

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-19>

УДК 005.95/96:640.43

ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ОБСЛУГОВУЮЧОГО ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: АСПЕКТ СТАНДАРТИЗАЦІЇ

DESIGN OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF RESTAURANT SERVICE PERSONNEL: ASPECT OF STANDARDIZATION

Петренко Наталія Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2867-6059>

Терещук Наталія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1364-9354>

Новак Лариса Леонідівна

кандидат сільськогосподарських наук,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9509-9044>

Petrenko Nataliya, Tereshchuk Nataliya, Novak Larysa
Uman National University of Horticulture

Структурні зрушення в глобальній і внутрішній економіці зміцнюють значення саме тих галузей, які мають соціальний напрямок. Саме постійний розвиток підприємств ресторанного господарства та якість їх послуг свідчать про зростання гідного рівня життя в країні. Сьогодні підприємства ресторанного господарства все більше уваги приділяють відстеженню та аналізу якості послуг обслуговуючого персоналу. Сьогодні для ефективної роботи та розвитку підприємств ресторанного господарства недостатньо мати досконалі бізнес-процеси. Враховуючи постійно прискорювані темпи технологічних і соціальних змін, здатність компаній швидко адаптуватися до нових ситуацій і динамічно приймати ефективні рішення є надзвичайно важливим. Насправді, виживання індустрії ресторанного господарства в постіндустріальну епоху залежить більше від характеристик системи управління, ніж ефективності виробничої системи, хоча остання ситуація також важлива.

Ключові слова: обслуговуючий персонал, підприємство, система управління якістю ресторанного господарства, стандартизація ресторанного господарства.

Структурные изменения в мировой и отечественной экономике усиливают значимость тех отраслей, которые имеют социальное направление. Именно постоянное развитие ресторанных предприятий и качество их услуг свидетельствуют о повышении достойного уровня жизни в стране. Сегодня ресторанные предприятия все чаще обращают внимание на отслеживание и анализ качества услуг обслуживающего персонала. Сегодня для эффективной работы и развития ресторанных предприятий недостаточно иметь совершенные бизнес-процессы. Учитывая постоянно ускоряющиеся темпы технологических и социальных изменений, способность компаний быстро адаптироваться к новым ситуациям и динамично принимать эффективные решения крайне важна. На самом деле выживание ресторанной индустрии в постиндустриальную эпоху больше зависит от особенностей системы управления, чем от эффективности производственной системы, хотя последняя ситуация тоже важна.

Ключевые слова: обслуживающий персонал, предприятие, система менеджмента качества ресторанного хозяйства, стандартизация ресторанного хозяйства.

Structural changes in the global and domestic economy strengthen the importance of those industries that have a social direction. It is the constant development of restaurant enterprises and the quality of their services that indicate an increase in a decent standard of living in the country. Today, restaurant enterprises are increasingly paying attention to tracking and analyzing the quality of services of service personnel. Today, for the effective work and development of restaurant enterprises, it is not enough to have perfect business processes. Given the ever-accelerating pace of technological and social change, the ability of companies to quickly adapt to new situations and make effective decisions dynamically is extremely important. In fact, the survival of the restaurant industry in the post-industrial era depends more on the characteristics of the management system than the efficiency of the production system, although the latter situation is also important. The top management of any enterprise or organization is faced with the task of creating an effective management system focused on achieving strategic goals. Each organization determines which improvement tools are best for it. In fact, each industry has its own specifics, and there are standards and rules based on the requirements of DSTU ISO 9001 standards. Only on condition that in addition to the certification process, other measures will be taken, especially related to the achievement of real quality improvements, which will ultimately allow the restaurant industry to avoid ordinary customer complaints and fines for non-fulfillment of contracts in this sector. In addition, managers of restaurant enterprises should be aware that improving management is a long process, so after the introduction of ISO 9001, it is necessary to continue to invest resources for the gradual implementation of the basic principles of the standard (i.e. continuous improvement, general involvement of the company, customer orientation, etc.) in order to ensure compliance with ISO 9001 standards for a higher level of positive impact. Designing a quality system for service personnel in the context of certain segments will allow you to focus the attention of responsible specialists on the main goals of implementing a quality management system for employees. At the same time, the current quality management system of service personnel must be objective and meet the requirements of the international quality standard ISO 9001.

