

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### INTEGRATED APPROACH TO DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISE

У статті охарактеризовано основні напрямки (прогресивний, регресивний, стабільний) та види розвитку підприємства ресторанного бізнесу: конвергенційний (адаптивний), дивергенційний (слабоадаптований), синхронізований та десинхронізований. З метою забезпечення ефективності діяльності підприємства ресторанного бізнесу запропонований інтегрований підхід до управління розвитком на різних рівнях управління: стратегічному, тактичному та оперативному. Аргументовано доцільність управління процесом розвитку підприємства ресторанного бізнесу на основі циклу PDCA, який створює можливість об'єднати окремі ініціативи в цілісну програму з внутрішніми зв'язками. Запропоновано інтегровану модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, практична реалізація якої створює можливість вчасного виявлення факторів, причин та оцінки наслідків відхилення від цільового вектору стратегічного розвитку.

**Ключові слова:** управління, розвиток, підприємство, ресторанний бізнес, трансформаційні зміни, бізнес-процес, цикл PDCA, інтегрована модель.

В статті охарактеризовані основні напрямки (прогресивний, регресивний, стабільний) і види розвитку підприємства ресторанного бізнесу: конвергенційний (адаптивний), дивергенційний (слабоадаптований), синхронізований і десинхронізований. С целью обеспечения эффективности деятельности предприятия ресторанного бизнеса предложен интегрированный подход к управлению развитием на разных уровнях управления: стратегическом, тактическом и оперативном. Аргументирована целесообразность управления процессом развития предприятия ресторанного бизнеса на основе цикла PDCA, который позволяет объединить отдельные инициативы в целостную программу с внутренними связями. Предложена интегрированная модель управления развитием предприятия ресторанного бизнеса, практическая реализация которой создает возможность своевременного выявления факторов, причин и оценки последствий отклонения от целевого вектора стратегического развития.

**Ключевые слова:** управление, развитие, предприятие, ресторанный бизнес, трансформационные изменения, бизнес-процесс, цикл PDCA, интегрированная модель.

УДК 338.716:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-19>

**Балацька Н.Ю.**

к.т.н., доцент,  
докторант кафедри економіки  
і управління

Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

**Balatska Natalia**

Kharkiv State University  
of Food Technology and Trade

*The article defines the major directions (progressive, regressive, stable) and types of development of the restaurant business enterprise: convergent (adaptive), divergent (weakly adaptive), synced and unsynced. In order to provide the performance efficiency of the restaurant business enterprise it is justified, that the right choice of the development factors is the source of providing high effectiveness of their activity and proper identifying of the competitive behaviour. Taking into account the development complexity, there is proposed the integrated approach to development management at its different levels: strategic, tactic and operative. This approach is graphically presented in 3d space, where the directions of certain decision making loops are defined; it demonstrates the holistic framework of interrelated processes of different levels of management development of restaurant business enterprises. It is justified, that it is necessary to conduct the workflow resources management at set requirements of functioning the restaurant business enterprise to provide the development effectiveness. The expedience of the development management of the restaurant business enterprise is reasoned in the basis of the PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act), which creates the possibility to unite different initiatives to the coherent program with internal connections. It is defined, that the advantage of the approach of development management of restaurant business enterprises in the basis of PCDA cycle is a capability for optimal and productive management of requirements of the restaurant business enterprise's activity and the workflow resources under set requirements. In order to justify the establishment of the main requirements to the development management system of the restaurant business enterprise, the integrated model is proposed. Practical implementation of the integrated model of the development management of the restaurant business enterprise allows identifying and assessing the factors, reasons, consequences and changes, which influence on the success in achieving targeted strategic benchmarks and create the possibility to unite different initiatives to the coherent program for their management.*

**Key words:** management, development, enterprise, restaurant business, transformational changes, workflow, PDCA cycle, integrated model.

