



УДК 338.486.3

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11\(13\)-183-192](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-11(13)-183-192)

**Мазуркевич Ірина Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, тел. (0432) 55-04-10, <https://orcid.org/0000-0001-6648-9994>

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

**Анотація.** Стаття аналізує концепції бізнес-регулювання в сфері індустрії гостинності. Окреслено механізми, що підлягають застосуванню в умовах «туристичної глобалізації». Досліджено понятійно-категоріальний апарат управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та туризму - дефініційовано терміни «готельний бізнес», «туристична діяльність», «стратегія готельно-ресторанного розвитку».

Здійснено аналіз економічних механізмів управління розвитком сфери індустрії гостинності. Термінологізовано поняття «економіка туристичного бізнесу» та «економіко-фінансове регулювання туристичного бізнесу». Виокремлено специфіку синтезу, аналізу та моделювання як складових частин туристичної бізнес-стратегії.

Означено специфіку та роль менеджмент-регулювання як форматора туризм-курсу підприємств. Визначено вихові риси ISO 9000 (Quality management systems – Системи менеджменту якості) та ДСТУ ISO 9000:2015 (Україна) як юридично-стандартизаційної основи бізнес-туризму. Виокремлено деякі з моделей удосконалення діяльності підприємств туризм-сфери.

Надано профільний огляд бенчмаркінгу (benchmarking) як засобу профільного бізнес-контролю туристичної діяльності реорганізаційного формату. Алгоритмізовано специфіку встановлення цілей та завдань підприємства відповідно бажаного кінцевого туризм-результату.

Компаративно проаналізовано вплив вітчизняного законодавства – Закону України «Про туризм» № 324/95-ВР, Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України (нинішнє Міністерство економіки України) № 219 від 24.07.2002 р. (зі змінами, у редакції від 29.01.2021 р.) «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства», Закону України «Про захист прав споживачів» № 1023-ХІІ та Господарського кодексу України № 436-IV – щодо специфікації алгоритмів, способів та засобів здійснення бізнес-туристичної діяльності надавачами туризм-послуг.





Розроблено авторсько-теоретичний концепт покращення готельно-ресторанної туризм-індустрії України відповідно вітчизняних та міжнародних доктринальних підходів, а також – прикладного досвіду країн-членів ЄС та інших розвинених країн світу щодо імплементаційної ефективності туризм-бізнесу як складника економічної стабілізації та формування ВВП країни.

**Ключові слова:** індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес, туризм-стратегія, економічне управління, менеджмент-структура, бізнес-процес.

**Mazurkevych Iryna Alexandrovna** Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor of the Department of tourism and hotel and restaurant business, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, tel.: (0432) 55-04-10, <https://orcid.org/0000-0001-6648-9994>

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN ENTERPRISES OF THE HOSPITALITY INDUSTRY**

**Abstract.** The article analyzes the concepts of business regulation in the field of hotel and tourist accommodation. Mechanisms suitable for application in the conditions of "tourist globalization" are outlined. The conceptual-categorical apparatus of the business process management of tourism and hospitality was studied – the terms "hotel business", "tourist activity", "strategy of hotel and restaurant development" were defined.

An analysis of the economic mechanisms of tourism development management was carried out. The concepts of "economy of tourism business" and "economic and financial regulation of tourism business" have been terminologicalized. The specifics of synthesis, analysis and modeling as constituent parts of the tourism business strategy are singled out.

The specificity and role of management-regulation as a shaper of the tourism-course of enterprises is determined. The landmark features of ISO 9000 (Quality management systems) and DSTU ISO 9000:2015 (Ukraine) as the legal and standardization basis of business tourism are determined. Some of the models for improving the activities of tourism enterprises are singled out.

A profile review of benchmarking (benchmarking) as a means of profile business control of tourism activities of a reorganization format is provided. The specifics of setting the goals and objectives of the enterprise in accordance with the desired final tourism-result are algorithmized.

