

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-356-43>

УДК: 338.48:640.4

JEL Classification: L83, M10, M31

ПІЮРЕНКО Ілона

Миколаївський національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-5945-7051>

ilonapiyurenko@gmail.com

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ ЯК ГОЛОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРИБУТКОВОГО ЗАКЛАДУ

Статтю присвячено аспектам планування прибутковості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності. Актуальність тематики дослідження зумовлена посиленням конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг, динамічною зміною споживчих уподобань, активною цифровізацією бізнес-процесів, необхідністю адаптації підприємств до кризових явищ і зростанням значення стратегічного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Дослідження має на меті розвинути теоретичні положення та обґрунтувати практичні рекомендації щодо бізнес-планування прибутковості підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в статті досліджено наявні підходи до визначення сутності бізнес-планування, його роль у системі стратегічного управління та забезпеченні конкурентних переваг підприємств. Узагальнено концептуальні положення зарубіжних і вітчизняних дослідників щодо використання бізнес-планування як інструменту розвитку суб'єктів господарювання, зокрема підприємств сфери гостинності. Визначено сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу та ключові чинники, що впливають на ефективність планування діяльності закладів. Обґрунтовано важливість інтеграції стратегічних, маркетингових, операційних, фінансових та цифрових складових у єдину систему бізнес-планування, орієнтовану на забезпечення стійкої прибутковості підприємства. Запропоновано під бізнес-плануванням в готельно-ресторанному господарстві розуміти безперервний процес формування, реалізації та коригування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової прибутковості підприємства шляхом узгодження ринкових можливостей, ресурсного потенціалу та потреб споживачів. Обґрунтовано інтегровану модель бізнес-планування прибуткового закладу готельно-ресторанного господарства, яка охоплює аналітичний, ціннісний, операційний, маркетинговий, фінансовий і контрольний блоки. Запропонована модель, у порівнянні з існуючими, забезпечує формування безперервного циклу планування, реалізації, контролю та адаптації управлінських рішень і створює передумови для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Ключові слова: бізнес-планування, готельно-ресторанне господарство, індустрія гостинності, стратегічне управління, конкурентоспроможність закладу гостинності.

PIIURENKO Iлона

Mykolayiv National Agrarian University

BUSINESS PLANNING IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY AS A KEY TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF A PROFITABLE ESTABLISHMENT

The article examines aspects of planning for profitability, competitiveness, and long-term development of enterprises in the hospitality industry. The relevance of the research topic is driven by increasing competition in the hotel and restaurant services market, dynamic shifts in consumer preferences, the active digitalization of business processes, the need for enterprises to adapt to crises, and the growing importance of strategic management in an unstable external environment. The study aims to develop theoretical foundations and substantiate practical recommendations for business planning to enhance the profitability of hotel and restaurant enterprises amid dynamic changes in the external environment.

To achieve this aim, the study examines existing approaches to defining the essence of business planning, its role within the strategic management system, and its contribution to ensuring enterprises' competitive advantage. The conceptual provisions of foreign and domestic scholars regarding the use of business planning as a tool for the development of economic entities, particularly enterprises in the hospitality sector, are summarized. Current trends in the development of the hotel and restaurant business are identified, along with key factors influencing the effectiveness of enterprise planning activities. The importance of integrating strategic, marketing, operational, financial, and digital components into a unified business planning system designed to ensure sustainable profitability is substantiated. Business planning in the hotel and restaurant industry is a continuous process of developing, implementing, and adjusting managerial decisions to ensure long-term enterprise profitability by aligning market opportunities, resource potential, and consumer needs. An integrated business planning model for a profitable hotel and restaurant establishment is substantiated and encompasses analytical, value-based, operational, marketing, financial, and control blocks. Compared to existing approaches, the proposed model ensures a continuous cycle of planning, implementation, control, and adaptation of managerial decisions, creating the prerequisites for improving operational efficiency, strengthening competitive positions, and ensuring the sustainable development of hospitality industry enterprises.