**Постановка проблеми.** Прискорення інтеграційних процесів, які відбуваються в економіці України значно ускладнюють умови функціонування та розвитку підприємств сфери ресторанного бізнесу. Правильний вибір факторів розвитку є джерелом забезпечення високої результативності їх діяльності та вірного вибору конкурентної поведінки. Підвищений останнім часом інтерес до вирішення питань управління розвитком підприємств ресторанного господарства обумовлений необхідністю забезпечення адекватного реагування

суб'єктів господарювання на зміни зовнішнього середовища та необхідністю забезпечення прогресивності їх функціонування. В даних умовах, дослідження процесів управління розвитком за окремими традиційними техніко-економічними показниками не дозволяє визначити причини та оцінити вплив факторів на розвиток підприємства ресторанного господарства. Усвідомлення цих обставин призвело до активізації наукового інтересу дослідників та практиків до проблематики формування інтегрованого підходу до дослідження процесу розвитку

підприємства ресторанного господарства, реалізація якого дозволить на основі власних можливостей створити сприятливі умови для подальшого зростання та розвитку у довгостроковій перспективі.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням управління розвитком підприємства присвячено значну кількість наукових робіт таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: І.О. Богатирьова [1], Т.В. Гринько [3], Ю.С. Погорелова [7], Н.Л. Сапельнікової та М.П. Вознюк [8] та інших. Разом із тим, поряд із значним інтересом до дослідження окресленої проблематики з боку науковців та фахівців, відсутня загально визнана точка зору щодо основних індикаторів розвитку підприємств, методології визначення виду розвитку, відсутній методичний інструментарій управління реформуванням системи управління розвитком підприємства ресторанного господарства. Існуючі в науковому полі наукових напрацювань методичні підходи до оцінки якості управління процесами розвитку виступають лише інструментом одномоментної фіксації досягнутого рівня розвитку та не дозволяють комплексно враховувати причини, симптоми, ресурси та результати при визначенні цільових стратегічних векторів розвитку підприємств ресторанного господарства. Відсутність універсальних технологій управління розвитком підприємств ресторанного господарства обумовлює необхідність подальших розробок в даному напрямку.

**Постановка завдання.** Метою наукового дослідження є обґрунтування інтегрованого підходу до оцінки розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Для реалізації поставленої мети у межах дослідження поставлено та вирішено наступні наукові завдання: визначено основні характеристики процесів розвитку; систематизовано основні напрямки та види розвитку підприємства ресторанного господарства; розроблено схему процесу управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на основі циклу PDCA; сформовано інтегровану модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток являє собою сукупність змін у виробничо-комерційній системі, зумовлених різними чинниками, які призводять до переходу підприємства ресторанного господарства від одного відносно стійкого стану до іншого. Вважаючи на це, першоосовною розвитку підприємства ресторанного бізнесу слід вважати різного роду зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх різних властивостей, рис і параметрів [3, с. 242]. Соціально-економічні зміни у системі підприємства ресторанного бізнесу носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі та бажання людини (власників, рестораторів, менеджерів, працівників, інвесторів, кредиторів тощо).

Заслужує на увагу підхід до характеристики процесів розвитку, запропонований І.О. Богатирьовим [1, с. 8], відповідно до якого, функція розвитку підприємства визначається: напрямком розвитку ( $A$ ) – позитивні чи негативні, прогресивні чи регресивні, якісні чи кількісні тощо; швидкістю розвитку ( $V$ ) – характеризує інтенсивність зміни у часі та результати діяльності підприємства за певний період; об'єктом-предметом розвитку ( $O$ ) що змінюється, та на що впливають процеси розвитку; причиною-фактором розвитку ( $P$ ) – що є підґрунтям змін, під впливом чого змінюється характер розвитку; стану-результату ( $R$ ) – які ідентифікуються як відносно стійкі та розцінюються як результати (стадії) розвитку підприємства.

У найбільш загальному вигляді соціально-економічний розвиток підприємств є функцією наступного виду ( $F_R$ ):

$$F_R(A; V; O; P; R) \rightarrow opt$$

Даний підхід базується на трьох взаємопов'язаних циклах: циклі змін (перехід системи підприємства зі статичного у динамічний стан), циклі переходу (зміна одного динамічного стану в інший), циклі фіксації (перехід системи підприємства з динамічного стану до якогось відносно стійкого оптимуму) [1, с. 9].

Ґрунтуючись на сутнісних характеристиках категорії «розвиток» можна стверджувати, що джерелом розвитку підприємства ресторанного бізнесу є об'єктивно існуюча невизначеність і внутрішні протиріччя економічних систем, тобто фактори зовнішнього та внутрішнього середовища є першопричиною розвитку. В залежності від фактичного стану підприємства ресторанного бізнесу в певний момент часу, який визначається сукупністю властивостей, параметрів та якостей системи, виникають різного роду причини, відповідно до яких приймаються управлінські рішення. Наслідком реакції підприємства ресторанного бізнесу на зазначені обставини є певні конструктивні зміни, які обумовлюють перехід до більш стійкого стану системи. Своєю чергою результатом змін – є рух, основними завданнями якого є забезпечення опору дії факторів зовнішнього середовища та активізація внутрішнього потенціалу підприємства.

