

УДК 640.41:005.21:355.02

Безхлібна А. П.*bezkhlibna22@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1027-7452**д.е.н., доц., професор кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя***Белікова М. В.***belikova.marina@outlook.com, ORCID ID: 0000-0002-2587-4295**к.і.н., доц., доцент кафедри підприємництва, менеджменту та туризму, Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій, м. Запоріжжя***Бобрикін П. В.***ravelbobrykin@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-5820-8475**старший викладач кафедри підприємництва, менеджменту та туризму, Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій, м. Запоріжжя*

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Анотація. Стаття досліджує стратегічні підходи підвищення якості сервісу в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі в умовах воєнної нестабільності, глобальної конкуренції та цифрової трансформації. Підкреслено, що після завершення війни питання якості обслуговування стане ключовим чинником відновлення галузі та формування позитивного міжнародного іміджу країни. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємств залежить від комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, організаційні рішення та розвиток персоналу. Розкрито відмінності між туристичним і готельно-ресторанним обслуговуванням, наведено авторські визначення цих понять. На основі SWOT-аналізу якісного обслуговування в туристичному бізнесі визначено сильні сторони (персоналізація, цифровізація) та відповідно слабкі (низький рівень стандартизації якості обслуговування між різними компаніями, висока плинність кадрів та недостатній рівень цифрової грамотності персоналу), можливості (підвищення попиту на екологічно відповідальні та сталі послуги, інновації, нові формати сервісу) та загрози (кіберризик, зміна споживчих очікувань). Виокремлено стратегічні пріоритети розвитку: цифровізацію сервісу, клієнтоцентризм, екологічність, розвиток персоналу, адаптивність та управління репутацією. Гнучкість організаційної моделі розглядається як ключовий чинник стійкого розвитку підприємств у період воєнних і поствоєнних трансформацій. Підприємствам рекомендовано формувати сценарні моделі, що передбачають антикризове управління, резервування ресурсів, диверсифікацію ринків і форматів співпраці, включно з державно-приватним партнерством. Встановлено, що сучасні виклики – воєнна нестабільність, глобалізація та цифровізація – зумовлюють необхідність комплексного підходу, який поєднує технологічні рішення, управління персоналом, клієнтоцентризм та екологічні стандарти. Зроблено висновок, що стратегічне управління якістю сервісу є критичним чинником довгострокової конкурентоспроможності та відновлення галузі в посткризовий період.

Ключові слова: туризм, підвищення якості обслуговування, туристичний бізнес, готельний бізнес, ресторанний бізнес, стратегія, якість, організація бізнесу, організація туристичних подорожей, туристичні послуги, послуги проживання, послуги харчування, музейні послуги, екскурсійні послуги.



Bezkhlibna Anastasiia

bezkhlibna22@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1027-7452

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor
of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business,
National University "Zaporizhzhya Polytechnic", Zaporizhzhia

Byelikova Maryna

belikova.marina@outlook.com, ORCID ID: 0000-0002-2587-4295

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management and Tourism,
Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technologies, Zaporizhzhia

Bobrykin Pavlo

pavelbobrykin@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-5820-8475

Senior Lecturer at the Department of Entrepreneurship, Management and Tourism,
Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technologies, Zaporizhzhia

STRATEGIC APPROACHES TO IMPROVING THE QUALITY OF SERVICE FOR TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESSES

Abstract. *The article explores strategic approaches to improving service quality in the tourism and hotel and restaurant business in conditions of military instability, global competition and digital transformation. It is emphasised that after the end of the war, the issue of service quality will become a key factor in the recovery of the industry and the formation of a positive international image of the country. It is argued that the competitiveness of enterprises depends on a comprehensive approach that combines technological innovation, organizational solutions and staff development. The differences between tourism and hotel and restaurant services are revealed, and the author's definitions of these concepts are given. Based on a SWOT analysis of quality service in the tourism business, strengths (personalization, digitalization) and weaknesses (low level of standardization of service quality between different companies, high staff turnover and insufficient level of digital literacy of staff) opportunities (increased demand for environmentally responsible and sustainable services, innovation, new service formats) and threats (cyber risks, changing consumer expectations) are identified. Strategic development priorities are highlighted: digitalization of service, customer centricity, environmental friendliness, staff development, adaptability and reputation management. The flexibility of the organizational model is seen as a key factor in the sustainable development of enterprises during periods of war and post-war transformation. Enterprises are recommended to develop scenario models that provide for crisis management, resource reservation, diversification of markets and cooperation formats, including public-private partnerships. It has been established that modern challenges – military instability, globalization and digitalization – necessitate a comprehensive approach that combines technological solutions, human resource management, customer centricity and environmental standards. It was concluded that strategic service quality management is a critical factor for long-term competitiveness and industry recovery in the post-crisis period.*