The impact of domestic legislation is comparatively analyzed – the Law of Ukraine "On Tourism" No. 324/95-VR, the Order of the Ministry of Economy and European Integration of Ukraine (now the Ministry of Economy of Ukraine) No. 219 of 24.07.2002 (as amended, in the edition of 29.01.2021) "On the approval of the



Rules for the operation of establishments (enterprises) of the restaurant industry", the Law of Ukraine "On the Protection of Consumer Rights" No. 1023-XII and the Economic Code of Ukraine No. 436-IV -- regarding the specification of algorithms, methods and means of conducting business - tourist activity by providers of tourism services.

An author-theoretical concept of improving the hotel and restaurant tourism industry of Ukraine has been developed, in accordance with domestic and international doctrinal approaches, as well as - applied experience of EU member states and other developed countries of the world regarding the implementation of tourism-business effectiveness as a component of economic stabilization and filling the country's GDP.

**Keywords:** tourism strategy, economic management, management structure, business process, tourism production.

**Постановка проблеми.** В умовах діджиталізації та глобалізації, геополітичних та глобальних безпекових викликів, інфраструктурне забезпечення індустрії гостинності (готелі, ресторани, бази відпочинку та відпочинкові комплекси) відповідною дорожньою картою набуває особливої актуальності. Управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності передбачає застосування менеджмент-управлінських, бенчмаркінгових, економіко-фінансових та нормативно-законодавчих важелів стратегізації туризм-сектору. Доцільним вбачається аналіз кризового управління туризм-підприємництвом у період COVID-19 (приватно-менеджерська та нормативно-правова площини : ЄС, США, інші розвинені країни світу та Україна як країна-кандидат на членство у ЄС) та від дати повномасштабного вторгнення РФ в Україну 24.02.2022 р. (туризм-індустрія України та її способи налагодження туризм-підприємницької комунікації; світовий туризм та згубні економічні наслідки військової агресії РФ).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного бізнес-планування туризм-послуг з розміщення (готелі, бази відпочинку, рекреаційні комплекси) є об'єктами наукового інтересу вітчизняних та закордонних вчених. В Україні організаційно-бізнесові туризм-стратегії досліджували С. Цвілій, О. Сушенко, Н. Бакало, Л. Дядечко; аспекти застосування туризм-менеджменту опановували та концептуалізували В. Костинець, Н. Мешко, О. Пустовіт та ін. Іноземна наукова доктрина бізнес-туристичної стратегізації індустрії гостинності представлена напрацюваннями С. Дж. Пейджа, Д. Уівера, Л. Лоутон, К. Купера, Б. Бромелла та ін.

**Мета статті** – проаналізувати специфічні риси управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності (зкладами розміщення та зкладами ресторанного господарства) крізь призму вітчизняного та зарубіжного теоретико-доктринального доробку.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах глобальних перетворень,





світових загроз та безпекових видозмін у світі саме туризм залишається однією із ключових галузей-генераторів національного ВВП та загальносвітового ВВП водночас. За «доковідними» даними Світового банку (2020 р.), щорічний фінансово-економічний внесок туризм-індустрії до «світового бюджету» становить від 4,5 до 5 трлн. доларів США.

Сучасна стратегізація туризм-ринків та індустрії гостинності, відтак, повинна задовольняти потреби надавача туризм-послуг (власника / бенефіціара готельно-ресторанного бізнесу) та споживача туризм-послуг (клієнта, туриста) відповідно.

Характеризуючи бізнес-процеси у туризм-гостинній сфері (готелі, рекреаційні зони, ресторани) як об'єкти наукового огляду, Н. Бакало до них масштабні дії малих та середніх підприємств (МСП) з інноваційного розвитку, гнучкої адаптації до економіко-безпекових новацій, інвестиційного розвитку та фахового (галузевого) туристичного ресурсозабезпечення [1].