Дослідження економічної фахової літератури дозволяє стверджувати, що напрям розвитку підприємства ресторанного господарства може бути: прогресивний (ефективний), стабільний (стійке функціонування) і регресивний (неефективне). При цьому в залежності від можливостей підприємства ресторанного бізнесу здійснювати адаптивні регулюючі дії щодо забезпечення збалансованості елементів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, виділяють наступні види розвитку підприємств [8, с. 54]:

1) конвергенційний (адаптивний) розвиток, що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, змінюються;

2) дивергенційний (слабко адаптований) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю здійснювати адаптивні регулюючі дії на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;

3) синхронізований розвиток обумовлено наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;

4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства.

Здійснення розвитку на практичному рівні можливе тільки за умови наявності системи теоретичних знань про закономірності розвитку, системи принципів і засобів організації та методичного інструментарію оцінки можливостей здійснення конструктивних змін з ціллю здійснення переходу системи в більш якісний стан [7].

Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з необхідністю накопичення та обробки значної кількості різного роду інформації (економічної, технічної, юридичної, технологічної, тощо). Саме інформація зв'язує та об'єднує всі елементи організації управління підприємством. Для вирішення завдань розвитку підприємства одним з найбільш важливих і необхідних завдань є вміння аналізувати і використовувати цю інформацію на різних рівнях управління підприємством: стратегічному, тактич-

ному та оперативному [5]. З метою забезпечення ефективності управління розвитком у процесі здійснення якісних трансформаційних змін вважаємо за доцільне застосовувати інтегрований підхід, який полягає у визначенні напрямів управлінських зусиль у процесі управління розвитком (рис. 1).

Наведений на рис. 1 інтегрований підхід до формування системи управління розвитком демонструє цілісну систему взаємопов'язаних процесів різних рівнів управління розвитком підприємства ресторанного господарства. Процес розвитку підприємства ресторанного господарства представлений у тривимірному просторі, в якому позначено напрями окремих контурів прийняття рішень. Рух «згори донизу» характеризує процеси визначення керівництвом підприємства загальної спрямованості руху траєкторії розвитку з метою концентрації зусиль на забезпеченні намічених цільових орієнтирів. Для здійснення розвитку відповідно наміченої траєкторії необхідно здійснити активацію руху «знизу – догори», що, своєю чергою, передбачає залучення широкого кола співробітників до пошуку інноваційних підходів до забезпечення реалізації встановлених керівництвом підприємства ресторанного господарства стратегічних завдань. Приймаючи до уваги, що досягнення завдань розвитку підприємства ресторанного господарства можливо на основі подолання функціональних бар'єрів в їх виконанні, фокусування уваги керівництва повинно бути спрямовано на встановлення нових взаємозв'язків між підрозділами підприємства ресторанного господарства. Це можливо на основі



Рис. 1. Інтегрований підхід до формування системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

впровадження процесного підходу до управління розвитком підприємства ресторанного господарства, відповідно до якого загальна результативність управління підприємством ресторанного господарства забезпечується на основі якісного управління ключовими бізнес-процесами. Зазначимо, що сама приставка «бізнес-» в терміні не несе будь-якої особливої смислової навантаженості і тільки підкреслює наявність економічної ринкової складової кожного процесу підприємства ресторанного бізнесу. Бізнес-процеси підприємства ресторанного господарства – це технологічні процеси, які передбачають певну діяльність перетворення входів (клієнти, персонал, постачальники) в виходи (ресторанний продукт, що представляє цінність для споживача). Бізнес-процес здійснюється під управлінням, може взаємодіяти з іншими процесами, має власника, тобто відповідального за правильну і якісну реалізацію перетворення входів в виходи. Бізнес-процеси можуть бути наскрізними (входи із зовнішнього середовища і виходи в зовнішнє середовище) і внутрішніми. В останньому випадку входи виходять від інших бізнес-процесів усередині підприємства і виходи теж внутрішні. Таким на підприємствах ресторанного бізнесу, наприклад, є виробництво страв і послуг. Продукти харчування й видаткові матеріали надходять від бізнес-процесу «Логістика», а вихід надходить на вхід Бізнес-процесу «Продажі».