Keywords: business planning, hotel and restaurant industry, hospitality industry, strategic management, enterprise competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.07.2026

Прийнята до друку / Accepted 14.08.2026

Опубліковано / Published 27.08.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ПІЮРЕНКО Ілона

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сфера готельно-ресторанного господарства належить до найбільш динамічних секторів економіки, функціонування яких безпосередньо залежить від змін ринкової кон'юнктури, купівельної спроможності населення, розвитку туристичних потоків, рівня цифровізації бізнес-середовища та трансформації споживчих уподобань. Останніми роками діяльність підприємств індустрії гостинності ускладнилась під впливом глобальних економічних криз, посилення конкурентної боротьби, нестабільності зовнішнього середовища, воєнних викликів, зміни поведінкових моделей споживачів та активного впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Необхідно проводити науковий пошук ефективних інструментів управління розвитком закладів готельно-ресторанного господарства, здатних забезпечити їхню економічну стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову прибутковість.

Практика господарювання в гостинності показала, що значна частина підприємств готельно-ресторанного бізнесу концентрує увагу переважно на вирішенні поточних операційних завдань, залишаючи поза належною увагою стратегічні аспекти планування розвитку. Як наслідок, управлінські рішення часто мають ситуативний характер, що знижує ефективність використання ресурсів, ускладнює адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та негативно впливає на фінансові результати діяльності. Інструментом подолання зазначених проблем є бізнес-планування, яке дозволяє не лише визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства, а й забезпечити координацію маркетингової, виробничої, фінансової, інвестиційної та кадрової діяльності. Існуючі підходи до бізнес-планування переважно орієнтовані на розроблення бізнес-плану як окремого документа для започаткування бізнесу або залучення інвестицій. Натомість недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної системи бізнес-планування, спрямованої на забезпечення прибутковості закладів готельно-ресторанного господарства шляхом інтеграції аналітичних, маркетингових, операційних, фінансових та цифрових інструментів управління, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання бізнес-планування в системі управління підприємствами привертають значну увагу як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Так, теоретичний базис концепції бізнес-планування та стратегічного управління було закладено у працях Ф. Котлера, К. Келлера та А. Павленка [1], М. Портера [2], І. Ансоффа [3], П. Друкера [4].

Цифрова трансформація та стрімкий розвиток економік світу змінили напрями досліджень в бік впливу інформаційних технологій на розвиток підприємств гостинності. Так, дослідники П. Кансакар, А. Мунір та Н. Шабані [5] довели, що цифрові технології стають важливим фактором підвищення ефективності бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі та створюють додаткові можливості для вдосконалення бізнес-планування. Своєю чергою, Н. Шабані, А. Мунір та А. Бозе [6] визначили необхідність використання великих масивів даних та аналітичних інструментів для прогнозування попиту, оцінювання поведінки споживачів і ухвалення управлінських рішень.

Дослідники А. Іванов та Т. Ткаченко [7] обґрунтували доцільність використання сценарного підходу як інструменту забезпечення стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад бізнес-планування у сфері гостинності зробили Л. Чепурда, І. Герман та О. Куракін [8], В. Джеджула, І. Єпіфанова та Л. Ткачук [9], З. Бриндзя та А. Кулик [10], Н. Дугієнко та О. Дугієнко [11], які визначили бізнес-планування як методологічний базис стратегічного управління підприємствами індустрії гостинності.

Проте, попри значний науковий доробок з досліджуваної тематики, в літературі не представлено єдиного комплексного підходу до бізнес-планування для забезпечення прибутковості підприємств готельно-ресторанного господарства. Більшість наукових праць зосереджена на окремих аспектах планування, водночас недостатньо уваги приділено питанням інтеграції зазначених складових у єдину систему управління розвитком і прибутковістю закладу, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо бізнес-планування прибутковості підприємств готельно-ресторанного господарства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- ✓ дослідити теоретичні засади бізнес-планування та узагальнити існуючі підходи до визначення його сутності в системі управління підприємством;
- ✓ визначити сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства та їх вплив на процеси бізнес-планування;
- ✓ дослідити особливості застосування сценарного підходу для адаптації підприємств готельно-ресторанного бізнесу до умов невизначеності та підвищення рівня їх економічної стійкості;

✓ удосконалити понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом уточнення поняття бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві;

Розробити інтегровану модель бізнес-планування прибуткового закладу готельно-ресторанного господарства та визначити практичні переваги її впровадження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасному розвитку готельно-ресторанного господарства притаманні висока конкуренція, динамічність споживчих запитів, цифровізація бізнес-процесів і зростання ролі стратегічного управління. Зважаючи на все вище перелічене, саме бізнес-планування стало потужним інструментом забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств індустрії гостинності.