Дещо інший доктринальний погляд висловлено С. Цвілим, що відніс до концептуалізатора туризм-гостинності безпосереднє менеджмент-управління, що застосовується як відповідь на кризові явища (наприклад, COVID-19). Результатом стратегічно-управлінської грамотності є впорядкований стан елементів туризм-бізнесу, логічний взаємозв'язок органів управління туризм-гостинністю та використання організаційних правил, що стабілізують туристичну спроможність підприємства [2].

Представник іноземної доктрини туризм-аналітики, С. Дж. Пейдж, у власному посібникові «Туристичний менеджмент» від 2011 р. цілями управління бізнес-процесами на туризм-підприємстві означив «задоволення очікувань відвідувача». При цьому має враховуватися географічна, торговельно-економічна, соціально-культурна сфера туризм-розвитку конкретного регіону [3].

У перевиданому посібнику від 2019 р. (також – «Туристичний менеджмент») С. Дж. Пейдж запропонував розглядати управління бізнес-процесами туризму крізь призму глобалізації, соціально-світової нерівності та кореляції «розвинених країн та країн, що розвиваються». Відтак, додаткової актуальності під час туризм-підприємницького планування набуває бенчмаркінг як «перевірка виробничої здатності» закладу туристичного (готельного розміщення) із виокремленням сильних (слабких) сторін туризм-компанії, а також – можливостей їх усунення (нівелювання) та подальшого проєкційного розвитку. На думку автора, попит та пропозиція відтепер формуються відповідно до технологій «туристичного ланцюга» (інновації, діджиталізація, просування туризм-продукту в Інтернет-мережі із використанням онлайн-ресурсів бронювання локацій рекреаційного розміщення, а також – авіаквитків для подорожей між країнами). Окрім того, кінцевий споживач (турист) отримує послугу, що найчастіше випереджає його попитові потреби або не задовольняє їх через узагальненість. Через це автор



пропонує ввести термін «деліберація туризм-бізнесу», яким окреслює залежність між деформалізованим (індивідуальним) підходом до туриста-споживача та квартальною / річною фінансовою успішністю туризм-підприємств (переважно, МСП) [4].

Прогресивно-динамічне управління туристичним бізнесом із розміщення клієнтів (подорожуючих) та надання їм ресторанних послуг комплексно дослідили Н. Мешко та А. Гвоздевої [5]. Автор вважають, що формування стратегії ринкового приваблення потрібно конкретизувати «від споживача» – визначивши його суб'єктом обігу формату «гроші–туристичний товар–гроші». Таким чином створюється прецедент впливу туризму на економічне зростання та стабілізацію туристичного та загальнодержавного ВВП країни (за умови використання відповідної методології — спостереження та оцінки туристського попиту, виведення попитово-конкурентної стратегії менеджменту туризм-ринків.

У світлі вищезазначених наративів менеджмент-регулювання туризм-розміщувальної та туризм-харчової сфер даного бізнесу, вбачається за доцільне згадати деякі концепти маркетингової комерціалізації ринкових відносин. Так, Й. Шумпетером [6] свого часу було розроблено т. зв. «теорію ринкового домінування компанії», що заснована на технологізації та послідовному впорядкуванню певної галузі ринкової економіки як організаційної структури. Аргументованим буде припустити, що застосування даної теорії у туризм-галузі допоможе знизити інформаційні ризики, пов'язані із переходом в цифрову епоху та трансформаційними ітераціям постіндустріального суспільства. Комп'ютеризація світової спільноти – чинник видозміни туристичної сфери, концептуалізації надання туризм-послуг та створення прецеденту відповідності туризм-політики реаліям, потребам та викликам сучасного інформаційного суспільства.