Інтегрований підхід до формування системи управління розвитком підприємства дозволяє об'єднати окремі ініціативи в цілісну програму з міцними внутрішніми зв'язками. Для забезпечення заданої результативності та ефективності розвитку підприємства необхідно здійснювати управління ключовими бізнес-процесами. У прямій інтерпретації стандартів ISO [9; 10; 11] під управлінням розуміється

насамперед управління ресурсами процесів при заданих регламентах функціонування підприємства. Разом з тим, слід погодитися із В.В. Кондат'євим, яким доречно визначає, що «... і самі регламенти (бізнес-процеси, функції, організаційна структура, тощо) теж можуть бути об'єктами управління вже в рамках системи управління регламентацією діяльності» [6]. У цьому контексті продуктивним є застосування циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), відомого також як цикл Шухгарта-Дьомінга як до управління регламентацією діяльності, так і до управління ресурсами процесів при заданих регламентах [4].

Суб'єкт (власник, ресторатор) в процесі управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу планує (*Plan*) завдання, відповідно до ресторанної концепції і розподіляє стратегічні ресурси для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю, організує (*Do*) рух підприємства ресторанного бізнесу за наміченою траєкторією розвитку (здійснює виконання сформованих планів). Хід реалізації процесів розвитку перевіряється суб'єктом (*Check*) за інформацією, яка надходить з контрольних точок об'єкта. Суб'єкт веде регулювання ходу виконання плану (оперативне управління ключовими бізнес-процесами), на основі активного втручання в процес виконання кожного з них відповідно до цільових орієнтирів розвитку (*Act*), змінюючи при цьому запланований розподіл ресурсів, плани, терміни і вимоги до результатів діяльності об'єкта відповідно із зміни ситуації.

Поєднання циклу PDCA і схеми процесу об'єкта управління в стандартах ISO серії 9000:2000 [9–11] дозволило розробити схему процесу управління розвитком підприємства ресторанного господарства (рис. 2). Практична реалізація запропонованого підходу до процесу управління розвитком під-



Рис. 2. Схема процесу управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу на основі циклу PDCA