Key words: tourism, improving the quality of service, tourism business, hotel business, restaurant business, strategy, quality, business organization, organization of tourist trips, tourist services, accommodation services, catering services, museum services, excursion services.

JEL Classification: L83, M21, O18, R58, H56

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-14-2>

Постановка проблеми. Проблема підвищення якості обслуговування в сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу набуває особливої актуальності в умовах зростаючої конкуренції, глобалізації ринку послуг, змін у споживчих перевагах, а також загострення потреб у забезпеченні стійкого розвитку галузі. З огляду на те, що туристичний і готельно-ресторанний бізнес є одними з ключових чинників формування позитивного іміджу країни, розвитку економіки, створення робочих місць і стимулювання суміжних галузей, забезпечення високої якості обслуговування стає не лише комерційним, але й стратегічним завданням національного масштабу.

У загальному вигляді проблема полягає в недостатній ефективності існуючих підходів до управління якістю сервісу, що не відповідають динаміці змін ринку та очікуванням споживачів. Багато підприємств зіштовхуються з труднощами у впровадженні інноваційних сервісних технологій, у налагодженні ефективної системи зворотного зв'язку з клієнтами, а також у забезпеченні належного рівня професійної підготовки персоналу. Особливо це стосується підприємств, які функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, таких як воєнний або поствоєнний контексти, економічна нестабільність чи форс-мажорні обставини.

Обслуговування клієнтів є ключовим елементом діяльності підприємств у галузях туризму та гостинності, оскільки продукція таких підприємств часто не має матеріального носія – клієнт отримує досвід чи послугу. Якість обслуговування прямо впливає на лояльність, репутацію та прибутковість підприємства. Водночас сучасні ринки характеризуються жорсткою конкуренцією, зростанням вимог споживачів, швидким розвитком технологій – це створює потребу в ефективних підходах до організації сервісу.

Формування та впровадження ефективних стратегічних підходів до підвищення якості обслуговування є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що визначає важливість і актуальність дослідження цієї проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасного стану наукових досліджень свідчить про зростаючу увагу до проблематики функціонування туристичного та

готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризових ситуацій, зокрема у контексті збройних конфліктів та тривалого воєнного стану. У наукових працях як українських, так і зарубіжних дослідників дедалі частіше розглядаються аспекти впливу соціально-економічних викликів на діяльність підприємств сфери гостинності, адаптаційні моделі поведінки бізнесу, трансформація сервісних процесів, а також роль державної політики у збереженні життєздатності галузі.

Одна з видатних праць, яка вплинула на розробку досліджень з покращення якості послуг, належала колективу авторів, Парасураман А., Зейтхамл В. та Беррі Л., які розробили шкалу вимірювання сприйняття споживачами якості обслуговування під назвою SERVQUAL в організаціях сфери послуг та торгівлі [1]. Це надало поштовх до наступних досліджень в туристичній та готельно-ресторанній сфері.

Згідно з останніми дослідженнями Баневої І., Кушнірука В., Павлюк С., Іваненко Т., Величко О. стратегічне управління якістю у готельно-ресторанному бізнесі, засноване на клієнтоорієнтованому плануванні, впровадженні стандартів ISO та концепції TQM, а також застосуванні інструментів безперервного вдосконалення (Kaizen, Benchmarking, PDCA), забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкий розвиток сервісних процесів [2, р. 1653–1664].

За дослідженням Кохан М., Бірюкової Ю., Шпарика Я., вітчизняні готельно-ресторанні підприємства мають адаптуватися до викликів війни, змін у попиті, цінової політики та споживчої поведінки через створення стратегічної дорожньої карти, яка включає безпекові протоколи, локалізацію ринку, цифрові інновації, підтримку персоналу та гнучке ціноутворення [3].

