

Готельно-ресторанна справа

УДК 640.43:640.4:658.562

**Рогова Наталія Володимирівна**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи  
Навчально-науковий інститут денної освіти  
Полтавський університет економіки і торгівлі*

**Rogova Natalja**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Business  
Educational and Scientific Institute of Full-Time Education  
Poltava University of Economics and Trade  
ORCID: 0000-0002-5189-9058*

**Рибакова Світлана Сергіївна**

*старший викладач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи  
Навчально-науковий інститут денної освіти  
Полтавський університет економіки і торгівлі*

**Rybakova Svitlana**

*Senior Lecturer of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Business  
Educational and Scientific Institute of Full-Time Education  
Poltava University of Economics and Trade  
ORCID: 0000-0001-8490-9235*

**Белозьоров Євгеній Олегович**

*аспірант кафедри  
управління персоналом, економіки праці та економічної теорії  
Навчально-наукового інституту денної освіти  
Полтавського університету економіки і торгівлі*

**Belozеров Yevhenii**

*Postgraduate Student of the  
Department of Personnel Management, Labor Economics and Economic Theory  
Educational and Scientific Institute of Full-Time Education of  
Poltava University of Economics and Trade  
ORCID: 0009-0006-6896-1053*

**ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ НА ЯКІСТЬ  
ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЯХ ТА РЕСТОРАНАХ  
THE IMPACT OF INTERNATIONAL STANDARDS ON THE QUALITY  
OF SERVICE IN HOTELS AND RESTAURANTS**

***Анотація.** Вступ. У нинішніх умовах глобальної нестабільної геополітичної обстановки та кризових економічних явищ ринок ресторанно-готельної індустрії України вимагає інтенсифікації конкурентоспроможності на галузевому ринку. Із огляду на це, одним із пріоритетних напрямів економічного розвитку на сьогодні вбачається забезпечення стратегічних конкурентних переваг на основі високого рівня якості. На сьогодні ринок досліджуваної галузі здійснює відчутний тиск на індустрію, стимулюючи її безперервно підвищувати якість послуг. Із огляду на зазначене, кожна компанія у готельно-ресторанному бізнесі вимагає укріплення конкурентних переваг та підвищення якості сервісу. Визначальним індикатором, при цьому, слугують міжнародні стандарти.*

***Мета.** Метою дослідження є аналіз впливу концептів міжнародної стандартизації у сфері ресторанно-готельного обслуговування на якість послуг.*

***Матеріали і методи.** У процесі наукового дослідження було застосовано ряд загальнонаукових методів, зокрема, методи порівняльного та абстрактно-логічного аналізу, індукції та дедукції, абстрагування,*

конкретизації та формалізації. Теоретико-методологічна основа дослідження формувалась із врахуванням пріоритетних принципів реалізації комплексних досліджень та системного підходу. Принцип комплексності дозволив проаналізувати предмет дослідження як систему, з відповідною сукупністю взаємозв'язків.

*Результати.* Дослідження присвячене актуальній проблематиці ідентифікації рівня якості обслуговування у готельно-ресторанній індустрії у аспекті відповідності міжнародним стандартам. Систематизовано та проаналізовано сучасну методологію їх оцінювання. Детально досліджено вітчизняний рівень стандартизації готельно-ресторанної індустрії у аспекті кореляції з міжнародними стандартами загального управління якістю. Доведено, що у результаті імплементації міжнародних стандартів якості діяльність компанії оптимізується в напрямках розподілу відповідальності, внутрішньої організованості та мінімізації кількості управлінських похибок. З'ясовано, що впровадження системи управління якістю на базисі стандарту ISO 9001 сприяє спрощенню системи реалізації послуг та підвищенню їх якості, оптимізації корпоративної політики, налагодженню ефективної комунікації зі споживачами, формуванню раціональних управлінських рішень.