Схожу позицію щодо інформатизаційно-комп'ютеризаційних тенденцій бізнес-проекування було також висловлено М. Портером [7]. Його науковий наратив передбачає необхідність генерації «стратегічної думки» як відповіді на фінансові регреси, спровоковані світовою (геоглобальною) нестабільністю. Пристосовуючи дану концепцію до сфери індустрії гостинності (туризм, готельний, ресторанний бізнес), можна відмітити необхідність побудови алгоритму «спрямування туризм-процесів» на підприємствах відповідно їх ресурсного потенціалу (бюджет), стилістики (рекреаційно-відпочинковий комплекс, послуги розміщення, ресторанно-харчові послуги), матеріально-технічного забезпечення (інвентарна база, оборотні/необоротні активи підприємства, інноваційно-інфраструктурний потенціал : номерний фонд, обсяги потенційного клієнтообігу, кон'юнктурні співвідношення попиту і пропозиції, співвідношення на основі ціноутворення та співвідношення «ціна-якість»).





Розвиваючи тему «маркетингізації» туризм-індустрії, варто звернути увагу на методи (засоби, способи) внутрішньокорпоративного управління, застосовні до туризм-підприємництва. Американцем Дж. Гаррінгтоном [8] свого часу запропоновано теорії ABC (Activity Based Costing) та TBC (Time Based Competition), перша з яких заснована на ідеї контролю і нагляду за дохідно-витратною складовою підприємства та ефективному перерозподілі (реінжинірингові) «активних» фондів підприємства, а друга — на концепті виявлення опцій надання «потрібної продукції / послуги» на ринку відповідно тенденцій та вимог часу. Пристосування даних ідей до туризм-індустрії передбачає, по-перше, «розумні» витрати на розбудову туристичної інфраструктури та логістики, та по-друге — вміле реагування на глобальні економічні чинники на кшталт COVID-19 як інфекційного пандемічного явища або військової агресії РФ проти України як безпеково-економічного фактору (обидва з яких гальмують туризм-розвитку та туризм-менеджерську стратегізацію індустрії гостинності).

Вищенаведений теоретико-доктринальний фактаж дозволяє зробити висновок щодо залежності туризм-сфери, туризм-індустрії та туризм-підприємництва від факторів зовнішнього впливу. Дослідження Н. Вібісоно [9] щодо нівелювання наслідків COVID-19 відносить до стратегій відповіді туризму на глобальні безпеково-індуковані туризм-регресивні загрози «інформатизацію», що здатна привабити потенційних клієнтів прозорістю надання інформації, вільним вибором рекреаційних дестинацій та онлайн-комунікацією – котрі в сумі виступають гарантією «сталого туристичного відновлення». Пов'язану стратегію пропонує М. Беднарчик [10], вважаючи «центром» будь-якої прогресивно-туристичної ітерації «середньостатистичного туриста» як потенційного клієнта, що виступає джерелом наповнення загальнонаціональних та світових туристичних бюджетів (фондів), провокуючи та підтримуючи «глобальний туристично-економічний розвиток». Означені стратегічні наративи вказують на можливість реагування безпосередньо на наявну загрозу (COVID-19) та на фактичні тенденції розвитку туризм-індустрії (клієнтопривабливість, туризм-індукована економіко-фінансова стабілізація та ін.).

Відтак, силабус-критерії управління бізнес-процесами в туризмі видається логічним визначати як певний конструкт економічного зростання держави, опосередковано заснований на здобутках цифрової епохи. Даний висновок формується на основі аналітико-монографічних напрацювань С. Мельниченко та К. Шеєнкової [11], що вважають економіку «кінцевою точкою бізнес-прогресу», а туристичну економіку – «модельованим відображенням світової ринкової дійсності», що формується на основі ситуативних вподобань споживачів туристичних послуг як «лінивої касти». Ключові, на наш погляд, теоретичні кластери потенційної сучасної туризм-стратегізації (ринкові, маркетингові, цифрові) наведено у табл. 1.



