назву.

За кордоном рекламою туристичних послуг займаються не тільки туристичні фірми, а й державні та муніципальні структури, а також окремі готелі, театри, музеї, тематичні парки, ресторани та інші виробники туристичних послуг та їхні уповноважені представники. Умови для рекламування турів в Україні не стимулюють цей вид діяльності, змушують шукати інші напрями.

**Висновки.** Отже, організація та планування туристичної діяльності в ринкових умовах вимагає якісно інших підходів. План став основою діяльності туристичних організацій усіх форм власності та розмірів, оскільки без нього неможливо забезпечувати узгодженість у роботі організаційних структур, визначати потребу в ресурсах, контролювати виробничі процеси. Сучасною формою планування в туристичних підприємствах підприємницького типу є використання методів бізнес-планування, де вартісні фактори та обов'язковість повернення вкладених коштів відіграють першорядну роль.

План маркетингової діяльності становить ядро бізнес-плану туристичного підприємства, орієнтує його на потреби і специфіку ринку. Діяльність маркетингових служб туристичних підприємств є важливим не тільки для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, а й виконує соціальну функцію, сприяє поліпшенню споживчих властивостей пропонованого туристичного продукту, удосконаленню процесу доставки продукту споживачеві, створенню комфортного середовища для покупця.

#### Література:

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: практикум. Київ : Знання, 2013. 158 с.
2. Акулов М. Г. Робоча книга з бізнес планування: методичні рекомендації з написання і розробки бізнес плану. Умань : ТОВ «Аналітик», 2011. 56 с.
3. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
4. Волошина С. В. Бізнес-планування : курс лекцій для студентів ступеня «бакалавр». Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 71 с.
5. Грабар І. Г., Титаренко В. Є. Система технологій і основи бізнес-планування: навч. посіб. для студ. вищ. техн. навч. закл. Житомир : ЖІТІ, 2011. 128 с.
6. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
7. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 384 с.
8. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III : станом на 16 жовт. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.
9. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування: навч. посіб. для студ. спец. «Менеджмент організацій». Вінниця : ВНТУ, 2010. 190 с.
10. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : МАУП, 2011. 160 с.
11. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Маркітан О. С. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 423 с.
12. Летуновська Н. Є. Маркетинг у туризмі : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 270 с.
13. Цвілій С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в туризмі : навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
14. Ясинський В. В., Гайдей О. О. Бізнес-планування: теорія і практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. освіти. Київ : Каравела, 2012. 232 с.
15. Яценко В. М. Развитие индустрии международного туризма в мировой экономической системе. Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective

- monograph / V. Yatsenko, S. Pasiеka, and others: [Ed. By Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.]. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. 619 p.
16. Яценко В. М. Сучасні тенденції функціонування і розвитку індустрії туризму та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Determinants of Innovation and Investment Development of Multi-Branch Entrepreneurship, Tourism and Hospitality Industry* : collective monograph. Nuremberg : Verlag SWG imex GmbH, Germany, 2019. С. 224-237.
  17. Яценко В. М. Інвестиційна діяльність та бізнес-планування на підприємствах туристичної сфери. Матеріали 6-ї міжнародної науково-практичної конференції «Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи», 18.11.2021 р. ЧНУ ім. Б. Хмельницького. 2021.
  18. Bazhenova S., Oliinyk O., Dolynska O., Skidanov O. & Yatsenko V. Economic Development of the State with the Help of the Tourism Industry in Crisis Situations. *Econ. Aff.*. 68(01s). 2023. P. 299-308. DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.32. <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz6.pdf>.