*Перспективи.* У перспективних наукових пошуках доцільно зосередитись на розробленні практичного інструментарію впровадження систем управління якістю послуг європейського зразка у ресторанний та готельний бізнес, що стимулюватиме інтенсивний розвиток галузі в період повоєнного відновлення.

**Ключові слова:** *якість, міжнародні стандарти, методи оцінки, готельно-ресторанний бізнес, конкурентоспроможність.*

**Summary.** *Introduction. In the current environment of global geopolitical instability and economic crisis, the Ukrainian restaurant and hotel industry*

*requires intensification of competitiveness in the industry market. In view of this, one of the priority areas of economic development today is to ensure strategic competitive advantages based on a high level of quality. Today, the market of the industry under study exerts considerable pressure on the industry, stimulating it to continuously improve the quality of services. In view of the above, every company in the hotel and restaurant business requires strengthening its competitive advantages and improving the quality of service. International standards serve as a key indicator in this regard.*

*Purpose. The purpose of the study is to analyze the impact of international standardization concepts in the field of restaurant and hotel services on the quality of services.*

*Materials and methods. In the course of the research, a number of general scientific methods of cognition were used, in particular, methods of comparative and abstract logical analysis, induction and deduction, abstraction, concretization and formalization. The theoretical and methodological basis of the study was formed taking into account the priority principles of comprehensive research and the systematic approach. The principle of complexity made it possible to analyze the subject of research as a system, with a corresponding set of interconnections.*

*Results. The study is devoted to the actual problems of identifying the level of service quality in the hotel and restaurant industry in terms of compliance with international standards. The modern methodology of their evaluation is systematized and analyzed. The domestic level of standardization of the hotel and restaurant industry in terms of correlation with international standards of total quality management is studied in detail. It is proved that as a result of the implementation of international quality standards, the company's activities are optimized in the areas of responsibility distribution, internal organization and minimization of the number of management errors. It is found that the introduction of a quality management system based on ISO 9001 helps to simplify*

*the system of selling services and improve their quality, optimize corporate policy, establish effective communication with consumers, and formulate rational management decisions.*

*Discussion. In future scientific research, it is advisable to focus on the development of practical tools for implementing European-style service quality management systems in the restaurant and hotel business, which will stimulate the intensive development of the industry during the post-war recovery period.*

**Key words:** *quality, international standards, assessment methods, hotel and restaurant business, competitiveness.*

**Постановка проблеми.** За умов активної інтеграції України в систему міжнародних економічних відносин, перед компаніями індустрії гостинності формується мета формації конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Досягнення вказаної мети вбачається можливим шляхом забезпечення високого рівня якості готельних та ресторанних послуг, що сприятиме інтенсифікації конкурентоспроможності діяльності компаній із застосуванням системи міжнародних стандартів та правил.

Проте, на сьогодні компанії індустрії гостинності України працюють у кризових умовах воєнного часу та соціально-економічної нестабільності, що негативно впливає на управління якістю послуг. Процес розроблення оптимізованого плану розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах несприятливої економічної кон'юнктури вимагає імплементації стандартів серії ISO 9000 та стратегії загального управління якістю (TQM), котрі вбачаються підґрунтям підвищення якості послуг у досліджуваній сфері діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика якості послуг у готельно-ресторанній індустрії та методології управління нею досліджується низкою сучасних вчених. Зокрема, варто виділити праці Л. Чепурда та ін. [1], О. Моргулець[2], М. Коробкіна [2], П. Вофсі [2], В. Алі [3]

та ін., S. Mahsyar [4], U. Surapati [4], M. Waqanimaravu [5], C. Arasanmi [5], що досліджують загальнотеоретичні, методологічні та практичні аспекти управління якістю обслуговування. Дослідження методологічних концептів удосконалення систем управління якістю реалізують M. Zibarzani [6] та ін., A. Parasuraman [7; 8], A. Elshaer [9], A. Marzouk [9], A. Khan [10] та ін. Водночас, питання забезпечення відповідності якості продукції міжнародним стандартам у сфері туризму та гостинності нашої держави, певною мірою, залишаються дослідженими фрагментарно.