Keywords: service personnel, enterprise, quality management system of restaurant economy, standardization of restaurant economy.

Постановка проблеми. Сьогодні для ефективної роботи та розвитку підприємств ресторанного господарства недостатньо мати досконалі бізнес-процеси. Враховуючи постійно прискорювані темпи технологічних і соціальних змін, здатність компаній швидко адаптуватися до нових ситуацій і динамічно приймати ефективні рішення є надзвичайно важливим. Насправді, виживання індустрії ресторанного господарства залежить більше від характеристик системи управління, ніж ефективності виробничої системи, хоча остання ситуація також важлива.

Перед керівництвом будь-якого підприємства або організації стоїть завдання створення ефективної системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей. Кожна організація визначає, які інструменти вдосконалення найкраще підходять для неї. По суті, кожна галузь має свою специфіку, і існують свої стандарти і правила, засновані на вимогах стандартів DSTU ISO 9001.

Аналіз останніх досліджень публікацій. Вивчення окремих аспектів управління якістю обслуговування ресторанного господарства на регіональному рівні наведені в роботах вітчизняних дослідників, таких як: І. Б. Андренко, З. М. Герасимчук, Н. В. Влащенко, К. А. Галасюк, І. М. Писаревського, Л. М. Черчик, і зарубіжних науковців: С. А. Ф. Амандо, А. Т. Аттала, С. Вукосав, М. Віснома, О. Є. Лаптевої та ін. Однак, більшість досліджень з цієї тематики були виконані в основному на теоретичному рівні.

Метою даної роботи є визначення рівня проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства та розроблення рекомендацій з оптимізації управлінських механізмів, враховуючи аспект стандартизації.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою підвищення управління якістю послуг обслуговуючого персоналу підприємства можуть застосовуватися різні технології корпоративного управління, серед яких: система бережливого виробництва, реінжиніринг, система загального виробничого обслуговування обладнання (TPM), система впорядкування (5С), шести сигма-підхід, збалансована система показників (BSC), системи безперервного вдосконалення (KAIZEN) і кардинальне поліпшення якості (KAIRIO), метод самооцінки [1].

Відомо, що структура системи управління персоналом може бути представлена в організаційно-інституційних, матеріальних і технопроцедурних аспектах. Такі ж підходи можуть бути використані при розгляді системи управління якістю обслуговуючого персоналу.

В організаційному та інституційному плані система управління якістю персоналу повинна розглядатися як поліпшення різних якостей окремих суб'єктів. А в разі створення системи якості послуг обслуговуючого персоналу ресторанних підприємств вона спрямована на контрольовану підсистему для реалізації провідних цілей підприємства. При цьому

дуже важливо підкреслити, що управління якістю персоналу має багато рівнів, і, як наслідок, виникає необхідність розподілити функції управління якістю персоналу між різними учасниками цього процесу і скоординувати свої дії.

Крім того, в рамках такого підходу дуже важливі питання підпорядкування різним суб'єктам управління якістю та надання їм прав і обов'язків, делегування повноважень. Суб'єкти управління якістю повинні дотримуватися реалізації спільної мети діяльності – в нашому випадку організації процесу обслуговування на підприємствах ресторанного господарства.

Системний підхід до управління якістю на підприємстві передбачає використання наступних принципів:

- самовідданість – дозволяє встановити межі управління та таргетингу управлінських рішень;

- комплексність – охоплює всі етапи життєвого циклу продукту, всі структурні підрозділи, керівництво і весь персонал підприємства;

- безперервність – забезпечує процес управління, орієнтований на постійне вдосконалення системи;

- об'єктивність – фокусується на використанні адекватних методів управління, виборі показників, що відображають справжню позицію управління якістю, підборі управлінського персоналу відповідної кваліфікації;

- оптимальність – передбачає необхідність забезпечення ефективності та ефективності процесів управління якістю, в тому числі системи в цілому.