Олавуї О.С. у своєму бібліометричному аналізі виявив зростання наукового інтересу до цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. Найбільша кількість публікацій стосувалася впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), цифрового зворотного зв'язку, мобільних додатків і автоматизації бронювання [4]. Ці інструменти забезпечували підтримку операційної діяльності та засобом стратегічного управління якістю готельно-ресторанних підприємств.

Аналіз останніх досліджень свідчить про інтеграцію класичних моделей управління

якістю з новітніми технологіями та стратегічними підходами. Увага зосереджується на покращенні технічних характеристик послуги, формуванні довіри, іміджу, цифрових компетенцій та стійкості до змін. Продовжуючи розробку власних досліджень [5, 6], зазначимо, що формування пріоритетів розвитку в галузі вимагає багаторівневої стратегічної роботи на підприємствах туристичного та готельно-ресторанного сектору, а також на рівні місцевих та державних органів влади.

У цьому контексті особливої актуальності набуває пошук стратегічних орієнтирів, здатних забезпечити не лише виживання, а й зростання підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів [7]. Це зумовлює потребу у комплексному науковому підході до аналізу тенденцій розвитку сфери, переосмисленні стандартів якості обслуговування та формуванні нових управлінських парадигм, орієнтованих на гнучкість, інноваційність і клієнтоцентричність.

Незважаючи на наявність окремих ґрунтовних напрацювань, питання стратегічних підходів до підвищення якості обслуговування в умовах воєнної нестабільності залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз стратегічних підходів до підвищення

якості обслуговування підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному сенсі обслуговування є видом соціально-економічної діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживача шляхом надання послуг нематеріального характеру. Це форма взаємодії між постачальником і клієнтом, у якій відбувається створення цінності через процес, а не через матеріальний продукт. В процесі дослідження було проаналізовано праці сучасних закордонних авторів, присвячені дослідженню тлумачення поняття «обслуговування» (табл. 1).

Отже, ефективна організація обслуговування передбачає поєднання емоційної, функціональної та технологічної складових, що формують конкурентоспроможність підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Оскільки обслуговування досліджується в площинах функціонування в двох галузях економічного господарства – туризмі та готельно-ресторанній галузі – доцільно здійснити компаративний аналіз обслуговування в цих галузях за критеріями об'єкту впливу, характеру послуг, місця споживання, терміну взаємодії з клієнтом, ступеню персоналізації, координації процесів, результату сприйняття якості (табл. 2).

Таблиця 1

Таблиця тлумачень поняття «обслуговування»

№	Автори, рік	Визначення поняття
1	Парасураман А., Зейтамл В., Беррі Л. [1], 1988	Обслуговування – це процес, у якому цінність створюється через взаємодію між споживачем і постачальником послуг, та оцінюється через сприйняття якості.
2	Гьонрус С. [8], 1984	Обслуговування – це діяльність, у якій клієнт отримує як технічний результат (що зроблено), так і функціональний аспект (як зроблено).
3	Котлер Ф., Келер К. [9], 2016	Обслуговування – будь-яка дія чи діяльність, яку одна сторона може запропонувати іншій і яка зазвичай є нематеріальною та не призводить до володіння чимось.
4	Лавлок С., Віртц Дж. [10], 2016	Обслуговування – це економічна діяльність, що створює цінність та забезпечує користь клієнтам у певний момент часу через зміни в стані одержувача або товару.
5	Бухаліс Д. [11], 2003	У туризмі обслуговування – це координація різних елементів подорожі для створення цілісного досвіду та забезпечення задоволення споживача.
6	Кандампули Дж. [12], 2007	У готельному бізнесі обслуговування – це взаємодія між гостем і персоналом, у якій формується сприйняття гостинності, надійності та емоційного комфорту.
7	Пізам А., Еліс Т. [13], 1999	Обслуговування – це процес взаємодії, результатом якого є задоволення очікувань клієнта через відповідність між запропонованою послугою і його потребами.
8	Зехрер А. [14], 2009	У туризмі обслуговування – це створення інтегрованого досвіду споживача шляхом координації діяльності різних суб'єктів ринку.

