



DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-254-266
УДК 65.018:640.43 (075)

Наталія СУШКО

к.і.н., доцент,
проректор з навчально-організаційної роботи
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,
м. Черкаси, України
ORCID ID: [0000-0003-2201-0755](https://orcid.org/0000-0003-2201-0755)
e-mail: nataliasusko6@gmail.com

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

***Анотація.** Готельно-ресторанне господарство виконує важливу функцію у світовій економіці, надаючи послуги, які вимагають найвищих стандартів якості. Управління якістю передбачає комплексне поєднання високого рівня обслуговування, ефективності роботи та дотримання нормативних стандартів. У статті досліджено фундаментальні принципи, проблеми управління якістю в готельно-ресторанному господарстві, наголошено на важливості надання послуг, орієнтованих на клієнта, навчання персоналу та впровадження технологічних досягнень. Одним з основних компонентів управління якістю є впровадження стандартизованих сертифікатів якості. Ці інструменти допомагають компаніям підтримувати узгодженість у наданні послуг, мінімізувати ризики та покращити загальний досвід обслуговування клієнтів. Крім того, навчання та мотивація співробітників відіграють важливу роль у забезпеченні якості обслуговування. Добре навчений персонал може ефективно задовольняти потреби клієнтів, вирішувати скарги та сприяти позитивній репутації закладу.*

Здатність збирати, аналізувати та впроваджувати зміни на основі відгуків клієнтів є ключовим фактором збереження конкурентних переваг. У сучасну цифрову епоху онлайн-огляди та рейтинги значно впливають на рішення споживачів, роблячи управління якістю стратегічним пріоритетом для гостинного бізнесу. Технологічні інновації, такі як штучний інтелект, автоматизація та розумні системи обслуговування, зробили революцію в управлінні якістю в готельно-ресторанному господарстві. Чат-боти на основі штучного інтелекту, автоматизовані системи бронювання та аналітика даних дозволяють компаніям персоналізувати взаємодію з клієнтами, оптимізувати роботу та підвищити ефективність обслуговування.

Проте, незважаючи на технологічний прогрес, такі проблеми, як плинність кадрів, культурні відмінності та дотримання нормативних вимог, продовжують впливати на управління якістю галузі. Автором запропоновано етапи розробки та реалізації стратегії управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. Адже успішна стратегія передбачає збалансування технологічної інтеграції з наданням послуг, орієнтованих на клієнта, гарантуючи, що підприємства гостинності не лише відповідають галузевим стандартам, але й перевищують очікування клієнтів. Отже, ефективне управління якістю є динамічним і безперервним процесом, який вимагає стратегічного планування, залучення працівників і адаптації до мінливих уподобань клієнтів. Майбутнє управління якістю в господарстві буде сформовано цифровою трансформацією, практиками сталого розвитку та більшою увагою до персоналізованих послуг.



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Ключові слова: готельно-ресторанне господарство, послуга, якість, управління якістю, стандарти якості, цифровізація.

JEL Classification: L15, L23, M12

Absztrakt. A szálloda- és vendéglátóipar fontos szerepet játszik a világgazdaságban, mivel olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyek a legmagasabb minőségi követelményeknek kell megfelelniük. A minőségirányítás magában foglalja a magas szintű kiszolgálás, a hatékony működés és a szabványok betartásának komplex kombinációját. A cikk alapvető elveket és a minőségirányítás problémáit vizsgálja a szálloda- és vendéglátóiparban, hangsúlyozva az ügyfélközpontú szolgáltatások fontosságát, a személyzet képzését és a technológiai fejlesztések bevezetését. A minőségirányítás egyik alapvető eleme a szabványosított minőségi tanúsítványok bevezetése. Ezek az eszközök segítenek a vállalatoknak fenntartani a szolgáltatások egységességét, minimalizálni a kockázatokat és javítani az ügyfélményt. Ezenkívül az alkalmazottak képzése és motiválása kulcsszerepet játszik a szolgáltatás minőségének biztosításában. A jól képzett személyzet hatékonyan tudja kielégíteni az ügyfelek igényeit, kezelni a panaszokat és hozzájárulni a létesítmény pozitív hírnevéhez.