З вищесказаного можна зробити висновок, що система управління якістю послуг обслуговуючого персоналу є досить складним процесом.

Якість послуг визначає проходження підприємством трьох ступенів. Перший – це підбір персоналу і його підготовка. Другий – стандартизація процесу надання послуг в організації. Як правило, компанія розробляє план надання послуг, процес, який спрямований на виявлення вузьких місць. По-третє, контролювати ступінь задоволеності клієнтів послугою шляхом аналізу скарг і пропозицій, вивчення переваг клієнтів [2].

Основою для проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу є структурування цілей управління окремими співробітниками з урахуванням специфіки їх видів робіт і специфіки роботи самого підприємства громадського харчування. Для побу-

дови системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ми пропонуємо модель, яка базується на змістовному підході (аспекті) управління якістю персоналу.

Нами розроблено структурну та функціональну модель системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу закладів ресторанного господарства (рис. 1).

Вдосконалення та розвиток регуляторної підтримки на основі оптимальності та послідовності має вирішальне значення для підвищення ефективності його застосування. Тому необхідно вносити зміни і доповнення, які відповідають сучасним вимогам, виходячи зі світових тенденцій, на досвіді економічно розвинених країн.

Проектування системи управління якістю обслуговування на підприємствах ресторанного господарства повинне будуватися з урахуванням умов існування підприємства та відповідно до рекомендацій стандартів ISO 9001. Спочатку потрібно визначитися з цілями та завданнями, які ставляться перед обслуговуючим персоналом, потім узгодити їх із кадровою політикою підприємства. На основі діючої організаційної структури підприємства обрати відповідні структурні одиниці, які будуть відповідати за виконання функцій побудованої системи якості на підприємстві та розроблення нових нормативних документів для виконання цих функцій. Потрібно також визначитись із застосуванням внутрішньої документації, що обслуговує систему якості на підприємстві та її контроль. Перевірка якості як окремий елемент системи якості включає вхідні перевірки, міжопераційний контроль, прикінцевий контроль, документи обстежень. Хоча вимоги стандарту ISO 9001 мають здебільшого загальний характер і не обумовлюють забезпечення єдиної структури систем управління якістю, а також однакових форм документації. Підконтрольні показники якості персоналу також установлюються залежно від специфіки праці окремих посад обслуговуючого персоналу: офіціант, бармена, сомельє, баристи, роздавальника, буфетника, гардеробника, швейцара. Розподіл окремих посад обслуговуючого персоналу за певними сегментами дозволяє розробити збалансовану систему показників управління якістю обслуговування, націлену на підвищення продуктивності праці на підприємствах сфери ресторанного бізнесу. Необхідно виділити склад обслуговуючого персоналу за посадами у сегментах



Рис. 1. Структурно-функціональна модель системи управління якістю обслуговуючого персоналу закладів ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором на основі [3]

управління якості. У структурі системи управління якістю обслуговування ми виокреслимо три сегменти: – сегмент мотивації персоналу на підвищення якості; – сегмент навчання; – сегмент ресурсовіддачі – ефективності використання ресурсів підприємства, що спрямовуються на підвищення якості обслуговуючого персоналу. Мета проведення сегментації у спрощенні аналізу системи якості обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства. Сегмент мотивації містить сукупність економічних мотиваторів і демотиваторів, спрямованих на

підвищення якості персоналу та зростання рівня професіоналізму. Сегмент навчання передбачає процедуру навчання і стажування з метою підвищення рівня якості обслуговуючого персоналу та якості надання послуг підприємством ресторанного господарства.

Сегмент ефективності використання ресурсів підприємства вміщує мінімізацію витрат на підвищення кваліфікації персоналу при максимізації показників ефективності праці обслуговуючого персоналу та підвищення рівня його якості. Сучасні підприємства ресторанного господарства повинні

використовувати разом із визначеними трьома сегментами і периферійні сегменти, такі як «мотивації-навчання», «навчання-ресурсовіддачі», «мотивації-ресурсовіддачі». Таким чином, процес підвищення якості послуг обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства можна аналізувати за цими сегментами. Завдання управління якістю обслуговування, що містяться у названих сегментах, потребують комплексного вирішення та призначення координаторів для певних груп працівників різних посад. Посадовий склад обслуговуючого персоналу визначається відповідно до методу роботи підприємства ресторанного господарства.