У світовій науковій думці питання бізнес-планування розглядається в контексті дослідження стратегічного менеджменту та підприємницького розвитку. Одними з перших фундаментальних дослідників цієї проблематики були Ф. Котлер [1], М. Портер [2], І. Ансофф [3], П. Друкер [4], які обґрунтували необхідність системного планування діяльності підприємства як основи формування довгострокових конкурентних переваг. Зокрема, І. Ансофф [3] розглядав планування як механізм адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, а М. Портер [2] пов'язував ефективність планування із формуванням стійкої конкурентної позиції на ринку.

Дослідник П. Друкер [4] наголошував, що головним завданням бізнес-планування є не прогнозування майбутнього, а підготовка підприємства до майбутніх змін через систему управлінських рішень. Дані концептуальні підходи набули особливого значення для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, діяльність яких значною мірою залежить від змін споживчих уподобань, туристичних потоків та економічної кон'юнктури.

У працях сучасних зарубіжних дослідників [5, 6] значна увага приділяється вивченню взаємозв'язку між бізнес-плануванням і ефективністю діяльності підприємств індустрії гостинності. Дослідження [5] показали, що довгострокова результативність готельних підприємств визначається не лише якістю послуг, але й наявністю чітко сформованої стратегії розвитку, фінансового плану та системи прогнозування попиту. Особливого значення набуває використання цифрових технологій, аналітики даних і прогнозних моделей у процесі розроблення бізнес-планів [6].

Наукові розвідки останніх років [7] підтверджують зростання ролі сценарного планування, що дає змогу підприємствам готельно-ресторанного бізнесу адаптуватися до нестабільності ринкового середовища, кризових явищ і змін у споживчій поведінці.

Сценарний підхід забезпечує можливість формування альтернативних траєкторій розвитку та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх ризиків (табл. 1).

Таблиця 1

Вагомість сценарного планування для розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Виклик	Вплив на підприємство	Інструменти сценарного планування	Ефект
Економічна нестабільність	Коливання доходів населення, зміна структури попиту на послуги гостинності	Розроблення оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв розвитку	Зниження фінансових ризиків та підвищення стійкості бізнесу
Зміни споживчої поведінки	Зростання попиту на цифрові сервіси, персоналізацію та безконтактне обслуговування	Прогнозування поведінкових моделей клієнтів, формування альтернативних сценаріїв попиту	Підвищення клієнтоорієнтованості та рівня задоволеності споживачів
Посилення конкуренції	Поява нових закладів та сервісних форматів	Моделювання конкурентних сценаріїв і можливих ринкових змін	Формування конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій
Цифрова трансформація галузі	Необхідність впровадження сучасних цифрових технологій	Сценарії цифрово-оптимізаційного розвитку бізнес-процесів	Підвищення ефективності операційної діяльності
Кризові та форс-мажорні явища	Пандемії, воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів	Антикризові сценарії реагування та відновлення діяльності	Забезпечення безперервності бізнесу та швидкої адаптації до змін
Зміни туристичних потоків	Нерівномірність завантаження номерного фонду та закладів харчування	Сезонні та регіональні сценарії розвитку	Оптимізація використання ресурсів та збільшення прибутковості
Технологічні зміни	Поява нових форматів обслуговування та автоматизації	Стратегічно-інноваційні сценарії розвитку	Прискорення впровадження інновацій та підвищення ефективності управління
Невизначеність ринкового середовища	Складність прогнозування майбутніх умов функціонування	Формування альтернативних траєкторій розвитку підприємства	Підвищення управлінської гнучкості та адаптивності підприємства

Джерело: складено за [7]

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад бізнес-планування в Україні зробили Л. Чепурда, І. Герман, О. Куракін, В. Джеджула, І. Спіфанова, Л. Ткачук, З. Бриндзя, А. Кулик, Н. Ковшун, В. Солодкий та інші дослідники. Їхні роботи спрямовані на формування концептуальних засад бізнес-планування в умовах сучасних викликів розвитку туризму та готельно-ресторанної сфери. Детально розглянемо результати наукових досліджень українських вчених.