Az ügyfél-visszajelzések gyűjtésének, elemzésének és a változtatások bevezetésének képessége kulcsfontosságú tényező a versenyelőny megőrzésében. A digitális korban az online vélemények és értékelések jelentős hatást gyakorolnak a fogyasztói döntésekre, így a minőségirányítás stratégiai prioritássá válik a vendéglátóipar számára. A technológiai innovációk, mint például a mesterséges intelligencia, az automatizáció és az intelligens ügyfélszolgálati rendszerek, forradalmasították a minőségirányítást a szálloda- és vendéglátóiparban. A mesterséges intelligencia alapú chatbotok, az automatizált foglalási rendszerek és az adatelemzés lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy személyre szabják az ügyfélkapcsolatokat, optimalizálják a működést és növeljék a szolgáltatás hatékonyságát.

Mindazonáltal a technológiai fejlődés ellenére olyan kihívások, mint a munkaerő-fluktuáció, a kulturális különbségek és a szabályozási követelmények betartása továbbra is befolyásolják az iparág minőségirányítását. A szerző javaslatot tesz a szálloda- és vendéglátóiparban alkalmazható szolgáltatásminőség-menedzsment stratégia kidolgozására és megvalósítására. A sikeres stratégia kiegyensúlyozza a technológiai integrációt az ügyfélközpontú szolgáltatások nyújtásával, biztosítva, hogy a vendéglátóipari vállalkozások ne csak megfeleljenek az iparági szabványoknak, hanem meghaladják az ügyfelek elvárásait is. Ezért a hatékony minőségirányítás egy dinamikus és folyamatos folyamat, amely stratégiai tervezést, munkavállalói elkötelezettséget és az ügyféligények változásához való alkalmazkodást igényel. A vendéglátásban a minőségirányítás jövőjét a digitális átalakulás, a fenntarthatósági gyakorlatok és a személyre szabott szolgáltatások iránti fokozott figyelem alakítja majd.

Kulcsszavak: szálloda- és vendéglátóipar, szolgáltatás, minőség, minőségirányítás, minőségi szabványok, digitalizáció.

Abstract. The hotel and restaurant industry plays a crucial role in the global economy, providing services that require the highest standards of quality to ensure customer satisfaction and business success. Quality management in this sector involves a complex combination of service excellence, operational efficiency, and compliance with regulatory standards. This article explores the fundamental principles, challenges, and best practices of quality management in hotel and restaurant businesses, emphasizing the importance of customer-oriented service delivery, staff training, and technological advancements. One of the primary components of quality management is the implementation of standardized procedures. These frameworks help businesses maintain consistency in service provision, minimize risks, and enhance overall customer experience. Additionally, employee training and motivation play a significant role in ensuring service excellence. Well-trained staff can effectively handle customer needs, resolve complaints, and contribute to a positive brand reputation.

Another essential aspect is customer feedback and continuous improvement. The ability to collect, analyze, and implement changes based on customer reviews is a key factor in maintaining competitive



advantage. In today's digital era, online reviews and ratings significantly influence consumer decisions, making quality management a strategic priority for hospitality businesses. Technological innovations, such as artificial intelligence, automation, and smart service systems, have revolutionized quality management in the hotel and restaurant industry. AI-driven chatbots, automated reservation systems, and data analytics enable businesses to personalize customer experiences, streamline operations, and enhance service efficiency.

However, despite technological advancements, challenges such as staff turnover, cultural differences, and regulatory compliance continue to impact quality management. A successful strategy involves balancing technological integration with human-centered service delivery, ensuring that hospitality businesses not only meet industry standards but also exceed customer expectations. The author proposed the stages of development and implementation of the service quality management strategy in the hotel and restaurant industry. This article concludes that effective quality management is a dynamic and continuous process that requires strategic planning, employee engagement, and adaptation to evolving customer preferences. The future of quality management in the hotel and restaurant industry will be shaped by digital transformation, sustainability practices, and a greater focus on personalized services.

Keywords: *hotel and restaurant industry, service, quality, quality management, quality standards, digitalization.*