Джерело: узагальнено авторами за [1–14]

Таблиця 2

Відмінності між обслуговуванням у туризмі та готельно-ресторанній сфері

№	Критерії порівняння	Туристичне обслуговування	Готельно-ресторанне обслуговування
1	Об'єкт впливу	Комплексна подорож як продукт (транспорт, проживання, харчування, дозвілля, екскурсії)	Процеси забезпечення проживання та харчування
2	Характер послуг	Комплексний, інтегрований, включає низку взаємопов'язаних сервісів	Локальний, процесний, орієнтований на фізичний комфорт
3	Місце споживання	Залежить від маршруту, часто мультидестинаційне	Фіксоване місце – готель, ресторан
4	Тривалість взаємодії з клієнтом	Довготривала, охоплює весь цикл подорожі (до, під час і після туру)	Короткотривала, обмежена часом перебування клієнта
5	Ступінь персоналізації	Висока – орієнтація на індивідуальні туристичні запити та досвід	Середня – стандартизовані процедури з можливістю персональних опцій
6	Координація процесів	Необхідна координація між різними постачальниками (туроператори, турагенти, транспорт, гіді, готелі)	Внутрішня координація між підрозділами (reception, room service, кухня та ін.)
7	Результат сприйняття якості	Визначається загальним враженням від усіх елементів туру та емоційним досвідом	Залежить від миттєвої якості контакту, комфорту, швидкості та професійності персоналу

Джерело: узагальнено авторами за [2, 4, 8, 11, 12]

Отже, обслуговування в туризмі має системний, комплексний характер і спрямоване на створення досвіду подорожі. Зокрема уявлення клієнтів про якість туристичних послуг значною мірою формується рівнем організації екскурсійних, музейних та додаткових послуг [15, 16]. Обслуговування у готельно-ресторанній сфері концентрується на операційній досконалості процесу надання конкретної послуги (харчування, проживання). Обидві форми мають спільну основу – орієнтацію на клієнта, якість процесу та емоційну складову, проте відрізняються масштабом, тривалістю контакту й рівнем координації.

На основі проведеного аналізу надамо авторське визначення: обслуговування в туризмі – це комплексна взаємодія суб'єктів туристичного ринку, спрямована на створення інтегрованого та емоційно насиченого досвіду подорожі через координацію матеріальних і нематеріальних послуг (перевезення, проживання, харчування, дозвілля), орієнтовану на індивідуальні потреби та очікування споживача. Обслуговування у готельно-ресторанній сфері – це регламентований процес надання послуг розміщення та харчування, який забезпечує фізичний комфорт, естетичне задоволення та позитивну комунікацію з гостем, ґрунтуючись на стандартах якості, професійності персоналу й принципах гостинності.

Рис. 1 ілюструє ієрархічну управлінську структуру організації з чітким розподілом відповідальностей, що базується на стандартах якості обслуговування, високій професійності персоналу та ключових принципах гостинності.

У представленій схемі спостерігається системна інтеграція управлінських функцій, де кожен рівень організаційної вертикалі виконує чітко визначені завдання відповідно до компетенцій. Особлива увага приділена взаємозв'язкам між підрозділами, що забезпечує ефективне інформаційне узгодження та оптимізацію процесів прийняття рішень.

Отже, наведена структура не лише формально відображає підпорядкованість, але й акцентує на дотриманні стандартів гостинності, що є визначальним чинником у контексті задоволення потреб клієнтів та забезпечення стійкої конкурентоспроможності організації. Таким чином, візуалізовані ключові управлінські взаємозв'язки, що забезпечують системність, відповідальність і професіоналізм у процесах надання послуг, надають повне уявлення про чітке визначення відповідальностей дозволяє уникати дублювання функцій, що є критично важливим для підвищення ефективності й узгодженості дій персоналу. Зображена структура відображає стратегічне бачення управління людськими ресурсами, де кожна ланка системи відповідає за дотримання



Рис. 1. Управлінська структура та відповідальності за якісне обслуговування (для туристичного підприємства)

Джерело: узагальнено авторами за [14, 16]

стандартів якості й принципів гостинності, що створює умови для формування корпоративної культури, зорієнтованої на клієнта, що є одним з ключових чинників у конкурентному середовищі індустрії гостинності.

