

ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН В ГОТЕЛЬНОМУ СЕРВІСІ

IMPLEMENTATION OF THE KAIZEN CONCEPT IN HOTEL SERVICE

У статті розглянуті особливості застосування концепції кайдзен в готельному сервісі. Її сутність полягає в безперервному покращенні бізнес-процесів готелю для створення додаткової цінності послуг для гостя в умовах клієнтоцентрованого сервісу. Основними факторами впливу і передумовами для впровадження кайдзен в готельний сервіс є матеріально-технічна база, прогресивна технологія обслуговування, персонал з його особистими й професійними вміннями й навичками, якість послуг. Розроблена узагальнена схема реалізації концепції кайдзен в готельному сервісі, в центрі якої стоїть гість з його потребами і досвідом. Визначені ключові елементи й принципи реалізації кайдзен в готельному сервісі. Сформульовані критерії й умови забезпечення якісних змін, які мають бути враховані при удосконаленні корпоративної культури готелю. Доведено, що основною рушійною силою якісних змін в готельному сервісі є персонал і гості готелю.

Ключові слова: концепція кайдзен, безперервне удосконалення бізнес-процесів, готельний сервіс, управління якістю готельної послуги, корпоративна культура готелю, стандарти сервісу.

The article considers the peculiarities of the application of the concept of kaizen in hotel service. Its essence is to continuously improve the business processes of the hotel to create additional value of services for the guest in terms of customer-centric service. The main factors of influence and prerequisites for the introduction of kaizen in the hotel service are the material and technical base, service technology, staff with their professional skills and abilities, quality of services. The generalized scheme of realization of the concept of kaizen in hotel service is developed. Its center is the guest. The key elements of kaizen in the hotel service are the availability of ideas and suggestions for improving the service; team interaction; availability of service standards; effective staff motivation; quality circles, whose work is based on mass critical thinking and a creative approach to the organization of service processes in the hotel. Features of the use of kaizen in the hotel service required the adaptation of its principles. The basic principles are understanding the guest, creating value for the guest, a strong team of professionals, increasing productivity and transparency of business processes. For the effective implementation of kaizen in the hotel service, an integral part of which is the corporate culture, the functions of staff at all hierarchical levels of management are defined. The use of bottom-up management requires the development of an effective system of staff motivation and organization of the workplace of each employee based on 5S factors: neatness (Seiri), set in order (Seiton), cleanliness (Seiso), stabilization (Seiketsu) and discipline (Shinsuke). Criteria and conditions for ensuring qualitative changes are formulated. They should be used to improve the corporate culture of the hotel. It is substantiated that soft and hard skills of staff to provide hospitality services are important components of quality hotel service, based on a disciplinary approach and implementation of internal quality standards, continuous staff training, control, coordination and improvement of business processes. It is proved that the staff and guests of the hotel are the main driver of quality changes in hotel service.

Key words: kaizen concept, continuous improvement of business processes, hotel service, hotel service quality management, hotel corporate culture, service standards.

УДК 005.7:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-18>

Редько В.Є.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного бізнесу
та гостинності
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара

Redko Viktoriia

Oles Honchar Dnipro National University

Постановка проблеми. У світовій економіці сектор туризму та подорожей зазнав значних збитків внаслідок пандемії COVID-19. Готельна індустрія, яка є найбільшим гравцем на туристичному ринку, втратила в 2020 р. 860 млрд. дол США порівняно з 2019 р. В 2021 р. з впровадженням масової вакцинації й протоколів безпеки світовий готельний ринок почав відновлюватися. За попередніми підрахунками його обсяг становив 950 млрд дол. США [1]. Так влітку 2021 р. коефіцієнт завантаження номерного фонду європейських готелів дорівнював 52,4%, а дохід на доступний номер досяг 53 євро, що на 66,7% більше, ніж у 2020 р. Проте, незважаючи на останні покращення, доходи готельного бізнесу були на 37,6% нижчими за показник 2019 р. [2]. Усталені управлінські практики, що формувалися десятиліттями, в умовах турбулентних змін і впливів зовнішнього середовища вже не працюють. Під впливом несприятливого бізнес-середовища, підсиленого пандемією COVID-19, на готельному ринку України відбулися суттєві зрушення, загострилася конкуренція,