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку технологій, усе більш актуальним постає питання підвищення ефективності надання послуг у готельно-ресторанній галузі. Демографічні зміни, цифровізація, технологічний прогрес і глобалізація, а також зростаючі вимоги клієнтів, створюють серйозні виклики для бізнесу. Варто зазначити, що підприємства готельно-ресторанної сфери стали одними з найбільш постраждалих під час пандемії коронавірусу. Обмеження подорожей, карантин і закриття громадських місць вплинули на заклади харчування та проживання. Сьогодні, у світі, галузь починає потроху відроджуватись. Так, за даними Звіту про світовий ринок гостинності у 2024 році, індустрія гостинності зазнала надзвичайного зростання з 4390,59 млрд \$ США у 2022 році до 4699,57 млрд \$ США у 2023 році, досягнувши середньорічного темпу зростання майже 7,0% [1]. Ситуація на українському ринку є кардинально іншою. Наслідки ковідних обмежень призвели до значного скорочення бізнесу, а розгортання повномасштабної війни додало втрат у готельно-ресторанному господарстві. Додатковою проблемою галузі є податкове навантаження, яке змушує збільшувати вартість послуг або припиняти діяльність. Разом з тим, у галузі існує значна конкуренція, яка вимагає впровадження нових сучасних інструментів обслуговування клієнтів та підвищення якості послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ураховуючи вагоме значення готельно-ресторанного господарства для економічного розвитку країн, вітчизняні та зарубіжні вчені постійно здійснюють дослідження тенденцій розвитку галузі, приділяючи значну увагу питанням управління якістю послуг у сучасних умовах господарювання, серед них: Постова В.[2], Круковська О.[4], Володько О., Рогова Н., Куш Л., Дудник С.[2], Давидова О., Сисоєва С.[3], Одолюк В.[6], Стойко І., Шерстюк Р.[8], Мазур В.[5] та інші.



Проте, не зважаючи на значну кількість досліджень, серед фахівців й до тепер не існує єдності щодо розуміння якості послуги у готельно-ресторанному господарстві та механізмів управління ними. Так, Т. Капікі вважає, що «якість в індустрії гостинності визначається, як послідовне постачання продуктів і обслуговування гостей відповідно до очікуваних стандартів»[9]. Проте, на думку М. Аль Абаббнех «якість – це те, що клієнт отримує і за що готовий платити» [10]. ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» визначає «якість», як здатність задовольняти замовників, а також є передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони [11].

О. Давидова та С. Сисоева під якістю розуміють особливість послуги, яка викликає в споживача почуття задоволеності, відсутність того чи іншого недоліку, що посилює задоволеність [3]. О. Круковська зазначає, що «якість послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу має виправдовувати очікування клієнта, які, своєю чергою, також неоднорідні залежно від того, що саме для клієнта в цій послугі є першочерговим» [4]. В. Шевчук підкреслює, що якість послуг, у готельно-ресторанному господарстві, залежить від того, наскільки послуга відповідає стандартизованим вимогам і одночасно задовольняє індивідуальні потреби споживачів [12]. Якість послуг у готельно-ресторанному господарстві визначається через «відповідність рівня наданих послуг очікуванням і вимогам клієнтів» визначають В. Гудкова та Л. Лавриненка [13]. Отже, науковці вважають, що якість послуг є складним, багатовимірним поняттям, яке охоплює різні аспекти діяльності підприємств і взаємодії з клієнтами. Покращення якості послуг є основою для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значний добуток учених у вивченні якості послуг у готельно-ресторанному господарстві, механізми управління якістю залишаються до кінця не вивченими. Так, через обмеженість у технологічному оснащенні або через недосконалість управлінських процесів, у закладах відсутня гнучкість у наданні індивідуальних послуг клієнтам. Проблемними питаннями є підтримка стабільної якості послуг, особливо в умовах сезонних коливань попиту та уніфікації стандартів обслуговування в усіх підрозділах. Розв'язання зазначених проблем потребує комплексного підходу, інтеграції сучасних технологій, професійної підготовки персоналу та розробки стратегії сталого розвитку готельно-ресторанного господарства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Відповідно до здійсненого аналізу наявних досліджень та виявлених невирішених питань, метою статті є оцінка принципів управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві та обґрунтування ефективних механізмів управління якістю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні послугами підприємств готельно-ресторанної сфери користується майже 60% жителів планети [14]. Кількість користувачів послугами постійно збільшується разом із вимогами до їхнього надання та отримання. Наслідки пандемії, розвиток технологій сформували нові вимоги до бізнесу створюючи значну конкуренцію.

Сьогодні вже не достатньо запропонувати смачну їжу чи просторий номер. Клієнти вимагають персоналізацію послуги. З метою залучення та утримання клієнтів готелі та ресторани розширюють послуги, надають супутні послуги та впроваджують різноманітні технологічні новинки, які зацікавляють клієнтів. У цих реаліях важливим залишається на лише якість послуг, але й ефективні механізми управління ними.