Таблиця 1

**Теоретичні кластери потенційної сучасної туризм-стратегізації  
(ринкові, маркетингові, цифрові)**

Концепція	Стратегічний підхід
«Теорія ринкового домінування» Й. Шумпетера	Передбачає технологізацію та послідовне впорядкування певної галузі ринкової економіки як організаційної структури. Застосування даної теорії у туризм-галузі — шлях до зниження інформаційних ризиків, пов'язаних із переходом в цифрову епоху та трансформаційними ітераціями постіндустріального суспільства. Похідним наслідком застосування даного концепту є комп'ютеризація світової спільноти — чинник видозміни туристичної сфери, концептуалізації надання туризм-послуг та створення прецеденту відповідності туризм-політики реаліям, потребам та викликам сучасного інформаційного суспільства.
«Маркетингізація туризм-індустрії» (за Дж. Гаррінгтоном)	Теорії ABC (Activity Based Costing) та TBC (Time Based Competition), як контрольно-наглядова формація перевірки дохідно-витратної складової підприємства та ефективності реінжинірингу «активних» фондів підприємства, а також — концептуалізатор надання ситуативно-тенденційної «ринково-туристичної продукції» відповідно актуальним вимогам. Актуалізація «розумних» витрат на розбудову туристичної інфраструктури та логістики, конкретно-логічне реагування на глобальні економічні чинники-ризики на кшталт COVID-19 як інфекційного пандемічного явища або військової агресії РФ проти України як безпеково-економічного фактору.
Діджиталізація туризм-індустрії за Н. Вібісоно	Інформатизація (діджиталізація, глобалізація) як інструмент привабливості потенційних клієнтів прозорістю надання даних, вільним вибором рекреаційних дестинацій та онлайн-комунікацією (сумарно – гарантія «сталого туристичного відновлення» шляхом подолання туризм-регресивних загроз).

Окремої науково-дослідницької уваги заслуговує проблема законодавчої реалізації розвитку туристичних тенденцій в Україні.

Приміром, у ст. 5 Закону України «Про туризм» № 324/95-ВР [12] визначено правовий статус туристичних операторів та туристичних агентів як суб'єктів здійснення туристичної діяльності. До їх компетенції віднесено організаційно-забезпечувальну діяльність щодо реалізації туризм-продукції, реалізація (надання) туристичних послуг за грошову винагороду та надання послуг посередництва щодо туристичних та туризм-індукованих послуг.

В свою чергу, Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції № 219 від 24.07.2002 р. (ред. від 29.01.2021 р.) «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» [13] встановлюються алгоритми виробництва, продажу продукції та обслуговування споживача (клієнта). Виходячи із положень п. 2.1–2.7 Розділу 2 Наказу, здійснення бізнес-підприємництва у ресторанній сфері реалізується шляхом підтримання належної якості пропонованих послуг (страв, кондитерських





виробів, напоїв) із забезпеченням схоронності життя та здоров'я відвідувача (за умови недотримання даних обов'язків, суб'єкт ресторанної діяльності повинен прибрати «ризикову продукцію» із реалізаційних списків та / або відшкодувати споживачам (клієнтам) наявні внаслідок співробітництва (отримання клієнтських послуг) збитків. Відповідно до п. 3.5 – 3.7 Розділу Наказу, бізнес-стратегія закладів ресторанного господарства повинна включати діяльність в інтересах споживача згідно норм чинного законодавства України, а також — опцію усунення недоліків, надання компенсаційних пропозицій, заміни товару неналежної якості аналогічним апропріативним продуктом у випадку невідповідності надаваних ресторанних послуг окресленим стандартам.

Вищенаведені стандарти щодо надання послуг споживачеві (клієнтові) в умовах здійснення комерційно-прибуткової діяльності на території України регламентовані Законом України «Про захист прав споживачів» № 1023-ХІІ [14]. Виходячи зі ст. 1, ст. 4, ст. 8 Закону (визначення термінів, права та обов'язки споживачів, права споживача щодо невідповідності товару / послуги заявленим надавачем характеристикам), бізнес-проектування в галузі готельно-ресторанного господарства повинно мати клієнтоцентристський підхід, заснованому на реалізації інтересів споживача шляхом надання послуг відповідної якості, «розміру» та безпечності.