знизився попит, змінилися цінності споживачів, в наслідок чого трансформувалися завдання розвитку галузі. Продуктивне відновлення діяльності в нових умовах турбулентного зовнішнього середовища вимагає від підприємств готельного бізнесу перегляду підходів до управління з концентрацією на задоволенні індивідуальних потреб гостей через надання якісного й безпечного сервісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За наявності значної кількості теоретичних й практичних доробок, питання якнайкращого задоволення потреб гостей готелю через сервіс високого рівня залишається актуальним, оскільки внутрішні й зовнішні впливи вимагають постійного перегляду й удосконалення бізнес-процесів закладу. Підхід, спрямований на безперервне удосконалення, в сучасному менеджменті відомий під назвою концепції кайдзен (KAI – зміни, ZEN – для покращення), яка була досліджена й поширена всім світом японським аналітиком Масаакі Імаї [3]. Теоретичні й практичні інструменти її впровадження розглянуті багатьма науковцями й експертами, зокрема

Дж. Фаррісом, Е. Ван Акеном, Т. Дуленом, Дж. Уорлі, Ч. Х. Венкатая, С. (С. Н. Venkataiah), С. Сари, (S. Sagi), А. П. Брюнетом (A. P Brunet) та С. Нью (S. New), Дж. Сінгхом та Х. Сінгхом (Singh, J. and Singh, H.), А Фірманом (Firman. A), Г. Б. Ільясом (Ilyas, G.B.), М. Ф. Суарес-Барраза (M. F. Suárez-Barraza), Дж. Раміс-Пужолем (J. Ramis-Pujol), Л. Кербаче (L. Kerbache), Н. Ф. Хабідіном (N. F. Habidin), Т. Лазоренко, Т. Семенчук, М. Шашиною, Н. Кудлою [4–14] та іншими. Більшість дослідників вивчали підходи застосування кайдзен для зростання ефективності діяльності підприємств виробничої сфери. В окремих наукових працях [4–6] кайдзен визначена як філософія управління, методи й інструменти якої можуть застосовуватися за різних умов на підприємствах будь-якої сфери діяльності й розміру. Згідно з дослідженнями Дж. Сінгха і Х. Сінгха, А Фірмана й Г. Б. Ільєса кайдзен має приклади успішного застосування і в сфері послуг [7; 8], що підтверджують дані інституту Кайдзен [15]. В той же час особливостям її впровадження в готельному бізнесі не приділялося достатньо уваги науковців.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття сутності та доцільності застосування концепції кайдзен в управлінні готельним сервісом, що вимагає вирішення завдань, пов'язаних з визначенням особливостей кайдзен та її адаптацією до існуючих бізнес-процесів в готелі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства готельного господарства є складними об'єктами управління, здатними надавати комплексне обслуговування гостям через пропозицію основних і додаткових послуг на засадах сформованої бізнес-моделі гостинності. Така модель відображає місію компанії, її стратегічні цілі, визначає пріоритети, цінності і принципи, згідно з якими підприємство позиціонує себе на національному й міжнародному ринках. Одним із таких пріоритетів є постійне удосконалення якості сервісу в умовах клієнтоцентрованості бізнесу, що вимагає холістичного підходу і тісно пов'язано з концепцією кайдзен. Автори статті «Thoughts on kaizen and its evolution» виділяють три можливі вектори використання цієї концепції: філософія управління, інструменти TQM і методологія для вдосконалення технологій в компанії [9]. Застосування кайдзен на практиці свідчить про необхідність системного впровадження зазначених векторів для досягнення необхідних змін в бізнес-моделі підприємства [10], підґрунтям для формування якої в готельному сервісі є матеріально-технічна база, технологія обслуговування, персонал, система забезпечення якості послуг (рис. 1).