**Мета статті** полягає у аналізі впливу концептів міжнародної стандартизації у сфері ресторанно-готельного обслуговування на якість послуг.

**Матеріали і методи.** Теоретико-методологічна база роботи формувалась із врахуванням пріоритетних принципів проведення комплексних досліджень, на основі системного підходу. Принцип комплексності при цьому дав змогу проаналізувати об'єкт і предмет вивчення як систему, з відповідною сукупністю взаємозв'язків. Методи аналізу та синтезу застосовані для ідентифікації факторів та етапів розвитку досліджуваного об'єкту, а також його визначальних елементів. Індукція використана з метою прогнозування показників перспективного розвитку. Метод наукової абстракції використано для формування теоретичних узагальнень, уточнення понятійного апарату, виділення основних понять та категорій, формування висновків дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Управління якістю готельно-ресторанних послуг позиціонується одним із найвпливовіших компонентів усього механізму управління сучасною компанією. Парадигма управління якістю розуміється як сукупність векторів реалізації системи функцій загального управління підприємством, які визначають та адаптують стратегію та цілі організації, а також упроваджують їх на практиці за

допомогою методів планування якості, оперативного управління нею та постійного удосконалення.

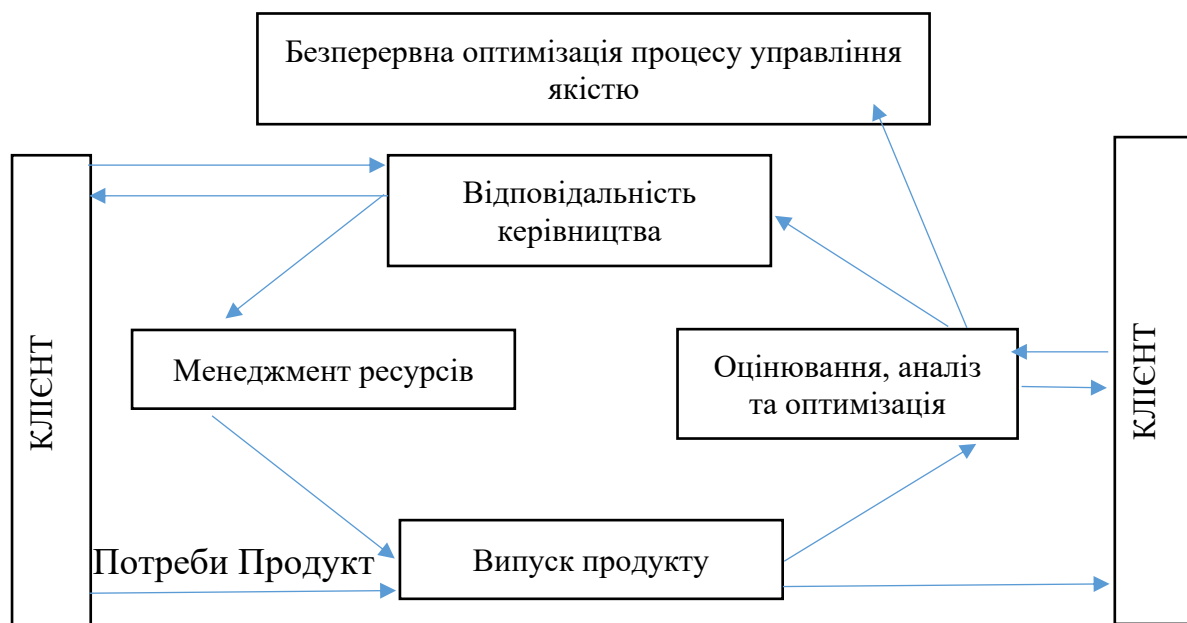
На нинішньому етапі розвитку компаній готельно-ресторанної індустрії категорія якості послуг обумовлена концептами надійності та ефективності. При цьому, рівень якості обслуговування в готельно-ресторанній індустрії важко піддається управлінню та контролінгу, що зумовлено використанням застарілих управлінських методів та неефективною поведінкою персоналу, котрі призводять до низької якості обслуговування чи порушення технологічного процесу надання послуги. На основі такого алгоритму виникають стабільні ключові проблеми в управлінні якістю, зокрема, відсутність єдиних вимог та нетотожне бачення послуги персоналом та споживачем; неефективність комунікаційних процесів; оцінка праці за активністю, а не за результативністю; одноосібне управління готелем/рестораном; ігнорування новітніх управлінських технологій.