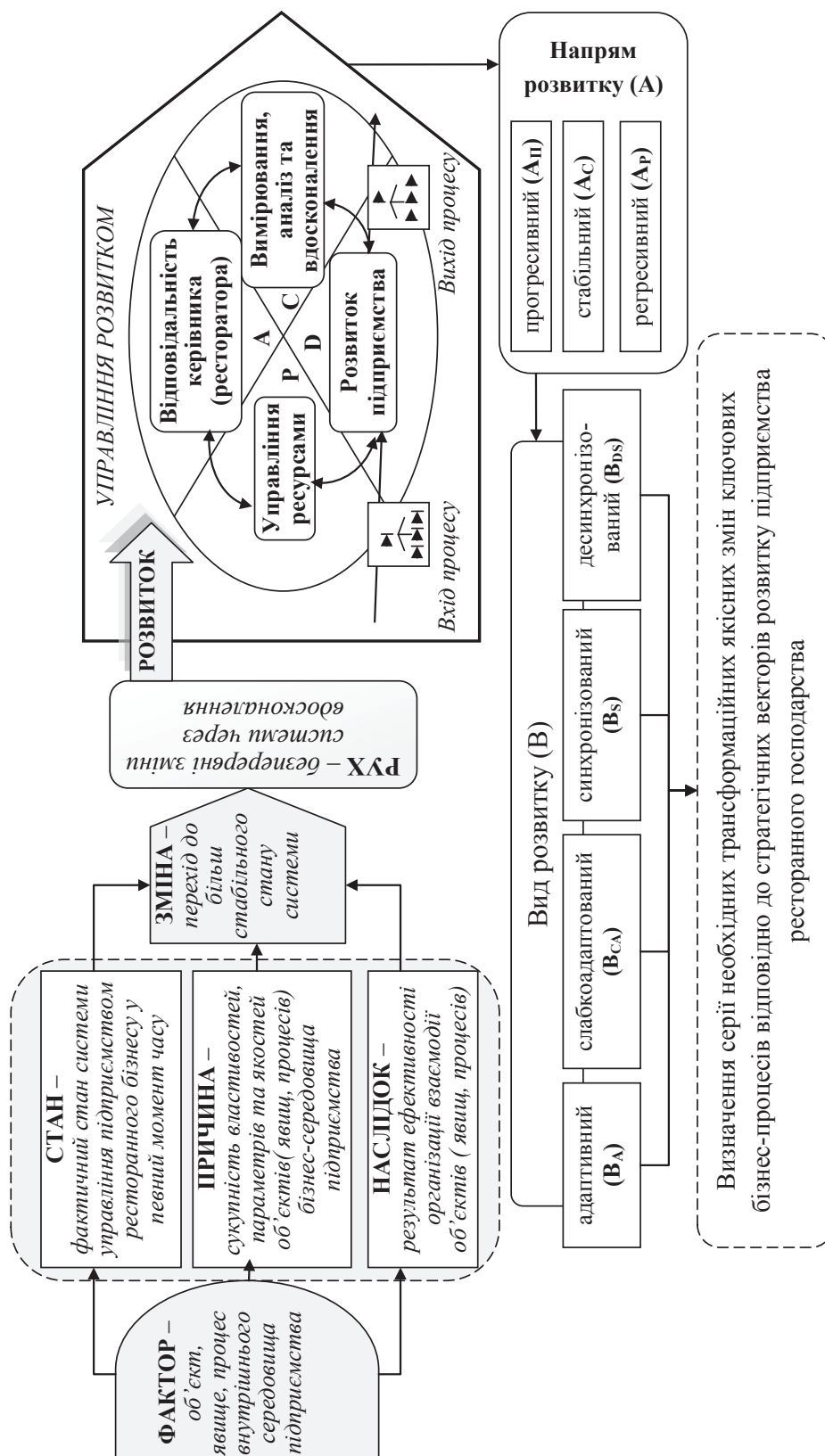


Рис. 3. Інтегрована модель управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу

приємства ресторанного бізнесу на основі циклу PDCA полягає в наступному: спочатку плануються показники якості, тобто параметри, яким повинен задовольняти ключовий бізнес-процес і розробляється план дій для досягнення цільових параметрів.

Даний ключовий бізнес-процес реалізується з запланованими властивостями та здійснюється відповідний контроль процесу. При контролі перевіряється відповідність показників якості запланованим значенням, та, виявляються всі наявні

відхилення. на наступному етапі виявляються причини виникнення відхилень та здійснюється коригування бізнес-процесу підприємства ресторанного бізнесу таким чином, щоб усунути виявлені причини. Слід зазначити, що в залежності від амплітуди відхилень може буди здійснено коригування всього наміченого раніше плану дій. Після реалізації коригувальних заходів знову перевіряється відповідність цільових показників якості їх запланованим значенням. Цикл повторюється систематично, оскільки відповідно до вимог споживачів плановані показники якості бізнес-процесів періодично змінюються. Цикл PDCA виступає ефективним інструментом постійного вдосконалення якості бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства, реалізація якого створює можливість досягнення найкращих результатів діяльності.

Запропонована за результатами проведеного дослідження інтегрована модель (рис. 3) дозволяє встановити основні вимоги до системи управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу. Її практична реалізація створює можливість вчасного виявлення факторів, причин та оцінки наслідків відхилення від цільового вектору стратегічного розвитку. Управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу дає комплексне уявлення про напрями прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення ключових бізнес-процесів та є підґрунтям для визначення комплексу заходів здійснення впливу з урахуванням зміни факторів зовнішнього середовища.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу передбачає визначення серії необхідних трансформаційних якісних змін на підприємстві, що вимагає визначення напрямів управлінських зусиль у процесі трансформації. У контексті цього, дієвим є інтегрований підхід до управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу, застосування якого дозволяє ідентифікувати та оцінити фактори, причини, наслідки та зміни, які впливають на розвиток підприємства ресторанного бізнесу та об'єднати окремі ініціативи з розвитку в цілісну програму управління ним. Запропонований підхід до управління розвитком підприємства ресторанного господарства на основі циклу PDCA створює можливість оптимального та продуктивного управління регламентацією діяльності підприємства ресторанного бізнесу та ресурсами бізнес-процесів при заданих регламентах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". Київ, 2004. 22 с.
2. Васильєва Н.Д., Грибанов Д.Д. Системы менеджмента качества и их сертификация. М.: Русайнс, 2014. 26 с.

3. Гринько Т.В. Теоретико-методологічні засади адаптивного інноваційного розвитку. Економіка промисловості. 2011. №2-3 (54–55). С. 240–244.

4. Деминг Э. Выход из кризиса. Тверь : Альба, 1994. 498 с.

5. Дихтер С., Гэньон А. Как руководить процессом преобразований. Вестник Mckinsey. 2003. № 1. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/kak-rukovodit-processom-preobrazovanij> (дата звернення: 20.11.2019).