Кайдзен як концепція постійного удосконалення ґрунтується на п'яти принципах, які закладені в її методологію, методики й інструменти:

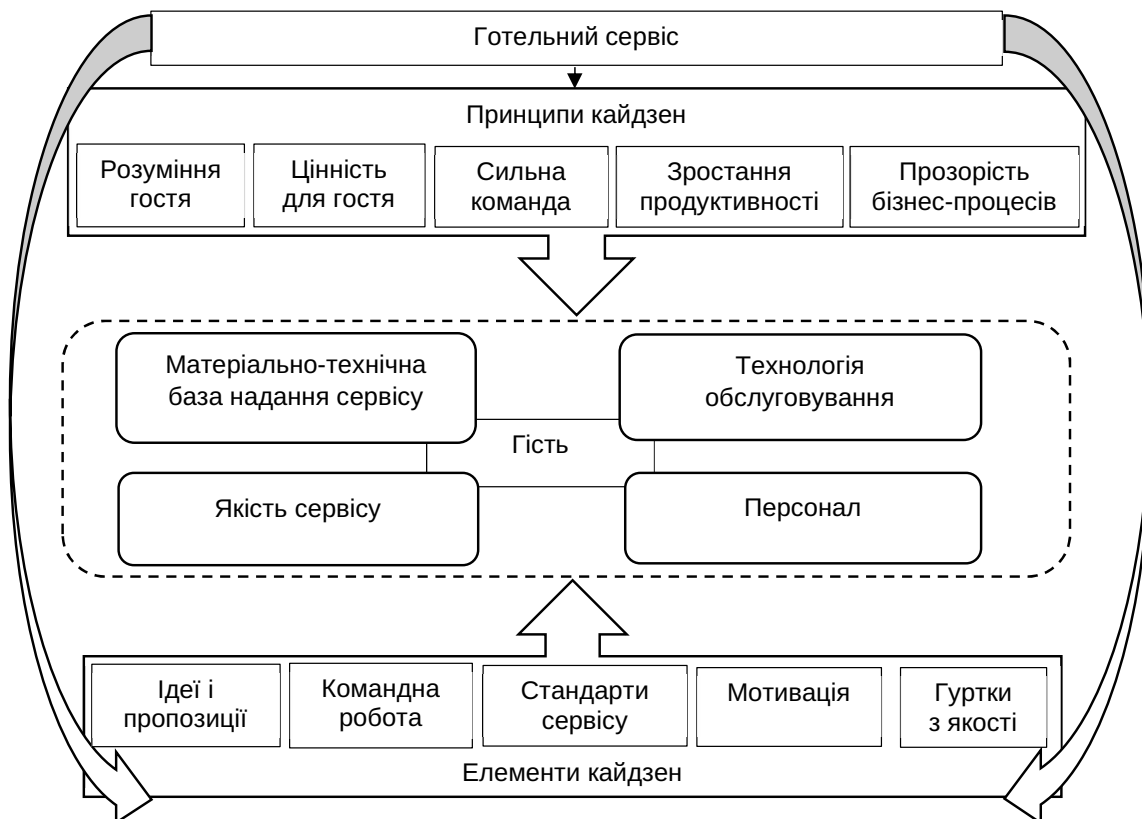


Рис. 1. Узагальнена схема реалізації кайдзен в готельному сервісі

Джерело: складено автором на основі [10]