У контексті розробки стратегічних підходів до підвищення якості обслуговування, SWOT-аналіз слугує підґрунтям для формулювання обґрунтованих управлінських рішень – як в оперативному, так і в довгостроковому плані. Він дозволяє сконцентрувати ресурси на посиленні переваг, мінімізації вразливостей, реалізації потенціалу зовнішнього середовища та нейтралізації ризиків. SWOT-аналіз якісного обслуговування в туристичному бізнесі (табл. 3) виконує функцію діагностичного інструменту для виявлення внутрішніх резервів розвитку підприємства та зовнішніх чинників впливу, що формують конкурентну позицію в індустрії гостинності.

Отже, проведений SWOT-аналіз вказує, що якісне обслуговування у туристичному бізнесі

перебуває на перетині цифрової трансформації та інноваційних підходів до управління клієнтським досвідом. Ключовою стратегією покращення якості обслуговування є інтеграція технологічних інструментів – від CRM і аналітичних систем до платформ штучного інтелекту, які дозволяють прогнозувати потреби клієнтів і створювати персоналізовані туристичні пропозиції.

Водночас, слабкими сторонами залишаються кадрові та організаційні чинники: недостатня цифрова компетентність персоналу, нерівномірність якості сервісу та повільна реакція на зміни у споживчих очікуваннях. Для їх подолання доцільно впроваджувати системи навчання персоналу, стандартизацію якості послуг та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на клієнта.

Зовнішні можливості відкривають перспективи для цифровізації туристичних процесів – зокрема, через розвиток онлайн-платформ, автоматизацію бронювання, VR- і AR-технології для

Таблиця 3

SWOT-аналіз якісного обслуговування в туристичному бізнесі

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень персоналізації туристичних послуг завдяки цифровим технологіям; 2. Використання CRM-систем для покращення клієнтського досвіду; 3. Наявність ефективних каналів онлайн-комунікації з клієнтами; 4. Широкий доступ до аналітики поведінки туристів через Big Data; 5. Використання систем штучного інтелекту для автоматизації бронювання; 6. Висока клієнтоорієнтованість міжнародних туроператорів; 7. Можливість швидкої адаптації сервісів під індивідуальні потреби туристів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу 2. Обмежені інвестиції у впровадження інновацій на малих підприємствах 3. Висока плінність кадрів у сфері обслуговування 4. Низький рівень стандартизації якості обслуговування між різними компаніями 5. Повільна адаптація до нових тенденцій у сфері сталого туризму 6. Відсутність достатньої кількості інструментів для зворотного зв'язку 7. Недостатня інтеграція між онлайн- і офлайн-каналами обслуговування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Активний розвиток цифрових платформ для бронювання та управління подорожами 2. Розвиток технологій віртуальної та доповненої реальності для підвищення якості презентації турів 3. Інтеграція штучного інтелекту для прогнозування попиту і поведінки туристів 4. Використання автоматизованих систем управління якістю обслуговування 5. Підвищення попиту на екологічно відповідальні та сталі послуги 6. Розвиток співпраці з технологічними компаніями 7. Залучення молодого покоління через цифровий маркетинг і гейміфікацію 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції на міжнародному ринку туристичних послуг 2. Кіберзагрози та проблеми захисту персональних даних клієнтів 3. Зміни споживчих переваг та зростання очікувань клієнтів 4. Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність 5. Негативні наслідки глобальних криз (епідемій, воєн, стихійних лих) 6. Залежність від зовнішніх платформ (Booking, Expedia тощо) 7. Репутаційні ризики через неякісний онлайн-сервіс

Джерело: розроблено авторами за [3, 5, 6]

демонстрації туристичних продуктів. Стратегії розвитку мають бути спрямовані на створення комплексного цифрового сервісу, який поєднує комфорт, безпеку та індивідуалізацію.

Враховуючи можливі загрози, підприємствам слід інвестувати у кібербезпеку, репутаційний менеджмент та гнучкі бізнес-моделі. Таким чином, головним напрямом вдосконалення якісного обслуговування у сфері туризму є системне поєднання технологічних інновацій, кадрового розвитку та клієнтоорієнтованої стратегії управління.

У межах сучасної парадигми управління сервісом в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі стратегічний фокус має бути перенесений з реактивного підходу на проактивне, довгострокове планування, що включає:

1. Цифрову трансформацію сервісних процесів – йдеться про автоматизацію обслуговування, впровадження мобільних додатків, цифрових платформ взаємодії з клієнтом, чат-ботів, електронної оцінки якості тощо. Ці

рішення не лише підвищують ефективність, а й дозволяють забезпечити неперервність обслуговування в умовах обмежених ресурсів.