На сьогодні активно формуються нові тенденції визначення конкурентоспроможності компаній готельно-ресторанної індустрії в умовах кризових явищ нестабільності, зокрема: глобалізація та інтеграція ринку; сервісизація економіки; глибока персоніфікація обслуговування; розвиток інноваційних цифрових технологій. Імплементация роботизованих програмних продуктів, розвиток мобільного маркетингу та інструментарію штучного інтелекту, за умов дотримання вимог імплементованих та обов'язкових для дотримання міжнародних стандартів, дозволить суттєво підвищити рівень якості готельно-ресторанного обслуговування, сприяючи значному економічному розвитку та підтримці конкурентних позицій на ринку.

Розробником міжнародних стандартів серії ISO 9000 є Міжнародна організація зі стандартизації ISO (International Organization for Standardization), котра являє собою всесвітню федерацію національних

органів стандартизації (комітетів-членів). Стандарти ISO серії 9000 займають впевнені позиції на міжнародному ринку, а система управління якістю за ними розглядається як мінімально необхідний рівень розвитку компанії. Остання версія приведеного стандарту – ISO 9001:2015. У межах України прийняті ідентичні ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Як репрезентує міжнародний досвід, у результаті імплементації міжнародного стандарту якості ISO 9001, діяльність компанії оптимізується в напрямках розподілу відповідальності, внутрішньої організованості та мінімізації кількості управлінських похибок. З'ясовано, що впровадження системи управління якістю на базисі стандарту ISO 9001 сприяє спрощенню системи реалізації послуг та підвищенню їх якості, оптимізації корпоративної політики, налагодженню ефективної комунікації зі споживачами, формуванню раціональних управлінських рішень.

Ефективні системи якості, комплементарні актуальним вимогам ринку, інтегруються в дефініцію загального управління якістю (TQM). У основу стандартів серії ISO 9001 закладено модель системи управління якістю, зближеною з ідеологією TQM (рис. 1).



**Рис. 1. Модель системи управління якістю, заснованої на процесах**  
Джерело: розробка авторів



У результаті узагальнення практики TQM, в основу стандартів якості покладено вісім основних принципів управління якістю: орієнтація на споживача; лідерство керівництва; залучення працівників; процесний підхід; системна концепція управління; безперервна оптимізація; формування управлінських рішень на основі фактів; взаємовигідна продуктивна комунікація. Усі вимоги стандарту ISO 9001 містять в основі приведені принципи.

За інформацією HotelMatrix, середнє завантаження готельного ринку України у 2023 році характеризується тенденцією до зростання (рис.2), що свідчить про ефективність імплементації міжнародних стандартів якості до вітчизняної індустрії готельно-ресторанної справи.