Дослідники Л. Чепурда, І. Герман та О. Куракін [8] обґрунтували необхідність застосування системного підходу до бізнес-планування, відповідно до якого бізнес-план повинен охоплювати всі функціональні сфери діяльності підприємства та забезпечувати взаємозв'язок між стратегічними й оперативними цілями. Якісне бізнес-планування є важливою передумовою для залучення інвестицій і підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Вчені В. Джеджула, І. Спіфанова та Л. Ткачук [9] розглянули бізнес-планування як інструмент управління розвитком суб'єктів готельно-ресторанної справи. Крім того, вчені обґрунтували необхідність інтеграції бізнес-планування з управлінням бізнес-процесами, маркетингом, інноваційною діяльністю та фінансовим менеджментом (рис. 1).

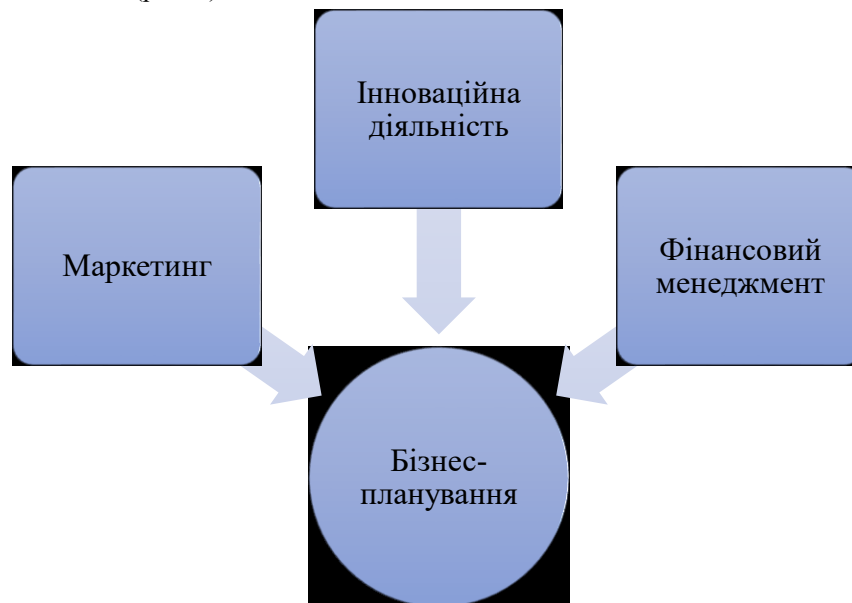


Рис. 1. Аспекти управління розвитком суб'єктів готельно-ресторанної справи на засадах бізнес-планування
Джерело: систематизовано за [8, 9]

Вчені З. Бриндзя та А. Кулик [10] зосередився на стратегічних аспектах планування та розробив модель стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, у якій бізнес-план є основою для реалізації стратегічних рішень і довгострокового розвитку.

В праці Н. Ковшун та В. Солодкого [11] визначено, що результативність бізнес-планування значною мірою залежить від глибини аналізу ринку, сегментації споживачів і врахування поведінкових характеристик клієнтів. Ключові позиції займають оцінка платоспроможного попиту та прогнозування майбутніх потреб цільових груп споживачів.

Не варто забувати про важливість фінансового забезпечення процесів бізнес-планування. З цього приводу вчені Н. Дугієнко та О. Дугієнко [12] зазначили, що фінансовий план є ядром бізнес-плану, оскільки саме він забезпечує оцінку економічної доцільності реалізації підприємницької ідеї та визначає можливості залучення інвестиційних ресурсів.

Попри значну кількість наукових досліджень, які ми проаналізували, ми виявили відсутність комплексного підходу до бізнес-планування саме як інструменту забезпечення прибутковості закладів готельно-ресторанного господарства. Більшість науковців акцентують увагу або на стратегічному управлінні [1-4, 8], або на фінансовому плануванні [9-11], залишаючи поза увагою інтеграцію маркетингових, операційних, цифрових і сервісних компонентів в єдину систему управління прибутковістю.