#### References:

1. Aghafonova, L. (2013). *Pidghotovka biznes-planu: praktykum*. Kyjiv : Znannja. [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020\\_Biznes-planuvannja\\_pidprijemnickoji\\_dijalnosti.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf).
2. Akulov, M. Gh. (2011). *Robocha knygha z biznes planuvannja: metodychni rekomendaciji z napysannja i rozrobky biznes planu*. Umanj : TOV «Analitk».
3. Varnalij, Z. S., Vasylyjiv, T. Gh., Lupak, R. L. & Bilyk, R. R. (2019). *Biznes-planuvannja pidprijemnyckoji dijalnosti: navch. posib*. Chernivci : Tekhnodruk. [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020\\_Biznes-planuvannja\\_pidprijemnickoji\\_dijalnosti.pdf](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf).
4. Voloshina, S.V. (2017). *Biznes-planuvannja : kurs lekcij dlja studentiv stupenja «bakalavr»*. Kryvyj Righ : DonNUET. [http://elibrary.donnuet.edu.ua/1424/1/Voloshina\\_KL\\_2017\\_11.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/1424/1/Voloshina_KL_2017_11.pdf).
5. Grabar, I.G. & Tytarenko, V.E. (2011). *Systema tekhnologhij i osnovy biznes-planuvannja: navch. posib. dlja stud. vyssh. tekhn. navch. zakl. Zhytomyr* : ZhITI.
6. Djadechko, L. P. (2007). *Ekonomika turystychnogho biznesu* : navchalnyj posibnyk. Kyjiv : Centr uchbovoji literatury.
7. Dolzhanskyj, I. Z. & Zaghorna, T. O. (2009). *Biznes-plan: tekhnologhija rozrobky* : navchalnyj posibnyk. Kyjiv : Centr uchbovoji literatury.
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2012). *On state forecasting and development of economic and social development programs of Ukraine*: No. 1602-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.
9. Kozlovskyj, V. O. & Lesjko, O. J. (2010). *Biznes-planuvannja: navch. posib. dlja stud. spec. «Menedzhment orhанизacij»*. Vinnycja : VNTU.
10. Kryvonos, A. O. (2011). *Biznes-planuvannja na pidprijemstvi*: navch. posib. Kyjiv, MAUP.
11. Kucherenko, V. R., Karpov, V. A. & Markitan, O. S. (2011). *Biznes-planuvannja firmy*: navch. posib. Kyjiv : Znannja.
12. Letunovs'jka, N. Je. (2020). *Marketyng u turyzmi* : pidruchnyk. Sumy : Sums'kyj derzhavnyj universytet.
13. Cvilyj, S. M., Kuklina, T. S. & Zajceva, V. M. (2022). *Marketyng v turyzmi* : navchalnyj posibnyk. Zaporizhzhja : NU «Zaporiz'jka politekhnika».
14. Jasyns'kyj, V. V. & Ghajdej O. O. (2012). *Biznes-planuvannja: teorija i praktyka*: navch. posib. dlja stud. vyssh. navch. zakl. osvity. Kyjiv : Karavela.
15. Yatsenko, V.M. (2017). Development of the international tourism industry in the world economic system. *Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business*: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasiеka, and others [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.]. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom.
16. Yatsenko, V.M. (2019). Modern trends in the functioning and development of the tourism industry and the hotel and restaurant business in Ukraine. *Subsection Collective monograph Determinants of Innovation and Investment Development of Multi-Branch Entrepreneurship, Tourism and Hospitality Industry : Collective monograph*. / V. Yatsenko, S. Pasiеka, O. Yatsenko and others: [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M. Nuremberg: Verlag SWG imex GmbH, Germany, 224-237.
17. Yatsenko, V.M. (2021). Investment activity and business planning at enterprises in the tourism sector. Materials of the 6th International Scientific and Practical Conference "Tourism and Hospitality: State, Problems, Prospects", 11/18/21. ChNU named after B. Khmelnytskyi.
18. Bazhenova, S., Oliinyk, O., Dolynska, O., Skidanov, O. <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz6.pdf> Yatsenko, V. (2023). Economic Development of the State with the Help of the Tourism Industry in Crisis Situations. *Econ. Aff.*, 68(01s): 299-308. DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.32. <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz6.pdf>.