розуміння свого клієнта, формування споживчої цінності, створення сильної команди, зростання продуктивності, прозорість бізнес-процесів [15]. Відповідно до зазначених принципів в основі методології управління кайдзен стоїть клієнт, якнайкраще задоволення потреб якого розглядається як спосіб підвищення ефективності, продуктивності, безпеки й відповідальності бізнесу, що характеризує здатність підприємства отримувати максимальний дохід [7]. Філософія управління в готельному бізнесі спрямована на усунення найменших недоліків в сервісі, які знижують якість готельної послуги і готельного продукту в цілому. Висока якість сервісу виступає конкурентною перевагою готелю на ринку і спрямована на мотивування першого й подальшого вибору гостем певного готелю. Задоволений гість не потребує витрат на маркетинг і водночас безкоштовно рекламує готель [16, с. 141], а його враження і відгуки є базою для аналізу й впровадження майбутніх змін. Отже, центром уваги в готельному менеджменті є гість. Саме тому, удосконалюючи якість обслуговування, готель має прагнути задовольнити очікування гостя і намагатись кожного разу перевершити їх, забезпечуючи персоналізований підхід до сервісу і як результат – позитивний досвід та незабутні враження. Виходячи із зазначеного, всі бізнес-процеси готелю мають постійно удосконалюватися. Відповідно до кайдзен, щоденні удосконалення призводять до змін на краще в майбутньому завдяки системному застосуванню таких елементів: пропозиції щодо щоденного поліпшення бізнес-процесів, командна робота, персональна дисципліна, мотивація персоналу, гуртки з якості [10].

Одним із ефективних способів забезпечення якісних змін є залучення масового критичного мислення й креативного інтелекту до організації сервісних процесів в готелі, удосконалення яких має відповідати таким критеріям [6]:

- покращення має бути вимірюваним, стандартизованим і повторюваним;
- покращення створюється із дрібних змін;
- якісно організований процес дає якісний результат.

Ці критерії в готельному бізнесі мають враховуватися при формуванні корпоративної культури готелю, під якою в «Reikartz Hotel Group» розуміють сукупність цінностей, норм і правил, прийнятих в компанії та обумовлених її цілями, які підтримують всі співробітники [17] і вважають її ключем до якісного сервісу. Командна робота персоналу, спрямована на результат через покращення зсередини, дозволяє досягти значних успіхів, про що свідчить досвід світових готельних мереж. Проникнення корпоративної культури в усі бізнес-процеси відбувається, коли всі співробітники поділяють цінності компанії й дотримуються її принципів, основними з яких є привабливий зовнішній вигляд, чистота і

порядок на робочому місці, щирий сервіс; кваліфікована ротація кадрів; знання іноземних мов й висока культура спілкування з гостями, дотримання стандартів якості [18].

Стандартизація бізнес-процесів виступає одним із ключових елементів концепції постійного удосконалення. Її завданням є встановлення правил і вимог щодо засобів і методів контролю й оцінки якості обслуговування на всіх етапах гостьового циклу, що в кайдзен реалізується методом SDCA (Standardize, Do, Check, Act - стандартизувати, робити, перевіряти, діяти) [19]. Цей метод передбачає повторюваність чотирьох алгоритмів, що дозволяє збалансувати рівень якості готельного продукту й забезпечити ефективне впровадження змін через дисциплінованість й відповідальність персоналу. На етапі стандартизації відбувається усунення слабких місць в бізнес-процесах й розробка дієвих заходів подолання недосконалостей шляхом командної генерації й відбору ідей. Експериментальне внесення змін у бізнес-процеси, їх тестування на ефективність, необхідне фрагментарне покращення й подальше коригування з урахуванням внесених змін передбачає наявність і використання попереднього досвіду з управління якістю діяльністю підприємства. Грамотне застосування даного алгоритму в готельному сервісі з урахуванням спеціалізації готелю, споживчого попиту, ресурсних можливостей дозволить удосконалити стандартизовані процеси, що сприятиме якісним змінам в корпоративній культурі готелю, якої має дотримуватися весь персонал.

В готельному бізнесі персонал є носієм атмосфери гостинності, яку гарантує заклад, і тому саме персонал з його здібностями й досвідом виступає основним джерелом змін. Класичною моделлю готельного менеджменту визнано централізоване управління, на відміну від якого кайдзен передбачає пошук ефективних варіантів вирішення проблем знизу вгору, залучаючи до удосконалення організаційних процесів всіх співробітників в межах їх компетентностей (рис. 2). Застосування цього підходу потребує розробки дієвої системи мотивації персоналу й організації робочого місця кожного співробітника. Правильне мотивування на досягнення встановлених в готелі цілей згідно з принципами кайдзен дозволить залучити лінійний персонал (порт'є, покоївки, офіціанти та інші) до продукування необхідних змін й прийняття рішень, оскільки саме ця ланка працівників має значну кількість формальних і неформальних комунікацій з гостями і кожного дня вирішує оперативні завдання з покращення процесів індивідуального обслуговування в готелі.