На основі узагальнення наявних підходів ми пропонуємо власне трактування поняття бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві. На нашу думку, це безперервний процес формування, реалізації та коригування системи управлінських рішень щодо розвитку закладу, спрямований на забезпечення довгострокової прибутковості шляхом узгодження ринкових можливостей, ресурсного потенціалу, потреб споживачів і стратегічних цілей підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропоноване нами уточнення понятійно-категоріального апарату акцентує не лише на підготовці бізнес-плану як документа, а й на бізнес-плануванні як на постійному управлінському процесі.

Грунтуючись на вищевикладених концептуальних засадах, ми також пропонуємо модель бізнес-планування прибуткового закладу готельно-ресторанного господарства, яка поєднує аналітичні, маркетингові, операційних, фінансові та контрольні інструменти управління в єдину систему формування стратегічних та тактичних управлінських рішень. Базисом даної моделі є теза про те, що прибутковість закладу формується не лише під впливом фінансових факторів, а є результатом узгодженої взаємодії ринкових можливостей, внутрішнього ресурсного потенціалу, якості сервісу, маркетингової активності та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Схематично модель представлено на рис. 2.

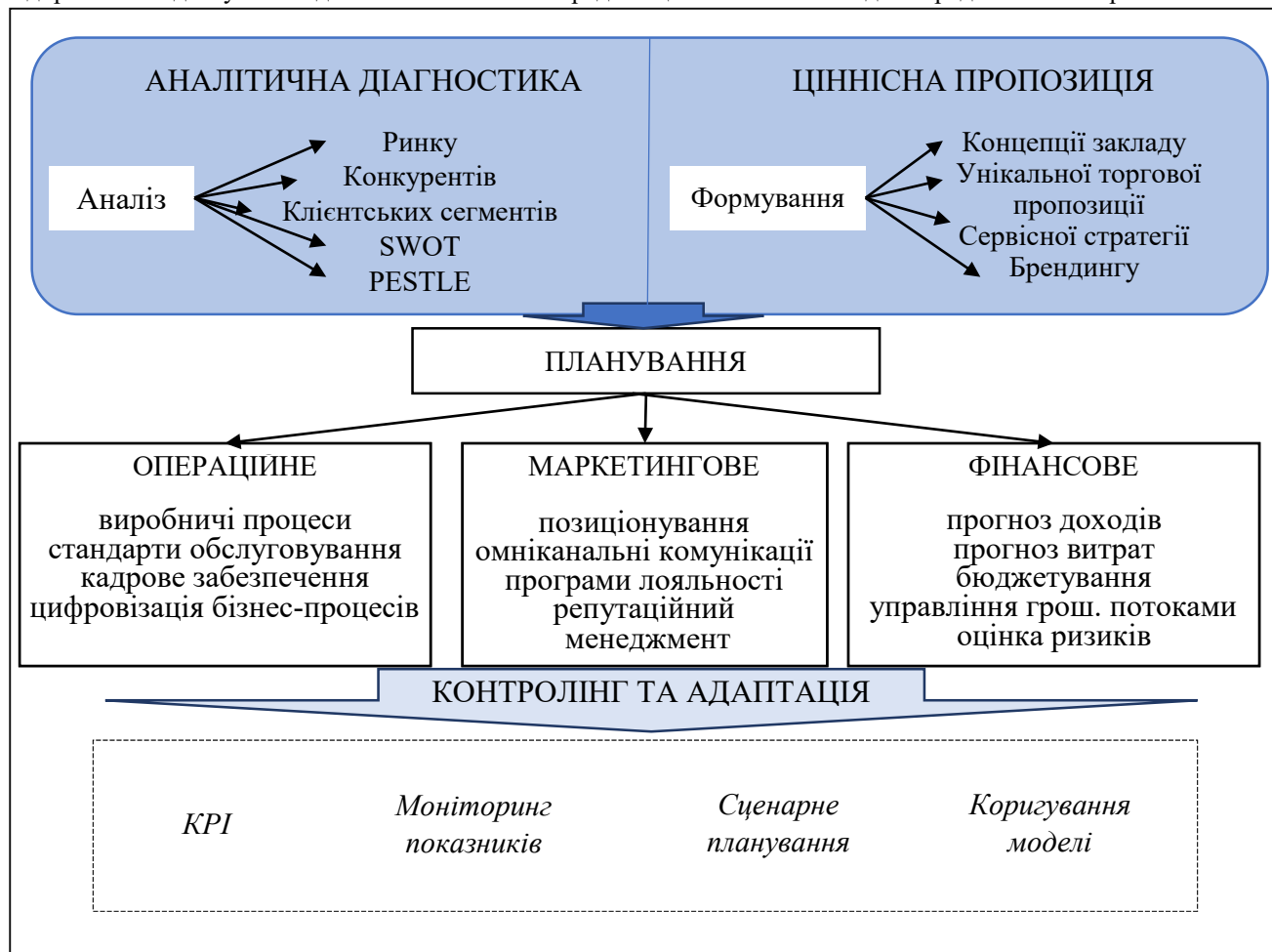


Рис. 2. Інтегрована модель бізнес-планування прибуткового закладу готельно-ресторанного господарства
Джерело: авторська розробка

Призначення аналітичного блоку полягає в формуванні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Здійснюється комплексне дослідження ринку готельно-ресторанних послуг, аналіз конкурентного середовища, вивчення особливостей поведінки споживачів і сегментація клієнтської аудиторії. Додатково використовуються інструменти SWOT-аналізу та PESTLE-аналізу, що дозволяють оцінити внутрішні можливості підприємства та визначити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних чинників на його розвиток. Результатом функціонування цього блоку є формування стратегічного бачення перспектив розвитку закладу та виявлення потенційних ризиків і можливостей.

У сучасних умовах саме здатність підприємства створювати унікальну цінність для клієнта стає визначальним фактором його конкурентоспроможності. Тому в межах наступного блоку здійснюється розроблення концепції закладу, визначення його ринкової спеціалізації, формування унікальної торгової пропозиції, розроблення сервісної стратегії та брендингової політики. Особлива увага приділяється створенню емоційної складової клієнтського досвіду, що сприяє формуванню лояльності споживачів і підвищенню кількості повторних продажів.