Різняться методи навчання для працівників різних посад обслуговуючого персоналу. Якщо для барменів, сомельє та баристів притаманні тренінги та майстер-класи, які проводяться за межами підприємств ресторанного господарства, то для офіціантів більш придатні курси підвищення кваліфікації, організовані безпосередньо на підприємстві, так зване внутрішнє навчання, а також поширення схваленого досвіду окремих працівників підприємства серед обслуговуючого персоналу. Сегменти ресурсовіддачі й витрат перебувають у зв'язку і впливають на сегмент навчання. Якщо підприємство має недостатньо коштів для навчання обслуговуючого персоналу, тоді навчання персоналу проходить при застосуванні недорогих форм навчання, наприклад інструкційного тренінгу або поточного навчання на виробництві за допомогою прикріпленого наставника.

Підприємства ресторанного господарства з високим рівнем практики стратегічного планування та управління мають чітку місію і мету. В управлінні використовуються принципи об'єктивності, системності, комплексності, єдності та демократичного раціонального поєднання.

У діяльності таких підприємств використовуються всі три групи методів управління: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Стиль управління – демократія – є децентралізоване управління, розширення прав і можливостей підтримує ініціативу, співробітникам надається необхідна свобода для розвитку інновацій, новатори забезпечуються необхідними ресурсами та обладнанням, добре розвинена корпоративна культура. Тут проводиться навчання персоналу, йде процес обміну ідеями на таких підприємствах, підтримується

ефективну комунікація з колегами, іншими підрозділами, зовнішніми організаціями.

Операційне управління в структурі бізнесу підприємств ресторанного господарства забезпечує гнучкість, збільшує здібності команди та зміцнює ділові відносини; підвищує важливість навчання; зосереджується на міжкультурних та міжособистісних навичках.

Тому, підприємства ресторанного господарства дотримуються концепції Total Quality Management, що означає визначення та розвиток ключової позиції якості продукції та послуг, спрямованих на найбільше задоволення потреб споживачів [4].

Вони характеризуються цінностями репутації, престижу, бізнес-орієнтації, ефективності, клієнтоорієнтованого обслуговування тощо.

Однак, у бізнес-процесі таких підприємств ресторанного господарства є певні недоліки:

- переважають розподіл праці, лінійні функції та міжфункціональні структури;
- відсутність високоякісних менеджерів і співробітників, які могли б гарантувати ефективну роботу та розвиток.

Підприємства із середнім рівнем управління не мають місії і цілей, їм не вистачає свідомих принципів управління, а організаційно-адміністративні методи управління перевершують економічну та соціальну психологію. Авторитарні методи управління, прийняті на таких підприємствах, викликали вимоги централізації, командних методів управління та беззастережного підпорядкування.

Такі підприємства характеризуються гуманізованим та ефективним процесом надання послуг в ресторанному господарстві, але не мають атмосфери комфорту, якості та спектру послуг. Відсутність довіри до ідей, висунутих співробітниками, і схвалення з боку багатьох бюрократій. Аналіз виявив деякі важливі проблеми, зокрема [5]:

- домінування лінійних функцій і зональних структур (механічних структур);
- безсистемний процес навчання працівників;
- відсутня чітка система стимулювання працівників;
- система оцінки діяльності персоналу відсутня або неясна;
- функція адаптації співробітників неефективна;
- існують суб'єктивні критерії розвитку кар'єри, що негативно впливає на мотивацію співробітників;
- відсутність інноваційних методів управління.

Третя категорія – підприємства з низьким рівнем управління. Ця категорія характери-

зується класичним підходом, заснованим на формальній жорсткій ієрархічній структурі з чіткими обов'язками, застосуванням методів управління, спеціалізацією завдань, централізованим розподілом інформації на вершині ієрархії, інструкціями для керівників і відносинами між керівниками.