Згідно з філософією кайдзен правильна організація робочого місця здатна підвищити не тільки продуктивність праці персоналу, а й ефективність

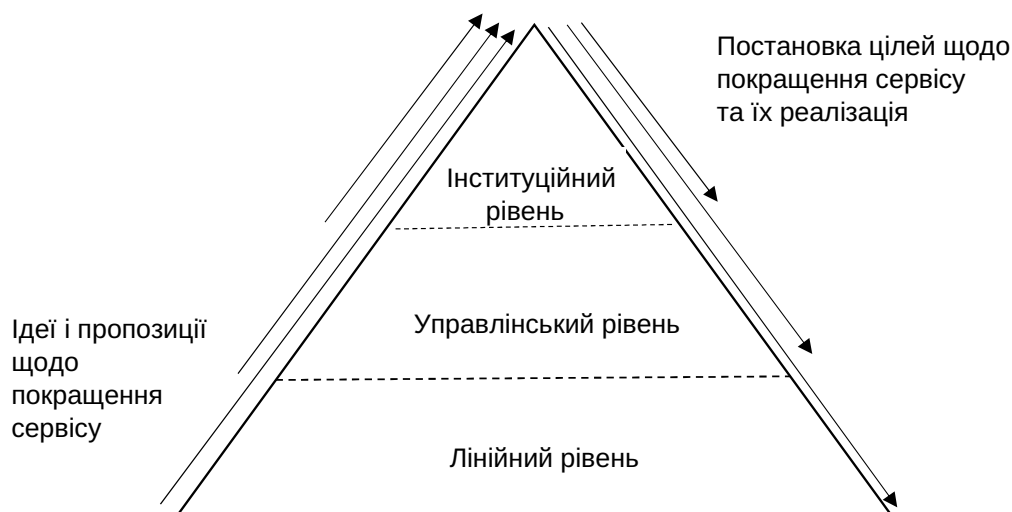


Рис. 2. Функціональна реалізація кайдзен на ієрархічних рівнях управління в готелі

Джерело: складено автором на основі [16]

діяльності підприємства в цілому. В її основі лежать 5 факторів, відомі як 5S: охайність (Seiri), впорядкованість (Seiton), чистота (Seiso), стабілізація (Seiketsu) й дисципліна (Shinsuke) [20]. Фактор охайності передбачає аналіз і виявлення недоліків організації робочого процесу й складання пропозицій щодо їх усунення кожним працівником на своєму робочому місці. Для оптимізації робочого процесу необхідним є зручне розташування приладдя й обладнання, що в готельному бізнесі дозволить скоротити витрати часу на стандартизовані процедури, наприклад такі, як бронювання номера, реєстрація й виїзд гостя, оформлення рахунків, прибирання номерного фонду, приміщень загального користування й навколишньої території, поточного ремонту й складання звітності. Догляд за робочим місцем передбачає відсутність сторонніх предметів, чистоту, справність спеціалізованого й інженерно-технічного обладнання й господарського функціонування всіх приміщень готелю. Стабілізація стосується формування логічної послідовності повторюваних процесів в когнітивній свідомості кожного співробітника відповідно до факторів охайності, впорядкованості і чистоти, що потребує певних витрат часу. Завершальним чинником є дисципліна, що передбачає дотримання встановлених норм і правил й самодисципліну. Зазначені фактори лежать в основі стандартів готельного сервісу, які стабілізують бізнес-процеси і на якісному рівні дозволяють готелю відрізнитися від конкурентів.