Операційне планування, спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства. Здійснюється проектування виробничих і сервісних процесів, розроблення стандартів обслуговування, планування кадрового забезпечення, організація системи мотивації персоналу та впровадження цифрових технологій управління. Окреме місце відводиться цифровізації бізнес-процесів, яка дозволяє автоматизувати бронювання, облік замовлень, управління складськими запасами, фінансовий контроль і взаємодію з клієнтами.

Метою маркетингового планування є забезпечення стабільного попиту на послуги підприємства. Для цього визначаються стратегія позиціонування закладу, система маркетингових комунікацій, канали просування послуг та інструменти взаємодії зі споживачами. Особливу роль відіграють омніканальні комунікації, які забезпечують інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів взаємодії з клієнтами. Водночас важливими складовими є програми лояльності, управління клієнтським досвідом та репутаційний менеджмент, що сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства.

Фінансове планування діяльності закладу включає прогнозування доходів і витрат, бюджетування, управління грошовими потоками, визначення точки беззбитковості, оцінювання рентабельності діяльності та аналіз інвестиційної ефективності окремих проєктів. Вагомим значення набуває система оцінювання ризиків, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх загроз.

Фінальним блоком моделі є елементи контролінгу та адаптації, його функціонування забезпечує постійний моніторинг досягнення стратегічних і фінансових цілей підприємства. Здійснюється оцінювання ключових показників ефективності, аналіз результативності бізнес-процесів, сценарне планування та коригування бізнес-моделі залежно від змін у зовнішньому середовищі. Правильне коригування та своєчасна адаптація моделі дозволять забезпечити високий рівень гнучкості готельного господарства та підтримувати його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Запропонована інтегрована модель бізнес-планування формує довершену систему управління розвитком закладу готельно-ресторанного господарства, яка забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства із потребами споживачів, можливостями ринку та ресурсним потенціалом підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропонована нами модель орієнтована не лише на формування бізнес-плану як документа, а на створення безперервного циклу планування, реалізації, контролю та адаптації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкої прибутковості закладу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Високий рівень конкуренції, нестабільність ринкового середовища, цифрова трансформація бізнес-процесів, зміна споживчих уподобань та зростання вимог до якості сервісу потребують переходу від традиційного розуміння бізнес-плану як окремого документа до сприйняття бізнес-планування як безперервного процесу стратегічного та оперативного управління.