Готельно-ресторанне господарство України переживає не легкі часи. У перші місяці 2022 року закрилось майже 7000 закладів, у той час, як, за майже три роки, відкрилось лише 2000 нових, які переважно сконцентровані у західних регіонах. Міграція та мобілізація призвели до відтоку, як робочої сили, так і відвідувачів. За даними «Аналіз ринку HoReCa в Україні у 2021-2024 рр.» У 2023 році в сегменті HoReCa було відмічено зменшення кількості закладів на 12,9% у порівнянні з 2021 р., у той час, як чисельність населення України, за той самий період, знизилася на 24%. Тобто, наразі, на ринку спостерігається боротьба серед закладів за потенційного клієнта та витіснення конкурентів шляхом використання низки нововведень [14].

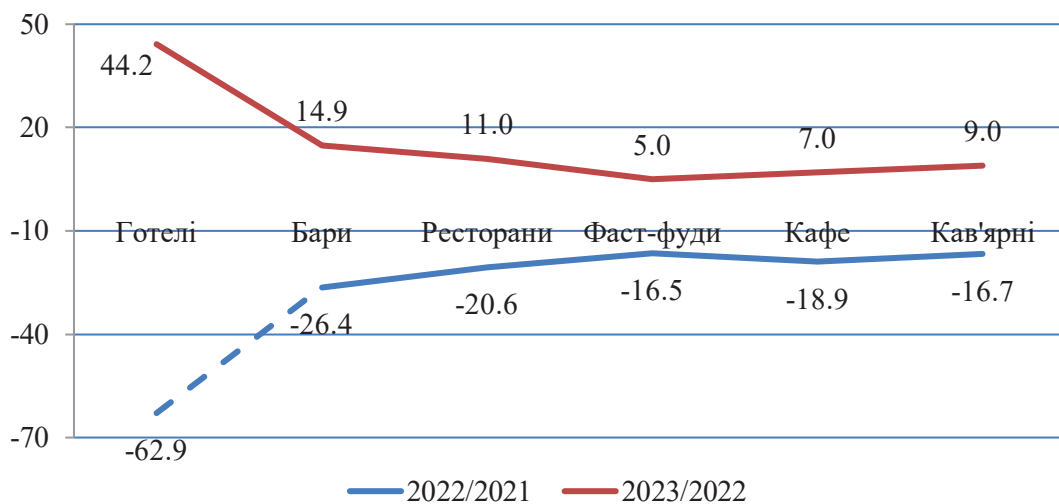


Рис. 1. Зміни відвідуваності закладів у 2022-2023 рр.

* побудовано автором за джерелом [14]

Посилення конкуренції, необхідна економія коштів, раціоналізація, зростаюча уніфікованість пропозицій або зміни в поведінці гостей є явищами, які все більше ставлять якість в індустрії гостинності, як і в інших галузях, у центр управління [15]. Управління якістю є одним з основних завдань менеджменту і, в основному, стосується всіх заходів, які включають планування, контролю, моніторинг та покращення якості послуг.

В. Мазур зазначає: «управління якістю послуг є одним із ключових аспектів успішної діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери, має велике значення для економіки, туризму, підвищення конкурентоспроможності підприємства та задоволення потреб споживачів» [5]. Управління якістю готельно-ресторанних послуг – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів,



об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на нього [8].

Разом з тим, важливим аспектом управління якістю є забезпечення її якості, яка поєднує процеси та дії, необхідні для забезпечення того, щоб продукти та послуги відповідали встановленим стандартам якості. Забезпечення якості включає низку критичних компонентів і стандартів, які можна розділити на функціональні та технічні.

Функціональна якість стосується того, як надаються послуги, зосереджуючись на поведінці, ставленні та умінь міжособистісного спілкування персоналу (ввічливість, чуйність і емпатія). Технічна якість, з іншого боку, стосується матеріальних аспектів надання послуг, включаючи фізичні засоби, обладнання та операційні процеси (чистота в номерах, якість їжі та ефективність процедури реєстрації).

На думку Дж. Парка та Е.Чона, послуга у готельно-ресторанному господарстві є нематеріальною, й відповідно, оцінити та визначити «рекомендований рівень» майже неможливо [16]. Зазвичай, контроль якості послуг здійснюється через моніторинг поведінки персоналу та задоволення клієнта. [17]. У світі існує значна кількість інструментів управління якістю у готельно-ресторанному господарстві. Так, у 2007 році Європейська асоціація готелів [18], ресторанів і кафе виступила з ініціативою зробити системи управління якістю більш порівнянними на європейському рівні. Система «Європейська якість гостинності (ENQ)» тепер служить еталонною моделлю для національних і регіональних систем якості, які спрямовані на забезпечення та покращення якості послуг у готельній індустрії та сфері громадського харчування.