На управлінському рівні важливим є вдосконалення командної роботи, формування тісних горизонтальних зв'язків співпраці між працівниками служб, координація щодо виявлення й вирішення щоденних проблем і завдань, спрямованих на створення, надання та планування послуг високого рівня якості. В сучасному готельному менеджменті для формування ефективних

функціональних зв'язки між службами прийому і розміщення, експлуатації номерного фонду, харчування, інженерно-технічною, комерційною, фінансовою й адміністративним відділом застосовуються програмні інструменти, за допомогою яких бізнес-процеси готелю автоматизовані й перетворені в єдину інформаційну мережу. Рішення щодо удосконалення автоматизованих бізнес-процесів, впровадження інновацій приймаються на інституційному рівні і мають бути відображені в стратегії кайдзен, головною метою якої повинно стати вдосконалення, орієнтоване на якість для задоволення потреб гостя.

Важливим складником корпоративної культури готелю є система загального управління якістю (TQM). В концепції кайдзен TQM розглядається як дієвий метод забезпечення безперервного покращення [15] і як вектор розвитку, який в готельному сервісі забезпечує довгостроковий комерційний успіх, користь для суспільства і задоволення гостя [14, с. 41]. Застосування TQM пов'язано із формуванням технології обслуговування високого рівня, а постійне підвищення результатів діяльності розглядається як незмінна мета готелю. Таке управління охоплює постійне коригування відносин між учасниками процесу надання послуг, готелем і гостями, формами і методами впливу на процес створення й реалізації послуг і готельного продукту, організаційною структурою управління, необхідними умовами праці й стимулюванням персоналу. Зміст управління якістю готельних послуг має бути прозорим і зрозумілим, оскільки впливає на всі бізнес-процеси готелю, а не тільки на ті, що пов'язані з якістю. Основними умовами впровадження системи загального управління якістю є:

- інвестиції мають вкладатися не тільки в матеріально-технічне забезпечення готелю, а й в персонал;

- інституційний рівень управління готелем має виступати за постійне підвищення якості сервісу;
- організаційна структура управління має бути створена під загальне управління якістю;
- діяльність готелю має плануватися і здійснюватися на принципах ощадного виробництва;
- удосконалення бізнес-процесів спрямоване на задоволення потреб гостей.

Дотримання цих умов потребує розвинутої системи обліку операційних процесів, удосконалення технології гостьового циклу, оптимізації матеріально-технічного забезпечення з налагодженням постачання й зберігання запасів, координації інформаційних й фінансових потоків, стандартизації діяльності й управління сервісно-комунікативними процесами, в центрі яких стоїть гість з його потребами і вимогами. Проникнення безперервного покращення якості в процес управління готелем на основі синхронізації й щоденного удосконалення бізнес-процесів допоможе поступово скоротити витрати ресурсів й забезпечити довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Висновки з проведеного дослідження.

Сутність кайдзен як концепції постійного удосконалення в готельному сервісі полягає в створенні додаткової цінності послуг готелю для гостя й формуванні довгострокових конкурентних переваг, що вимагає оптимізації й щоденного покращення всіх бізнес-процесів. Основними факторами впливу та передумовами впровадження кайдзен в готельний сервіс є стан матеріально-технічної бази, сучасність технології обслуговування, персонал з його професійними навичками та вміннями, рівень якості послуг. Центром уваги кайдзен в готельному сервісі є гість, задоволення потреб якого визначено наскрізною метою концепції безперервного удосконалення. Її досягнення передбачає продукування нових ідей щодо покращення сервісу, колективну взаємодію, щільність якої визначається формами зв'язку й досконалістю організаційної структури управління, наявність, перегляд й постійне покращення стандартів сервісу, дієву мотивацію персоналу, формування гуртків якості, робота яких базується на масовому критичному мисленні й творчому підході до організації процесів обслуговування в готелі протягом гостьового циклу. Невід'ємною умовою впровадження якісних змін в готельний сервіс є стандартизація бізнес-процесів, завданням якої визначено встановлення правил і критеріїв оцінки якості обслуговування на всіх етапах гостьового циклу, а також засобів і методів їх контролю. Дотримання стандартів сервісу дозволяє збалансувати рівень якості готельного сервісу й уніфікувати його надання, в той час як принципи кайдзен й принципи гостинності вимагають персоналізованого підходу до обслуговування кожного гостя. Отже, гарантом персоналізованого якісного готельного сервісу є