Дослідження джерел літератури засвідчило зростаючу роль бізнес-планування в діяльності підприємств індустрії гостинності. Проте, більшість існуючих концепцій концентрується на окремих аспектах планування: стратегічному, фінансовому або маркетинговому, тоді як питання їх інтеграції в єдину систему управління прибутковістю залишаються недостатньо розробленими.

Грунтуючись на розробках провідних дослідників, ми запропонували авторське визначення поняття «бізнес-планування» в готельно-ресторанному господарстві. Його доцільно розуміти як безперервний процес формування, реалізації та коригування системи управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової прибутковості шляхом узгодження ринкових можливостей, ресурсного потенціалу, потреб споживачів і стратегічних цілей підприємства.

Крім того, в поточному дослідженні ми запропонували інтегровану модель бізнес-планування прибуткового закладу готельно-ресторанного господарства, яка поєднує аналітичний, ціннісний, операційний, маркетинговий, фінансовий та контрольний блоки в єдину систему управління розвитком підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель забезпечує не лише формування бізнес-плану, але й постійний моніторинг результатів, адаптацію управлінських рішень та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Практичне впровадження удосконалених теоретико-методичних положень сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості управлінських рішень, зміцненню ринкових позицій підприємств готельно-ресторанного господарства та забезпеченню їхньої стійкої прибутковості у довгостроковій перспективі.

Література

1. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2009. 390 с.
3. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
4. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1974. 839 p.
5. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in the Hospitality Industry: Prospects and Challenges. IEEE Consumer Electronics Magazine. 2019. Vol. 8, No. 3. P. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.1109/MCE.2019.2892245>
6. Shabani N., Munir A., Bose A. Analysis of Big Data Maturity Stage in Hospitality Industry. arXiv. 2017. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1709.07387>

7. Іванов А., Ткаченко Т. Сценарії розвитку бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-17>
8. 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. Vol. 2 (12). P. 48–58. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.7)
9. Дзеджула В., Єпіфанова І., Ткачук Л. Аспекти бізнес-планування розвитку суб'єктів готельно-ресторанної справи. Development Service Industry Management. 2025. Vol. 1. P. 354–360. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(49](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(49)
10. Bryindzia Z., Kulyk A. Pragmatics of improving planning and management in the hotel and restaurant business. Innovative Economy. 2021. Vol. 7–8. P. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.8>
11. Дугієнко Н., Дугієнко О. Роль фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-16>

References

1. Kotler, P., Keller, K. L., & Pavlenko, A. (2008). Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]. Khimdzhest.
2. Porter, M. (2009). Stratehiia konkurentzii [Competitive strategy] (A. Oliinyk & R. Silskyi, Trans.). Osnovy.
3. Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy. McGraw-Hill.
4. Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row.
5. Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. (2019). Technology in the Hospitality Industry: Prospects and Challenges. IEEE Consumer Electronics Magazine, 8(3), 60–65. <https://doi.org/10.1109/MCE.2019.2892245>
6. Shabani, N., Munir, A., & Bose, A. (2017). Analysis of Big Data Maturity Stage in Hospitality Industry. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1709.07387>
7. Ivanov, A., & Tkachenko, T. (2025). Stsenarii rozvytku biznes-protsesiv pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Scenarios for the development of business processes in hotel and restaurant enterprises]. Economy and Society, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-17>
8. Chepurda, L., Herman, I., & Kurakin, O. (2024). Kontseptualni zasady biznes-planuvannia v turyzmi ta hotelno-restorannomu hospodarstvi [Conceptual foundations of business planning in tourism and hospitality industry]. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry, 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)
9. Dzhezdzhula, V., Yepifanova, I., & Tkachuk, L. (2025). Aspekty biznes-planuvannia rozvytku subiektiv hotelno-restorannoi spravy [Aspects of business planning for the development of hotel and restaurant business entities]. Development Service Industry Management, 1, 354–360. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(49](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(49)
10. Bryindzia, Z., & Kulyk, A. (2021). Pragmatics of improving planning and management in the hotel and restaurant business. Innovative Economy, (7-8), 56–64. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.8>
11. Duhiiienko, N., & Duhiiienko, O. (2023). Rol finansiv u biznes-planuvanni hotelno-restorannykh ta turystychnykh pidpriemstv [The role of finance in business planning of hotel, restaurant and tourism enterprises]. Economy and Society, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-16>