Такі види бізнесу не можуть швидко змінюватися і можуть працювати лише в стабільному середовищі. Підвищення ефективності відбувається за рахунок зміцнення формальної структури та раціоналізації організації праці, розвиток йде за рахунок власників, відсутнє завдання здійснення прибуткової діяльності.

Вищезазначену проблему можна виправити таким чином [7]:

- впровадити міжнародний стандарт управління якістю ISO 9001;
- удосконалити вже сформований тип структури шляхом введення мережевих елементів і матричних структур як типів бізнес-структур;
- цілеспрямоване навчання працівників, участь у зарубіжних та українських форумах і конференціях;
- запровадження системи заохочення та взаємозв'язку між результатами праці та винагородою;
- покращити процес адаптації співробітників та оптимізувати кількість і якість спілкування в команді (наради з персоналом, можливість впровадження нових ідей);
- коригування стандартів розвитку кар'єри, за винятком вислуги років та суб'єктивних управлінських рішень;
- впровадити інноваційні технології управління.
- залучення висококваліфікованих менеджерів.

До основних методів державного контролю якості послуг належить їхня стандартизація – найвагоміший спосіб управління, що встановлює норми і правила, сформульовані у вигляді нормативного документа з юридичної чинності.

Стандарт – це нормативно-технічний документ, який визначає комплекс норм, правил і вимог до якості ресторанних послуг, затверджений компетентним органом стандартизації. Стандарти встановлюють порядок та методи планування підвищення якості обслуговування на всіх етапах гостювального циклу, вимоги до засобів і методів контролю й оцінки якості обслуговування. Державний стандарт якості ресторанних послуг відображає міждержавні, галузеві

стандарти, стандарти якості окремих ресторанних корпорацій.

Основна цільова установка систем якісного обслуговування спрямована на відповідність стандартам ISO 9001, які на міждержавному рівні визначають вимоги стосовно якості. Згідно з міждержавними стандартами ISO 9001, для забезпечення якості необхідна:

- відповідна матеріальна база ресторанного підприємства;
- кваліфіковані працівники (персонал), котрі високопродуктивно виконують фахові обов'язки;
- раціонально обґрунтована організаційно-функціональна структура і чітке управління підприємством загалом та управління якістю обслуговування зокрема [7].

Що стосується можливих позитивних результатів, то деякі дослідження [6; 7] класифікують їх ефекти, пов'язані з «внутрішніми та зовнішніми аспектами». На основі цих висновків ці позитивні ефекти можна класифікувати, як показано в таблиці 1.

Аналізуючи відносну важливість двох позитивних впливів, пов'язаних із ISO 9001, попередні дослідження приділяли більше уваги «внутрішньому аспекту», тоді як інші дослідження наголошували на «зовнішньому аспекті» впливу. Разом з тим, більшість попередніх досліджень показали позитивні внутрішні та зовнішні результати впровадження стандартів управління якістю ISO 9001.

Якщо будуть вжиті й інші заходи, особливо пов'язані з досягненням реальних покращень якості, що в кінцевому підсумку дозволить ресторанному господарству уникнути звичайних скарг клієнтів та штрафів за невиконання договорів в цьому секторі. Крім того, керівники підприємств ресторанного господарства повинні усвідомлювати, що вдосконалення управління – це тривалий процес, тому після впровадження ISO 9001 необхідно продовжувати вкладати ресурси для поступового впровадження основних принципів стандарту (тобто безперервне вдосконалення, загальне залучення компанії, орієнтація на клієнта тощо), щоб забезпечити відповідність стандартам ISO 9001 для більш високого рівня позитивного впливу.