Загальні положення щодо здійснення комерційної діяльності відповідно нормативних приписів встановлені Господарським кодексом України № 436-IV [15]. Документом, зокрема, визначено стилістичні риси підприємництва; його види та організаційно-правові форми; специфіку управління та алгоритми провадження господарських та позагосподарських відносин із клієнтами (Глава 7, ст. 62–64, ст. 65–67 ГКУ). Означені критерії дозволяють суб'єкту туристичної діяльності (готельно-ресторанного господарства) провадити прибуткову діяльність в рамках правового поля України.

Враховуючи міжнародні тенденції менеджмент-регулювання підприємництва та курс України на Євроінтеграцію, у 2015 р. на державному рівні запроваджено ДСТУ ISO 9000:2015 (Системи управління якістю) [16], що походить від міжнародного ISO 9000 (Системи менеджменту якості) та визначає характерні критерії здійснення керівництва підприємством. Стандарт включає принципи профпридатності працівника, керівництва компанії, обсяг правомірностей власника та відповідальність компанії перед клієнтами (споживачами послуг). Подібна структура дозволяє уніфікувати та стратегізувати процес здійснення туризм-бізнесу відповідно потреб та вимог сучасності.

**Висновки.** Дослідження критеріїв управління бізнес-процесами на підприємствах індустрії гостинності дозволило дійти наступних висновків.

По-перше, теоретико-методологічні напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців дозволяють розглядати туризм-бізнес та туризм-





процесами крізь призму маркетингової та менеджмент-теорій. У першому випадку говоримо про формування стратегії просування туристичного продукту на ринку (Й. Шумпетер, М. Портер), у другому – про локальне управління діяльністю підприємства (Дж. Гаррінгтон).

По-друге, в умовах загальносвітової глобалізації додаткової актуальності набуває цифровізація туризм-середовища. Теоретико-методологічну основу даного твердження складають напрацювання Н. Вібісоно та С. Мельниченко і К. Шеєнкової, що до чинників стратегізації туризм-підприємництва відносять туризм-моделювання, засноване на приваблення «туризм-споживача» шляхом онлайн-комунікації. По-третє, туризм-менеджмент та управління розвитком туризм-підприємництва має законодавчі джерела генерації. На прикладі України відзначаємо, що Закон України «Про туризм» визначає концепти (межі) надання туризм-послуги підприємством, Закон України «Про захист прав споживачів» систематизує механізми реалізації законних прав та інтересів споживача (туриста), а ДСТУ ISO 9000:2015 концептуалізує форми «якісного менеджмент-управління» готельно-ресторанним туризм-господарством.

#### **Література:**

1. Бакало, Н. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. — Економіка і регіон, 2020. — № 4 (79). — с. 54-61.
2. Цвілий, С. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. — Економіка та суспільство, 2022. — № 36. — 7 с.
3. Page, S. J. *Tourism Management*. — Routledge, NY, 2019. — 528 p.
4. Page, S. J. *Tourism Management*. — Elsevier, 2011. — 394 p.
5. Мешко, Н., Гвоздева, А. Особливості забезпечення ефективності управління попитом в туристичному бізнесі. — Ефективна економіка, 2018. — № 11. — 6 с.
6. Sweezy, P. M. Professor Schumpeter's Theory of Innovation. — *The Review of Economics and Statistics*, 1943. — Vol. 25 (1). — p. 93-96.
7. Porter, M. E. *Competitive Strategy*. — Free Press, NY, 1980. — 396 p.
8. Harrington, J. f *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. — McGraw-Hill Education, 1997. — 314 p.
9. Wibisono, N. *A New Strategy Approach to Sustainable Tourism Development : Moving Beyond from Pandemic Outbreak Through Tourism Technology*. — *Advances in Engineering Research* (№ 204), Atlantis Press, 2021. — p. 579-586.
10. Bednarczyk, M., Malachovsky, A., Wszendybyl – Skulska, E. *Strategic Directions of Tourism Development*. — Jagiellonian University Press, 2013. — 168 p.
11. Мельниченко, С., Шеєнкова, К. *Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія*. — Київ : КНТЕУ, 2015. — 264 с.
12. Закон України «Про туризм» № 324/95-ВР від 15.09.1995 р. (ред. від 16.10.2020 р.) // Відомості Верховної Ради // Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції № 219 від 24.07.2002 р. (ред. від 29.01.2021 р.) «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» // Відомості Верховної Ради // Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text>
14. Закон України «Про захист прав споживачів» № 1023-ХІІ від 12.05.1991 р. (ред. від 10.10.2022 р.) // Відомості Верховної Ради // Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>





15. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. (ред. від 19.08.2022 р.) // Відомості Верховної Ради // Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>  
16. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. — Офіційний веб-сайт Будстандарт Online. — Режим доступу : [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=64030](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64030)

**References:**

1. Bakalo, N. Osoblivosti upravlinnja ta modeljuvannja biznes-procesiv turistichnih pidpriemstv. — *Ekonomika i region*, 2020. — № 4 (79). — s. 54-61.
2. Cvilij, S. Organizacijni komponenti v upravlinni biznesom vitchiznjanogo turistichnogo pidpriemstva. — *Ekonomika ta suspil'stvo*, 2022. — № 36. — 7 s.
3. Page, S. J. *Tourism Management*. — Routledge, NY, 2019. — 528 p.
4. Page, S. J. *Tourism Management*. — Elsevier, 2011. — 394 p.
5. Meshko, N., Gvozdeva, A. Osoblivosti zabezpechennja efektnosti upravlinnja popitom v turistichnomu biznesi. — *Efektivna ekonomika*, 2018. — № 11. — 6 s.
6. Sweezy, P. M. Professor Schumpeter's Theory of Innovation. — *The Review of Economics and Statistics*, 1943. — Vol. 25 (1). — p. 93-96.
7. Porter, M. E. *Competitive Strategy*. — Free Press, NY, 1980. — 396 p.
8. Harrington, J. f *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. — McGraw-Hill Education, 1997. — 314 p.
9. Wibisono, N. A New Strategy Approach to Sustainable Tourism Development : Moving Beyond from Pandemic Outbreak Through Tourism Technology. — *Advances in Engineering Research* (№ 204), Atlantis Press, 2021. — p. 579-586.
10. Bednarczyk, M., Malachovsky, A., Wszendybyl – Skulska, E. *Strategic Directions of Tourism Development*. — Jagiellonian University Press, 2013. — 168 p.
11. Mel'nichenko, S., Sheenkova, K. *Upravlinnja biznes-procesami v turizmi : monografija*. — Kіiv : KNTEU, 2015. — 264 s.
12. Zakon Ukraїni «Pro turizm» № 324/95-VR vid 15.09.1995 r. (red. vid 16.10.2020 r.) // Vidomosti Verhovnoї Radi // Rezhim dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Nakaz Ministerstva ekonomiki ta z pitan' evropejs'koї integracii № 219 vid 24.07.2002 r. (red. vid 29.01.2021 r.) «Pro zatverdzhennja Pravid roboti zakladiv (pidpriemstv) restorannogo gospodarstva» // Vidomosti Verhovnoї Radi // Rezhim dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text>
14. Zakon Ukraїni «Pro zahist prav spozhivachiv» № 1023-XII vid 12.05.1991 r. (red. vid 10.10.2022 r.) // Vidomosti Verhovnoї Radi // Rezhim dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
15. Gospodars'kij kodeks Ukraїni № 436-IV vid 16.01.2003 r. (red. vid 19.08.2022 r.) // Vidomosti Verhovnoї Radi // Rezhim dostupu : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
16. DSTU ISO 9000:2015 Sistemi upravlinnja jakistju. — Oficijnij veb-sajt Budstandart Online. — Rezhim dostupu : [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=64030](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64030)