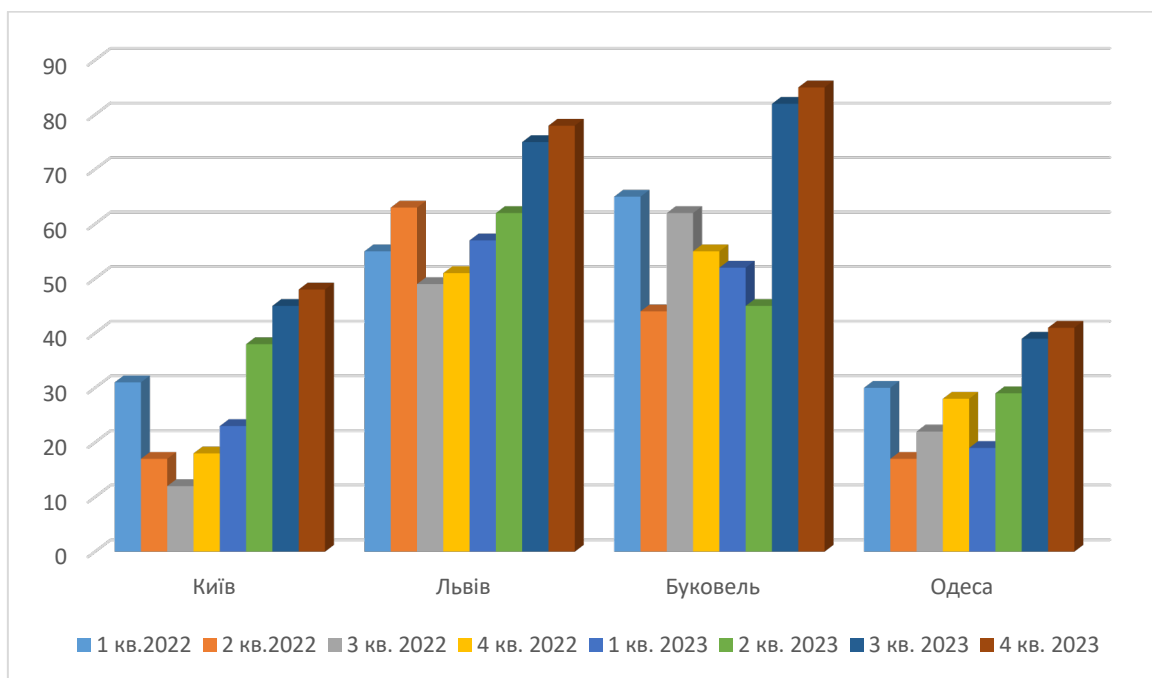


Рис. 2. Динаміка середнього рівня заповнюваності на готельному ринку України

Джерело: систематизовано авторами на основі [11]

У цілому, стандарти якості обслуговування у готелі чи ресторани можна диференціювати на три групи: стандарти, вимоги яких можуть бути ідентифіковані кількісними критеріями (кількість гостей, повторних заявок на бронювання тощо); стандарти, вимоги яких виражені тимчасовими нормативами (наприклад, вимір часового ресурсу на реєстрацію, виклик

посильного тощо); та характеристики, які можуть оцінити експерти або споживачі. Специфіка застосування основних методів дослідження якості обслуговування представлена у табл. 1.

Таблиця 1

**Характеристика методів оцінки якості послуг/продукції у готельно-ресторанному бізнесі**

Метод	Переваги	Недоліки
Експертні оцінки	Надає об'єктивності думок експертів; анонімність висловлювань; відсутність тиску; можливість оцінки ризику за умов невизначеності.	Ризик недостовірності отриманих оцінок; великі витрати часу на підготовку та реалізацію всіх етапів проведення.
«Таємний гість»	Дозволяє визначити точки втраченого чи недоступного прибутку; створює низку унікальних сервісних переваг; виявляє недоліки у сервісі; створює ефективну систему мотивації; забезпечує чіткий контроль виконання стандартів обслуговування та додаткових продажів.	Вартісність; значна трудомісткість; складність стандартизації сфери обслуговування через специфіку її природи
Customer Efforts Score	Надійний показник ймовірності трансформації купівельної поведінки; дає чітке уявлення про сфери, які потребують вдосконалення; нескладний у реалізації.	Не формує інформативну оцінку загальної задоволеності клієнта; відсутність сегментації.
Типологія Є. Р. Кедотта – Н. Терджена	Дозволяє прогнозувати оцінку якості новостворюваних послуг; зіставляти оцінки різних категорій опитуваних.	Не зауважує оцінки різних елементів обслуговування у взаємозв'язку.
SERVQUAL	Не потребує спеціальної підготовки; ідентифікує основні напрями у покращенні діяльності підприємства; демонструє результат у наочній графічній формі.	Відсутність детальної оцінки критеріїв якості послуги та еталонної сервісної організації, прийнятої за стандарт якості; ілюзорна досяжність суперякості послуги.
Net Promoret Score	Простота реалізації; можливість класифікації клієнтської бази; відображення прибутковості та розвитку компанії; можливість порівняння з показниками конкурентів.	Система NPS недостатньо конкретна, без плану дій за отриманими результатами опитування.