Висновки. Проектування системи якості послуг обслуговуючого персоналу в контексті певних сегментів дозволить зосередити увагу відповідальних фахівців на основних цілях впровадження системи управління якістю. При цьому нинішня система управління якістю послуг обслуговуючого персоналу повинна

Таблиця 1

**Типологія позитивних ефектів, що очікуються
внаслідок запровадження стандартів управління якістю ISO 9001**

Тип ефекту		Характеристика
Внутрішні аспекти	Управлінські аспекти	Контроль управління, встановлення обов'язків і правил, поліпшення координації з постачальниками, розвиток інновацій, вдосконалення інформаційної системи управління процесами, вдосконалення внутрішньої системи контролю для виявлення «невідповідностей» тощо
	Організаційні аспекти	Використання ресурсів, скорочення витрат на контроль, підвищення загальної ефективності, зниження матеріально-технічних і виробничих витрат, зменшення невідповідностей, зменшення часу на впровадження інновацій, скорочення неконформних витрат тощо
	Аспекти управління персоналом	Участь у робочих групах, зменшення прогулів, більша задоволеність і мотивація на роботі тощо
Зовнішні аспекти	Комерційні аспекти	Забезпечення конкурентоспроможності у секторі ринку, розширення з виходом на нових клієнтів і ринків
	Фінансові аспекти	Збільшення обороту ринку, поліпшення показників ефективності тощо
	Аспекти взаємодії з клієнтами	Збільшення частки постійних клієнтів, зменшення невідповідностей або претензій, поліпшення задоволеності, поліпшення іміджу на ринку тощо

Джерело: [7]

бути об'єктивною і відповідати вимогам міжнародного стандарту якості ISO 9001.

До основних методів державного контролю якості послуг належить їхня стандартизація – найвагоміший спосіб управління, що встановлює норми і правила, сформульовані у вигляді нормативного документа з юридичної чинності. Основна цільова установка систем якісного обслуговування спрямована на відповідність

стандартам ISO 9001, які на міждержавному рівні визначають вимоги стосовно якості. Однією з надзвичайно важливих рекомендацій для ресторанного господарства є впровадження ефективних стандартів управління, прийнятих провідними світовими ресторанными організаціями, формування високопрофесійної команди менеджерів та спеціалістів, з клієнтоорієнтованим обслуговуванням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємства. *Економіка розвитку*. 2017. № 3(83). С. 59–66.
2. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Харків : ХТЕІ, 2015. 222 с.
3. Шацька З.Я., Семко В.В. Впровадження нових технологій на вітчизняних підприємствах : Міжнародна науково-практична конференція "Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні" : 2017 р. : матеріали Міжнар. нак.-практ. конф., 24 травня 2017 р. Київ : КНУТД, 2017. С. 370–373.
4. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 13. Ч. 1. С 55–60.
5. Рябенка М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. Ч. 2. С. 46–51. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ryabenka2.htm
6. Колективні засоби розміщування (2011-2019). Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Fonseca L. M. Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM Business Excellence Model results. *Quality, Innovation and Prosperity*. 2015. № 19(1). P. 85–102.

REFERENCES:

1. Hrynko, T.V. and Hviniashvili, T.Z. (2017) "Methodical approach to change management in the activities of business entities". *Ekonomika rozvytku*, no. 3(83), pp. 59–66.
2. Bilets'kyj, E.V. Yanushkevych, D.A. and Shajkhlislamov, Z.R. (2015) *Upravlinnia yakosti produktiv ta posluh* [Product and service quality management]. Kharkiv Torhov.-ekonom. instytut. Kharkiv: KNTEU.
3. Shats'ka, Z.Ya. and Semko, V.V. (2017) "Introduction of new technologies at domestic enterprises": Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia Suchasni determinanty rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini [International scientific-practical conference Modern determinants of business process development in Ukraine], Kyivskyy natsionalnyj universytet tekhnolohij ta dyzajnu.
4. Hakova, M.V. (2017) "Management of hotel and restaurant enterprises: essence and specifics". *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 13, pp. 55–60.
5. Riaben'ka, M.O. (2020) "Evaluation of the quality of services in hotels and restaurants". *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 52, no. 2, pp. 46–51. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/ryabenka2.htm
6. State Statistics Service of Ukraine (2020) "Collective accommodation facilities (2011–2019)". Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Fonseca L.M. (2015) "Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM Business Excellence Model results". *Quality, Innovation and Prosperity*, no. 19(1), pp. 85–102.