персонал, система мотивації якого в умовах клієнтоорієнтованої економіки потребує подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Global hotel and resort industry market size worldwide 2011–2021. *Statista: офіційний сайт*. URL: <https://cutt.ly/5DcKZZW> (дата звернення: 16.02.2022).
2. Vanguélis Panayotis. Summer 2021: The European hotel industry on a path to recovery. *Hospitality-on*. 17 March 2022. URL: <https://cutt.ly/pDcXZT7> (дата звернення: 20.03.2022).
3. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. Москва : Альпина Пабlisher, 2014. 274 с.
4. Farris, J., Van Aken, E., Doolen, T. and Worley, J. Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study. *International Journal of Production Economics*. 2009. Vol. 117. № 1, pp. 42–65.
5. Venkataiah, C. H. and Sagi, S. Relationship between kaizen events and perceived quality performance in Indian automobile industry. *International Journal of Management & Business Studies*. 2012. Vol. 2. № 1, pp. 25–18.
6. Brunet, A. P. and New, S. Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*. 2003. Vol. 23. № 12, pp. 1426–1446.
7. Singh, J. and Singh, H. Kaizen philosophy: a review of literature. *IUP Journal of Operations Management*. 2009. Vol. 8. № 2, pp. 51–72.
8. Firman, A., Ilyas, G.B. The Effect of Kaizen Strategy on Customer Satisfaction: Empirical Study on Budget Hotels in Makassar City. *Point of View Research Management*. 2(1) February. 2021. pp. 1–9. URL: <https://cutt.ly/IDnOU75> (дата звернення 16.02.2022).
9. Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. Thoughts on kaizen and its evolution. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2011. № 2(4). Pp. 288–308. doi:10.1108/20401461111189407.
10. Habidin, Nurul Fadly; Hashim, Suzaituladwini; Mohd Fuzi, Nursyazwani; Salleh, Mad Ithnin; van der Wiele, Ton. Total productive maintenance, kaizen event, and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2018. Vol. 35. № 9. pp. 1853–1867. doi:10.1108/IJQRM-11-2017-0234.
11. Лазаренко Т. В., Голуб М. О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1 (18). С. 139–143. URL: <https://cutt.ly/9DROxnj> (дата звернення: 20.02.2022).
12. Семенчук Т. Б., Василюк С. М. Застосування концепції постійного вдосконалення для ефективного розвитку підприємства. Бізнес та інтелектуальний капітал. *Інтелект XXI*. 2019. № 6. С. 138–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.56> (дата звернення: 20.02.2022).
13. Шашина М. В., Федотов О. Ю. Застосування концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 7. С. 26–30.

14. Кудла Н. С. Управління якістю в туризмі: підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 328 с.

15. What is Kaizen? *Institute Kaizen: офіційний сайт*. URL: <https://www.kaizen.com/what-is-kaizen> (дата звернення: 20.02.2022).

16. Мальська М. П., Пандяк І. Г., Занько Ю. С. Організація готельного обслуговування : підручник. Київ : Знання, 2011. 366 с.

17. Ключ до якісного сервісу в корпоративній культурі. *Rreikartz Blog*. URL: <https://cutt.ly/sDnMUYm> (дата звернення: 12.02.2022).

18. Редько В. Є., Ваніна С. В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу. *Ефективна - економіка*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.64.

19. What is Kaizen? *Kanbanzone: веб-сайт*. URL: <https://kanbanzone.com/resources/lean/kaizen/> (дата звернення: 16.02.2022).

REFERENCES:

1. Global hotel and resort industry market size worldwide 2011–2021. *Statista: Ofitsiyni sait*. Available at: <https://cutt.ly/5DcKZZW> (accessed 16 February 2022).

2. Vanguélis Panayotis. Summer 2021: The European hotel industry on a path to recovery. *Hospitality-on*. 17 March 2022. Available at: <https://cutt.ly/pDcXZT7> (accessed 20 March 2022).