Customer Satisfaction Research	Оцінюється рівень задоволеності окремим процесом, товаром, послугою компанії та загальний рівень задоволеності клієнта.	Суб'єктивність та неоднозначність; фокус на короткостроковій задоволеності; не завжди корелює з поведінкою клієнта.
Спостереження	Дозволяє провести дослідження незалежно від готовності суб'єктів, що спостерігаються, та досягти фіксації відразу за декількома параметрами – наприклад, вербальної та невербальної поведінки.	Упередженість спостерігача; помилки в оцінках; одноразовість спостережуваних обставин; необхідність великих ресурсних витрат (тимчасових, людських, матеріальних).
Усне опитування та анкетування	Низька вартість, швидкість опитування; формує можливість опитати велику кількість людей; низьковитратний; можливість повної самостійності; відсутність впливу на опитуваних; поєднання з іншими методами (спостереження, інтерв'ю); можливість порівняльного аналізу та повторної перевірки даних.	Висока ймовірність низької якості заповнення анкет; стандартизований підхід до всіх респондентів; при опитуванні потрібний кваліфікований інтерв'юер; низький рівень контролю над роботою інтерв'юера.

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [7]

Кожна компанія у готельно-ресторанній індустрії має прагнути реалізувати комплексне органічне дослідження чинників впливу на якість послуг, мінімізувати рівень їх негативного тиску, а також спроектувати інформаційне поле для яке реальної оцінки власних ресурсів компанії. У синергії, такі заходи сприятимуть чіткій координації зусиль персоналу у досягненні поставленої мети та впровадженню дієвої системи індикаторів якості обслуговування для подальшого контролю. У той же час, контроль якості послуг у досліджуваній сфері є елементом державного регулювання ринку, що реалізовується із метою захисту прав споживачів і розвитку міжнародної туристської діяльності, стимулювання економічного поступу країни.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи викладене, варто звернути увагу, що стандарти серії ISO 9000, зокрема стандарт ISO 9001, визначають максимально ефективну на сьогодні модель

управління якістю у сфері готельно-ресторанного обслуговування. Для успішної інтеграції української індустрії гостинності до міжнародного ринкового середовища із збереженням конкурентних переваг, необхідно імплементувати правила та вимоги стандарту ISO 9001:2015, а також методику їх впровадження у вітчизняних компаніях готельно-ресторанного бізнесу. Питання стандартизації туристичних і готельних суб'єктів ринку вимагають вирішення на новому якісному рівні з обов'язковим використанням міжнародних стандартів або окремих їх положень.

Вибір оптимальної стратегії інноваційного розвитку компаній готельно-ресторанного бізнесу визначається необхідністю впровадження сучасних науково обґрунтованих цифрових технологій згідно з вимогами міжнародних стандартів. Досвід діяльності сучасних компаній розвинених країн світу переконливо засвідчує, що застосування прогресивних технологій обслуговування в сучасних закладах готельно-ресторанного бізнесу та використання інноваційних технологій дають змогу залучати більшу кількість споживачів, підвищувати рівень продажів якісної продукції та послуг, забезпечувати довіру та лояльність клієнтів, формувати позитивний імідж закладів готельно-ресторанного бізнесу

Доцільно, щоб подальші наукові розробки у сфері якості готельно-ресторанних послуг стосувалися вирішення проблеми негнучкої пропозиції основних і додаткових послуг компаній України, нівелювання суттєвих коливань попиту на готельні послуги шляхом підвищення рівня їх якості.