Разом з тим, існує значна кількість міжнародних стандартів індустрії гостинності. Так, система менеджменту якості регулюється ISO 9001, ISO 22000 – стандарти безпеки харчових продуктів, для захисту приватної інформації, як-от дані співробітників і клієнтів застосовується ISO 27001 [19;20].

Отже, управління якістю в готельно-ресторанному господарстві має вирішальне значення для забезпечення високого рівня обслуговування та максимального задоволення клієнтів (рис. 2).

Наведені інструменти управління якістю допомагають власникам бізнесу підтримувати високий рівень якості, підвищувати задоволення гостей та прибутковість. Проте, готелі та ресторани стикаються з безліччю перешкод, які впливають на якість послуг. Як раніше зазначалось, українська індустрія гостинності стикнулася зі значним браком персоналу через міграцію та мобілізаційні процеси. Проте, присутні й інші причини – недостатня кваліфікація працівників та низька мотивація з боку власників. Що у результаті призводить до несвоєчасного виконання замовлень, недостатньої комунікації з гостями та, як результат, – незадоволеність клієнтів, скарги тощо.



Рис. 2. Інструменти управління якістю в готельно-ресторанному господарстві

* розроблено автором

Ще одним недоліком сучасної системи управління якістю у готельно-ресторанному господарстві є небажання управителів розвиватись та адаптуватися до сучасних викликів та запитів ринку. Так, застарілі методи управління призводять до зниження конкурентоздатності та іміджу компанії. Управлінська діяльність у готельному бізнесі, як найголовніша функція сфери гостинності, повинна забезпечувати постійне, стабільне, конкурентне функціонування та розвиток системи управління на ринку готельних послуг, із урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [21].

Поряд з переліченими проблемами, як було зазначено вище, дослідники виокремлюють й питання здійснення контролю якості послуг у готельно-ресторанному господарстві. Контроль якості та відповідність є надзвичайно важливими в індустрії гостинності, адже гігієна харчування та стандарти обслуговування клієнтів ретельно контролюються регуляторними органами. Традиційні методи управління, цими стандартами, є доволі трудомісткими та вимагають значного часу. Але в умовах цифровізації суспільства індустрія гостинності встановлює нові стандарти ефективності та відповідності. Усе більшої актуальності набирає цифрове управління якістю. Компанії, які впроваджують цифрові рішення на ранній стадії, можуть не тільки підвищити свою ефективність, але й стабільно покращити задоволеність своїх відвідувачів.



Водночас дотримання законодавчих вимог полегшується, а компанія готова до майбутнього [22].

Завдяки цифровізації готелі та ресторани можуть не лише заощадити час і гроші, але й запропонувати своїм відвідувачам вищий рівень безпеки та обслуговування. Разом з тим, відмова від паперової документації захищає навколишнє середовище та знижує експлуатаційні витрати. Відтак, майбутнє належить компаніям, які поєднують інновації та традиції.

Так, «цифрова документація» дозволяють формувати та зберігати документи на електронних носіях, а використання спеціального програмного забезпечення сприяє аналітичному дослідженню результатів діяльності компанії та побудові прогнозних показників. Відповідний підхід дозволяє значно зменшити адміністративне навантаження та оптимізувати управлінський процес. Ще одним інструментом є сповіщення в режимі реального часу – працівникам активно нагадують про невиконані завдання або необхідні перевірки. Також, цифрові інструменти, які спрощують шаблонні завдання, зменшують навантаження на працівників і дозволяють їм більше зосередитися на своїх основних завданнях, що призводить до підвищення задоволення роботою. Для компаній із кількома локаціями необхідними є централізовані системи управління якістю, які дозволяють відстежувати та контролювати всі процеси на різних локаціях.

Сьогодні цифрові рішення пропонують широкий спектр можливих застосунків, які спеціально адаптовані до потреб готельного господарства та індустрії громадського харчування.

Відтак, сучасні стратегії та підходи управління якістю мають ґрунтуватись на дослідженні передового досвіду та довгостроковому прогнозуванні та моделюванні. Ефективна стратегія управління якістю дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити репутацію закладу та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. Використовуючи основні принципи управління якістю у готельно-ресторанному господарстві (орієнтація на клієнта, безперервне вдосконалення, залучення персоналу, системний підхід, прозоре управління) розробка стратегії має відбуватись за етапами наведеними на рис. 3.