6. Кондратьев В.В. Проектируем корпоративную архитектуру. URL: <http://www.rumvi.com/products/ebook/> (дата обращения: 23.11.2019).

7. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства. Менеджмент: розвиток, теорія та практика, 2013. URL: [http://thesis.at.ua/publ/15\\_11\\_15\\_12\\_2013\\_r\\_menedzhment\\_rozvitok\\_teorija\\_ta\\_praktika/pogorelov\\_ju\\_s\\_rushijni\\_sili\\_ta\\_resursi\\_rozvitku\\_pidpriemstva/9-1-0-271](http://thesis.at.ua/publ/15_11_15_12_2013_r_menedzhment_rozvitok_teorija_ta_praktika/pogorelov_ju_s_rushijni_sili_ta_resursi_rozvitku_pidpriemstva/9-1-0-271). (дата звернення: 23.11.2019).

8. Сапельнікова Н.Л., Вознюк М.П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. Менеджер : наук. журн. Донец. держ. ун-т упр. Маріуполь. 2016 №3(72), С. 52-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2016\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9) (дата звернення: 25.11.2019).

9. Системы управления качеством. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009. К.: Держспоживстандарт України, 2009. 28 с. (Національний стандарт України).

10. Hoyle D. ISO 9000 Quality Systems Handbook. Completely revised in response to ISO 9000:2000. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2001. 686 p. (in English)

11. ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования: Стандартиформ, 2009. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru> (дата звернення: 05.12.2019).

#### REFERENCES:

1. Bohatyrov I.O. (2004) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Enterprise development management]. Kyiv. (in Ukrainian)

2. Vasil'eva N.D., Griбанov D.D. (2014) Sistemy menedzhmenta kachestva i ih sertifikacija [Quality management systems and their certification]. Moskva: Rusa-jns. (in Russian)

3. Ghrynko T.V. (2011) Teoretyko-metodologichni zasady adaptivnogho innovacijnogho rozvytku [Theoretical and methodological principles of adaptive innovative development]. Ekonomika promyslovosti. No. 2-3 (54–55), pp. 240–244.

4. Deming Je. (1994) Vyhod iz krizisa [Way out of the crisis]. Tver', Al'ba. (in Russian)

5. Dihter S., Gjen'on A. (2003) Kak rukovodit' processom preobrazovanij [How to manage the transformation process]. Vestnik Mckinsey. Available at: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/kak-rukovodit-processom-preobrazovanij> (accessed 07 November 2019).

6. Kondrat'ev V.V. (2017) Proektiruem korporativnuju arhitekturu [We design corporate architecture]. Available at: <http://www.rumvi.com/products/ebook/> (accessed 23 November 2019).

7. Pohorielov Yu.S. (2013) Nature, driving forces and means of the enterprise [Nature, driving forces and ways of enterprise development]. Menedzhment: rozvytok, teoriia ta praktyka. Available at: [http://thesis.at.ua/publ/15\\_11\\_15\\_12\\_2013\\_r\\_menedzhment\\_rozvitok\\_teoriya\\_ta\\_praktika/pogorelov\\_ju\\_s\\_rushijni\\_sili\\_ta\\_resursi\\_rozvitku\\_pidpriemstva/9-1-0-271](http://thesis.at.ua/publ/15_11_15_12_2013_r_menedzhment_rozvitok_teoriya_ta_praktika/pogorelov_ju_s_rushijni_sili_ta_resursi_rozvitku_pidpriemstva/9-1-0-271) (accessed 23 November 2019).

8. Sapelnikova N.L., Vozniuk M.P. (2016). Teoretychni osnovy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Theoretical foundations of strategic management of enterprise development]. Menedzher : nauk. zhurn. Donets. derzh. un-t upr. Mariupol, no. 3(72), pp. 52–59. Available at: <http://nbuv.gov.ua/>

UJRN/Nzhm\_2016\_3\_9 (accessed 25 November 2019).

9. Systemy upravlinnia yakistiu (2009) Vymohy: DSTU ISO 9001:2009 [Quality management systems. Requirements: DSTU ISO 9001: 2009]. K.: Derzhspozhyvstandart Ukrainy. (Natsionalnyi standart Ukrainy).

10. Hoyle D. (2001). ISO 9000 Quality Systems Handbook. Completely revised in response to ISO 9000:2000 / David Hoyle. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2001.

11. ISO 9001:2008. (2009). Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniia [Quality management systems. Requirement]. Standartinform. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru> (accessed 5 December 2019).