### **Література**

1. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є. Ключові аспекти впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 у готельно-ресторанній індустрії. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1(11). С. 26-31. doi: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5).

2. Моргулець О., Коробкіна М., Вофсі П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>.

3. Ali B. J., Gardi B., Jabbar Othman B., Ali Ahmed S., Burhan Ismael N., Abdalla Hamza P., Anwar G. Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 2021. № 5(3). С. 14-28. doi: <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>.

4. Mahsyar S., Surapati U. Effect of service quality and product quality on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*. 2020. № 4(01). URL: <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/950> (дата звернення: 25.06.2024).

5. Waqanimaravu M., Arasanmi C. N. Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 2020. № 23(3). С. 216-227. doi: <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850>.

6. Zibarzani M., Abumalloh R. A., Nilashi M., Samad S., Alghamdi O. A., Nayer F. K., Akib N. A. M. Customer satisfaction with Restaurants Service Quality during COVID-19 outbreak: A two-stage methodology. *Technology in Society*. 2022. № 70. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101977>.

7. Parasuraman A., Zeithaml L. Berry. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64 (1). P. 12-40.

8. Parasuraman A. A., Zeithaml L. Berry. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49 (4). P. 41-50.

9. Elshaer A. M., Marzouk A. M. Memorable tourist experiences: the role of smart tourism technologies and hotel innovations. *Tourism Recreation*

*Research.* 2024. № 49(3). С. 445-457. doi:  
<https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2027203>.

10. Khan A., Bibi S., Lorenzo A., Lyu J., Babar Z. U. Tourism and development in developing economies: A policy implication perspective. *Sustainability*. 2020. № 12(4). P. 16-18. doi: <https://doi.org/10.3390/su12041618>.

11. Hotel Matrix. 2024. URL: <https://www.hotelmatrix.report/> (дата звернення: 25.06.2024).

### References

1. Chepurda, L., Osypenkova, I., Sukhenko, V., & Sukhenko, Ye. (2024). Kliuchovi aspekty vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu ISO 9001:2015 u hotelno-restorannii industrii [Key aspects of implementing the ISO 9001:2015 quality management system in the hotel and restaurant industry]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 1(11), 26-31. doi: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5) [in Ukrainian].

2. Morhulets, O., Korobkina, M., & Vofsi, P. (2023). Instytutsiini chynnyky ta yikh vplyv na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy [Institutional factors and their impact on the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62> [in Ukrainian].

3. Ali, B. J., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Ali Ahmed, S., Burhan Ismael, N., Abdalla Hamza, P., & Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14-28. doi: <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>.

4. Mahsyar, S., & Surapati, U. (2020). Effect of service quality and product quality on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01). URL: <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/950>.

5. Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), 216-227. doi: <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850>.
6. Zibarzani, M., Abumalloh, R. A., Nilashi, M., Samad, S., Alghamdi, O. A., Nayer, F. K., & Akib, N. A. M. (2022). Customer satisfaction with Restaurants Service Quality during COVID-19 outbreak: A two-stage methodology. *Technology in Society*, 70. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101977>.
7. Parasuraman, A., & Zeithaml, L. Berry. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
8. Parasuraman, A., & Zeithaml, L. Berry. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
9. Elshaer, A. M., & Marzouk, A. M. (2024). Memorable tourist experiences: the role of smart tourism technologies and hotel innovations. *Tourism Recreation Research*, 49(3), 445-457. doi: <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2027203>.
10. Khan, A., Bibi, S., Lorenzo, A., Lyu, J., & Babar, Z. U. (2020). Tourism and development in developing economies: A policy implication perspective. *Sustainability*, 12(4), 16-18. doi: <https://doi.org/10.3390/su12041618>.
11. Hotel Matrix. (2024). URL: <https://www.hotelmatrix.report/>.