Отже, на першому етапі формулюються основні принципи, які визначають якість послуг і продуктів компанії гостинності. Також встановлюються нормативні документи та стандарти, визначаються коротко- та довгострокові цілі щодо покращення якості, які поєднують показники задоволеності клієнтів, ефективності роботи персоналу та фінансові результати.

На другому етапі формується система контролю якості, яка передбачає регулярне проведення внутрішніх перевірок якості обслуговування, приготування їжі, чистоти та дотримання санітарних норм. Упроваджується система моніторингу ключових показників якості з метою оперативного реагування на можливі відхилення. Також відбувається збір відгуків (опитування, онлайн-рецензії, соціальні мережі) для аналізу сприйняття клієнтів. Третім етапом, побудови стратегії управління якістю, є управління персоналом, яке поєднує організацію регулярних тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників з акцентом на стандарти якості, етику обслуговування та управління стресовими

ситуаціями. Розробляються системи мотивації (бонуси, премії, кар'єрне зростання) для стимулювання високих стандартів роботи та створюється відкрита система зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом для обговорення проблем та їх розв'язання.



Рис. 3. Етапи формування та реалізації стратегії управління якістю в готельно-ресторанному господарстві

** розроблено автором*

Упровадження CRM-систем, електронних систем бронювання та управління замовленнями для підвищення ефективності відбувається на четвертому етапі поруч з впровадженням спеціалізованих програм для збору та аналізу даних про якість послуг, що дозволяють оперативно реагувати на відхилення. Постійний моніторинг ринку технологій та їх адаптація до потреб бізнесу дозволять підвищити конкурентоспроможності компанії на ринку послуг гостинності.

Регулярний аналіз внутрішніх процесів та зовнішнього ринку з метою виявлення слабких місць і впровадження коригувальних дій, організація семінарів, вебінарів та обміну досвідом між працівниками для пошуку нових ідей та рішень, сприяння креативному мисленню серед співробітників для постійного впровадження нововведень відбувається на п'ятому етапі реалізації стратегії.



Завершальним етапом є співпраця з тими постачальниками, які відповідають встановленим стандартам якості та етичним нормам, впровадження практик, спрямованих на зменшення екологічного впливу та взаємодія з органами контролю для забезпечення відповідності законодавчим вимогам і стандартам галузі.

Отже, запропоновані етапи розробки та реалізації стратегії управління якістю у готельно-ресторанному господарстві сприятимуть підвищенню якості послуг, підвищать задоволеність клієнтів та дозволять зміцнити позиції на ринку готельно-ресторанного господарства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Готельно-ресторанне господарство є висококонкурентним ринком, де управління якістю відіграє вирішальну роль для бізнесу. Високий рівень сервісу, безпека продуктів харчування та задоволеність клієнтів визначають конкурентні переваги закладів. Дотримання міжнародних систем управління якістю, дозволяє забезпечити відповідність закладів сучасним вимогам та гарантувати безпеку і якість послуг. Автоматизація процесів, цифровізація замовлень та впровадження CRM-систем допомагають підвищити якість обслуговування, персоналізувати підхід до клієнтів і зменшити вплив людського фактора на можливі помилки. Регулярне навчання, тренінги та мотиваційні програми дозволяють підвищити рівень обслуговування та сформувати корпоративну культуру у колективі, орієнтовану на якість.

Відгуки клієнтів, соціальні мережі та онлайн-рейтинг відіграють ключову роль у формуванні іміджу готельно-ресторанного бізнесу. Постійний моніторинг споживчої поведінки та коригування стандартів якості, відповідно до очікувань гостей, є необхідною умовою успішної діяльності.

Впровадження штучного інтелекту, чат-ботів, мобільних додатків та інших цифрових рішень дозволять покращити взаємодію з клієнтами та підвищити якість сервісу. Аналіз можливостей інтеграції міжнародних стандартів якості, з урахуванням національної специфіки, законодавчих вимог та культурних особливостей регіональних ринків, дозволять адаптуватись до світових стандартів.

Отже, управління якістю відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності готелів та ресторанів. Впровадження систем управління якістю, як то розробка та реалізація стратегій, гарантують, що клієнти отримують якісні послуги, включаючи обслуговування клієнтів, доставку продукції, технічне обслуговування об'єктів і навчання співробітників.