2. Формування клієнтоцентричної стратегії – сучасний турист/гість очікує індивідуального підходу, гнучкості та швидкої реакції на запити. Стратегічно важливою є персоналізація сервісу на основі аналізу попередніх уподобань, поведінки та запитів клієнтів, що здійснюється за допомогою Big Data, CRM-систем і штучного інтелекту.

3. Професійний розвиток персоналу – в умовах динамічного середовища ключовим ресурсом стає людський капітал. Висока якість обслуговування є результатом не лише технічних знань, а й емоційного інтелекту, навичок міжособистісного спілкування та здатності до адаптації. Необхідне системне навчання, мотиваційні програми та внутрішні стандарти якості.

4. Інтеграція принципів сталого розвитку – якість обслуговування у XXI ст. неможлива без урахування етичного, екологічного та соціаль-

ного контексту. Екологічність послуг, відповідальне споживання, підтримка локальної спільноти – усе це дедалі частіше розглядається як стратегічна складова сервісної цінності.

5. Гнучкість організаційної моделі – в умовах воєнної та поствоєнної трансформації підприємства мають вибудовувати сценарні моделі розвитку, що включають механізми антикризового управління, резервування ресурсів, диверсифікацію ринків та форм співпраці (зокрема, державно-приватне партнерство).

6. Маркетинг довіри та управління репутацією – в епоху інформаційного перенасичення довіра стає головною валютою. Надійність, прозорість, позитивний досвід клієнта та соціальна відповідальність формують стратегічний капітал підприємства, що неможливо замінити жодними акційними стратегіями чи одноразовими знижками.

Отже, у науковій і практичній площинах зазначені напрями взаємопов'язані. Тільки комплексний підхід до стратегічного управління якістю, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, дозволяє сформуванню сталої конкурентної переваги підприємств сфери гостинності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті розкрито багатовекторну природу стратегічних підходів до підвищення якості обслуговування підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Ефективність сервісу в сучасних умовах визначається не лише технічними характеристиками, але й здатністю підприємства до адаптації, цифрової трансформації, персоналізації послуг, розвитку людського капіталу та інтеграції принципів сталого розвитку. Проведений аналіз сучасних досліджень і практик дозволяє констатувати, що якість обслуговування є стратегічним активом підприємства, який впливає на лояльність клієнтів, його прибутковість та ринкову стійкість. Людський капітал залишається незамінним чинником формування сервісної переваги, тому пріоритет має надаватися освіті, мотивації та культурі сервісу. Глобальні виклики, зокрема війна та економічна нестабільність, вимагають нових підходів до стратегування, з акцентом на гнучкість, управління ризиками та партнерство. Формування стратегічних підходів до якості обслуговування має стати інтегральною частиною загального стратегічного управління підприємствами туристичної сфери, що дозволить не лише підтримати їх життєздатність у складних умовах, а й забезпечити умови для

подальшого розвитку та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на аналіз впровадження принципів Європейського зеленого курсу в систему управління готельно-ресторанними комплексами з урахуванням їхнього впливу на сталий розвиток індустрії гостинності. розробку Розробка стратегічних підходів до управління якістю обслуговування в туристичній сфері з урахуванням їхнього впливу на забезпечення життєздатності підприємств забезпечить підвищення їх конкурентоспроможності на глобальному ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40.
2. Banieva I., Kushniruk V., Pavliuk S., Ivanenko T., Velychko O. Quality Management Strategies in the Hotel and Restaurant Industry: Best Practices and Challenges. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 3. P. 1653–1664.
3. Кохан М.О., Бірюкова Ю.А., Шпарик Я.Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34>
4. Olawuyi O.S., Kleynhans C. A Bibliometric Analysis of Service Quality in the Hospitality Industry (2014–2024). *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 6. Article 215. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15060215>
5. Безхлібна А.П. Стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства* : монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 190–201.
6. Безхлібна А.П., Кукліна Т.С., Журавльова С.М. Стратегічні перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану. *Економічний протип*. 2025. С. 14–21 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.14-21>
7. Безхлібна А.П. *Управління конкурентоспроможністю приморських регіонів: теорія, методологія, практика*: монографія. Запоріжжя: ФОП Мокшанов, 2023. 396 с.
8. Grönroos C. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 1984. Vol. 18, No. 4. P. 36–44. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
9. Kotler Ph., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th Extended Edition. Harlow: Pearson, 2016. 942 p.