3. Imai M. (2014) *Kayzen: Klyuch k uspekhu yaponskikh kompaniy*. [Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success] Moscow: Al'pina Publisher. (in Russian)

4. Farris, J., Van Aken, E., Doolen, T. and Worley, J. (2009) Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, vol. 117, no 1, pp. 42–65.

5. Venkataiah, C. H. and Sagi, S. (2012) Relationship between kaizen events and perceived quality performance in Indian automobile industry. *International Journal of Management & Business Studies*, vol. 2, no. 1, pp. 25–18.

6. Brunet, A. P. and New, S. (2003) Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, no. 12, pp. 1426–1446.

7. Singh, J. and Singh, H. (2009) Kaizen philosophy: a review of literature. *IUP Journal of Operations Management*, vol. 8, no. 2, pp. 51–72.

8. Firman, A., Ilyas, G.B. (2021) The Effect of Kaizen Strategy on Customer Satisfaction: Empirical Study on Budget Hotels in Makassar City. *Point of View Research Management*. 2(1) February, pp. 1-9. Available at: <https://cutt.ly/IDnOU75> (accessed 16 February 2022).

9. Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011) Thoughts on kaizen and its evolu-

tion. *International Journal of Lean Six Sigma*, no. 2(4), pp. 288–308. doi:10.1108/20401461111189407/.

10. Habidin, Nurul Fadly; Hashim, Suzaituladwini; Mohd Fuzi, Nursyazwani; Salleh, Mad Ithnin; van der Wiele, Ton. (2018) Total productive maintenance, kaizen event, and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 35, no. 9, pp. 1853–1867. doi:10.1108/IJQRM-11-2017-0234.

11. Lazarenko T. V., Holub M. O. (2019) Ekonomichni aspekty zastosuvannya suchasnykh kontseptsi menedzhmentu na vitchyznianykh pidpriemstvakh [Economic aspects of application of modern management concepts at domestic enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 1 (18), pp. 139–143. Available at: <https://cutt.ly/9DROxnj> (accessed 20 February 2022).

12. Semenichuk T. B., Vasylyha S. M. (2019) Zastosuvannya kontseptsi postiiinoho vdoskonalennia dlia efektyvnoho rozvytku pidpriemstva [Application the concept of continuous improvement for the effective development of the enterprise]. *Biznes ta intelektualnyi kapital. Intel'ekt XXI*, no 6, pp. 138–141. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.56>.

13. Shashyna M. V., Fedotov O. Yu. (2018) Zastosuvannya kontseptsi kaidzen menedzhmentu dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv [Application of the kaizen management concept to improve the efficiency of domestic enterprises]. *Ahrosvit*, no. 7, pp. 26–30.

14. Kudla N. S. (2015) *Upravlinnia yakistiu v turyzmi: pidruchnyk* [Quality management in tourism]. Kyiv: «Tsent' uchbovoi literatury». (in Ukrainian)

15. What is Kaizen? *Institute Kaizen: ofitsiyni sait*. Available at: <https://www.kaizen.com/what-is-kaizen> (accessed 20 February 2022).

16. Malska M. P., Pandiak I. H., Zanko Yu. S. (2011) *Orhanizatsiia hotelnoho obsluhovuvannia* [Organization of hotel services]: pidruchnyk. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)

17. Kliuch do yakisnoho servisu v korporatyvni kul'turi [The key to quality service in corporate culture]. *Rreikartz Blog*. Available at: <https://cutt.ly/sDnMUYm> (accessed 12 February 2022).

18. Redko V. Ye., Vanina S. V. (2018) Vplyv korporatyvnoi kultury na yakist hotelnoho servisu [Influence of corporate culture on the quality of hotel service]. *Efektyvna ekonomika*, no. 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.64 (accessed 16 February 2022). (in Ukrainian)

19. What is Kaizen? *Kanbanzone: veb-sait*. Available at: <https://kanbanzone.com/resources/lean/kaizen/> (accessed 16 February 2022).