Перспективи подальшого дослідження. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на використанні штучного інтелекту для оцінки рівня задоволеності клієнтів та розробки алгоритмів для адаптивного обслуговування гостей. Розробка нових показників якості, заснованих на поведінкових аспектах споживачів дозволить адаптувати бізнес до вимог сьогодення. Вагомого значення, має також подальше дослідження емоційного інтелекту персоналу та методи його мотивації, адже саме персонал є основою забезпечення високих стандартів якості



відвідувачів. Такий підхід дозволить не лише покращити якість обслуговування, а й підвищити ефективність бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Hospitality Global Market Report 2024. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/hospitality> (дата звернення: 10.02.2025)
2. Володько О.В., Рогова Н.В., Куш Л.І., Дудник С.О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки*, 2023. №26. С.42-45.
3. Давидова О. Ю., Сисоева С. І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2022. №12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8475>.
4. Круковськ, О. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. (56) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-35>.
5. Мазур В. Управління якістю послуг підприємств готельно-ресторанної сфери. *Економічний дискурс*. 2023. Вип. 1-2. С. 66-74. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-7>.
6. Одолько В. Теоретичні основи сервісу на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2022. 4(81). С.112-122. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-4-112-122>.
7. Постова В. Якість продукції та послуг як об'єкт управління на підприємствах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*, 2022. (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-49>.
8. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 1 (22). С. 66–78.
9. Kapiki Tania. The importance of quality in tourism and hospitality. URL: https://www.researchgate.net/profile/Soultana-Kapiki/publication/290168895_The_importance_of_quality/links/56950fdd08ae425c68981683/The-importance-of-quality.pdf (дата звернення: 01.03.2025)
10. Al-Ababneh M. Service Quality in the Hospitality Industry. *Journal of Tourism & Hospitality*, 2017, 6:1. DOI: <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000e133>.
11. ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?Id_doc=64030 (дата звернення: 10.02.2025)
12. Шевчук В.А. Теорія та практика управління якістю послуг. К.: Лібра Терра, 2014. 155 с.
13. Гудков В.І., Лавриненко Л.В. Менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 207 с.
14. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojni> (дата звернення: 10.02.2025)
15. Henschel, U. Karla, Gruner, Axel and von Freyberg, Burkhard. 5. Das Qualitätsmanagement in der Hotellerie. *Hotelmanagement*, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, 2018. pp. 85-108. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110524079-005>
16. Park, J., Jeong, E.(2019) Service quality in tourism: A systematic literature review and keyword network analysis. *Sustainability*, 11: 3665.
17. Banyeva, I., Kushniruk, V., Pavliuk, S., Ivanenko, T., Velychko, O. (2023) Quality Management Strategies in the Hotel and Restaurant Industry: Best Practices and Challenges. *Economic Affairs*. 68(03). pp. 1653-1664.
18. Європейська асоціація готелів. URL: <https://www.hotelier.de/> (дата звернення: 01.03.2025)
19. Hospitality industry standards. URL: <https://www.nqa.com/en-gb/certification/sectors/hospitality> (дата звернення: 20.02.2025)
20. Hotel Rating: Energy Financial Group. URL: <https://www.hotelrating.gr/en/the-company> (дата звернення: 20.02.2025)



21. Sukach, O., Kozlovska, S., Sushko, N. (2021) Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 168-176. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-168-176>
22. Hofmann L. Digitales Qualitätsmanagement in der Hotellerie und Gastronomie: Effizienz durch Innovation, 2024. URL: <https://www.wespotr.com/de/blog/digitales-qualitaetsmanagement-hotellerie-gastronomie> (дата звернення: 20.02.2025)