10. Lovelock C., Wirtz J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. International Edition. Harlow: Pearson, 2016. 776 p.

11. Buhalis D. *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Harlow: Pearson, 2003. 312 p.

12. Kandampully J. *Service Management: The New Paradigm in Hospitality*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2007. 280 p.

13. Pizam A., Ellis T. Customer satisfaction and its measurement in hospitality research. *International Journal of Hospitality Management*. 1999. Vol. 18. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596119910293231>

14. Zehrer A. Service experience and service design: concepts and applications in tourism. *Management Service Quality*. 2009. Vol. 19, No. 3. P. 332–349. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604520910955339>

15. Белікова М.В. Аналіз послуг інтерактивних музеїв Польщі та України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск № 2(19). С. 104–110. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/17.pdf

16. Byelikova M., Hres-Yevreinova S. The Organization of Tourist Services of Museums in the Period of European Integration. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск № 3(20). С. 136–142. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/22.pdf

REFERENCES

1. Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L. (1988), “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*. vol. 64, no.1, pp. 12–40.

2. Banieva I., Kushniruk V., Pavliuk S., Ivanenko T. and Velychko O. (2023), “Quality Management Strategies in the Hotel and Restaurant Industry: Best Practices and Challenges” *Economic Affairs*, vol. 68, no.3, pp. 1653–1664.

3. Kohan M. O., Biriukova Y. A. and Shparyk Ya. Ya. (2023), “Stratehichniy potentsial hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy u chasy nevyznachenosti ta shvydkykh zmin” [Strategic potential of hotel restaurant business in Ukraine under uncertainty and rapid change], *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34>

4. Olawuyi O. S., Kleynhans C. A. (2025) “Bibliometric Analysis of Service Quality in the Hospitality Industry (2014–2024)”, *Administrative Sciences*, Vol. 15, No 6, Article 215. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15060215>

5. Bezkhlibna A. P. (2024). Stratehiia rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Strategy

of development of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Innovatsiyni rozvytok turizmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva: monohrafiia / kolektyv avtoriv; za zah. red. prof. V. M. Zaitsevoi*. Zaporizhzhia: NU “Zaporizka politehnika”, P. 190–201.

6. Bezkhlibna A. P., Kuklina T. S., Zhuravliova S. M. (2025), Stratehichni perspektyvy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Strategic prospects for enhancing competitiveness of the restaurant business in Ukraine under martial law], *Ekonomichniy prostir*, P. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.14-21>

7. Bezkhlibna A. P. (2023), Upravlinnia konkurentospromozhnistiu prymorskykh rehioniv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of competitiveness of coastal regions: theory, methodology, practice]: monohrafiia. Zaporizhzhia: FOP Mokshanov.

8. Grönroos C. (1984), “A service quality model and its marketing implications”, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No 4. P. 36–44. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>

9. Kotler Ph., Keller K. L. (2016), *Marketing Management*. 15th Extended Edition. Harlow: Pearson.

10. Lovelock C., Wirtz J. (2016), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. International Edition. Harlow: Pearson.

11. Buhalis D. (2003), *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Harlow: Pearson.

12. Kandampully J. (2007), *Service Management: The New Paradigm in Hospitality*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

13. Pizam A., Ellis T. (1999), “Customer satisfaction and its measurement in hospitality research” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596119910293231>

14. Zehrer A. (2009), “Service experience and service design: concepts and applications in tourism” *Managing Service Quality*, Vol. 19, No 3, P. 332–349. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604520910955339>

15. Byelikova M. V. (2019), Analiz posluh interaktyvnykh muzeiv Polshchi ta Ukrainy [Analysis of services of interactive museums in Poland and Ukraine], *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, No 2(19), P. 104–110. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/19_2019/17.pdf

16. Byelikova M., Hres-Yevreinova S (2019). “The Organization of Tourist Services of Museums in the Period of European Integration”, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, No 3(20), P. 136–142. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/22.pdf

Стаття надійшла: 15.01.2026

Стаття прийнята: 04.02.2026

Стаття опублікована: 19.03.2026