References

1. Hospitality Global Market Report 2024. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/hospitality> [in English]
2. Volod'ko, O.V., Rohova, N.V., Kushch, L.I., Dudnyk, S.O. (2023) Hotel'no-restorannyi biznes u voyennyi chas: potochnyy stan ta hlobal'ni tendentsiyi. *Hraal' nauky*, №26, S.42-45. [Hotel and restaurant business in wartime: current state and global trends] [in Ukrainian]
3. Davydova, O. YU., Sysoyeva, S. I. (2022) Kontseptual'ni napryamy zabezpechennya i pidvyshchennya yakosti posluh pidpryyemstv hotel'no-restorannoho hospodarstva. *Internauka. Seriya: «Ekonomichni nauky»*. №12. [Conceptual directions of ensuring and improving the quality of services of hotel and restaurant enterprises] [in Ukrainian]
4. Krukovs'k, O. (2023) Otsinka yakosti produktsiyi ta posluh hotel'no-restorannoho biznesu. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 56. [Evaluation of the quality of products and services of the hotel and restaurant business] [in Ukrainian]
5. Mazur, V. (2023) Upravlinnya yakystyu posluh pidpryyemstv hotel'no-restorannoyi sfery. *Ekonomichnyy dyskurs*. Vyp. 1-2, S. 66-74. [Management of the quality of services of enterprises in the hotel and restaurant sphere] [in Ukrainian]
6. Odol'ko, V. (2022) Teoretychni osnovy servisu na pidpryyemstvi hotel'no-restorannoyi spravy. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti*, 4(81), S.112-122. [Theoretical basics of service at a hotel and restaurant business] [in Ukrainian]
7. Postova, V. (2022) Yakist' produktsiyi ta posluh yak ob'jekt upravlinnya na pidpryyemstvakh restorannoho hospodarstva. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 41. [The quality of products and services as an object of management at enterprises of the restaurant industry] [in Ukrainian]
8. Stoyko, I., Sherstyuk, R. (2020) 14 pryntsyviv Vil'hel'ma Edvardsa Deminha dlya upravlinnya yakystyu hotel'no-restorannykh posluh. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*. Vyp. 1 (22), S. 66–78. [14 principles of Wilhelm Edwards Deming for managing the quality of hotel and restaurant services] [in Ukrainian]
9. Kapiki, T. The importance of quality in tourism and hospitality URL: https://www.researchgate.net/profile/Soultana-Kapiki/publication/290168895_The_importance_of_quality/links/56950fdd08ae425c68981683/The-importance-of-quality.pdf [in English]
10. Al-Ababneh, M. (2017) Service Quality in the Hospitality Industry. *Journal of Tourism & Hospitality*, 6:1. DOI: <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000e133>. [in English]
11. ISO 9000:2015 «Systemy upravlinnya yakystyu. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?Id_doc=64030 [ISO 9000:2015 "Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms"] [in Ukrainian]
12. Shevchuk, V.A. (2014) Teoriya ta praktyka upravlinnya yakystyu posluh. K.: Libra Terra, 155 s. [Theory and practice of service quality management] [in Ukrainian]
13. Hudkov, V.I., Lavrynenko, L.V. (2010) Menedzhment u hotel'no-restorannomu biznesi. K.: Tsentruchovoyi literatury, 207 s. [Management in the hotel and restaurant business] [in Ukrainian]
14. Analiz rynku HoReCa v Ukrayini. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny>. [Analysis of the HoReCa market in Ukraine] [in Ukrainian]
15. Henschel, U. Karla, Gruner, Axel and von Freyberg, Burkhard. (2018) 5. Das Qualitätsmanagement in der Hotellerie. *Hotelmanagement*, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg, pp. 85-108. DOI: <https://doi.org/10.1515/9783110524079-005>. [in English]



16. Park, J. and Jeong, E. (2019) Service quality in tourism: A systematic literature review and keyword network analysis. *Sustainability*, 11: 3665. [in English]
17. Banyeva, I., Kushniruk, V., Pavliuk, S., Ivanenko, T. And Velychko, O. (2023) Quality Management Strategies in the Hotel and Restaurant Industry: Best Practices and Challenges. *Econ. Aff.*, 68(03), 1653-1664. [in English]
18. Yevropeys'ka asotsiatsiya hoteliv. URL: <https://www.hotelier.de/> [European Hotel Association] [in Ukrainian]
19. Hospitality industry standards. URL: <https://www.nqa.com/en-gb/certification/sectors/hospitality>. [in English]
20. Hotel Rating: Energy Financial Group. URL: <https://www.hotelrating.gr/en/the-company>. [in English]
21. Sukach, O., Kozlovska, S., & Sushko, N. (2021). Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 168-176. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-168-176>[in English]
22. Hofmann, L. (2024). Digitales Qualitätsmanagement in der Hotellerie und Gastronomie: Effizienz durch Innovation, 2024. URL: <https://www.wespotr.com/de/blog/digitales-qualitaetsmanagement-hotellerie-gastronomie>. [in English]

<i>Отримано:</i>	<i>14.02.2025</i>	<i>Beérkezett:</i>	<i>2025.02.14</i>	<i>Received:</i>	<i>14.02.2025</i>
<i>Прийнято до друку:</i>	<i>24.03.2025</i>	<i>Elfogadva:</i>	<i>2025.03.24</i>	<i>Accepted:</i>	<i>24.03.2025</i>
<i>Опубліковано:</i>	<i>12.05.2025</i>	<i>Megjelent:</i>	<i>2025.05.12</i>	<i>Published:</i>	<i>12.05.2025</i>