

**РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО, ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**
THE DEVELOPMENT OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 338.488.2:640.412/.43:005.336.3

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.315-325>

Мендела І.Я.¹, Мендела Є.М.²

**ЯКІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

Карпатський (Прикарпатський) національний
університет ім.В.Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
факультет туризму,
кафедра готельно-ресторанної та курортної справи,
вул. Галицька, 201д, м. Івано-Франківськ,
76008, Україна,
¹ тел.: +380665201636,
e-mail: iruna.mendela@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7282-643X>

²тел.: +380957980041,
e-mail: zenja.mendela@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0846-6449>

Анотація. У статті досліджено якість як стратегічну перевагу готельно-ресторанного бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку індустрії гостинності. Актуальність теми зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі, цифровізацією, глобалізацією та зростанням вимог і очікувань споживачів. Визначено, що поняття якості в сучасних умовах набуває комплексного і багатовимірного змісту, охоплюючи не лише відповідність послуг установленим нормативним стандартам, але й емоційну складову клієнтського досвіду, стійкість до змін, гнучкість управлінських рішень, а також здатність підприємств адаптуватися до новітніх інновацій і технологій.

Метою дослідження є визначення ролі якості у формуванні конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного управління якістю в їхню операційну діяльність. Для досягнення цієї мети використано системний підхід, аналіз актуальних наукових джерел, узагальнення практичного досвіду провідних компаній індустрії, а також методи порівняльного, структурно-логічного й ситуаційного аналізу.

У результаті встановлено, що якість надання послуг є ключовим чинником довгострокового успіху, утримання лояльності споживачів і формування стійкого бренду. До основних результатів дослідження віднесено визначення пріоритетних напрямів підвищення якості в готельно-ресторанному бізнесі, серед яких: впровадження цифрових інструментів моніторингу та контролю, розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури, системне навчання персоналу, адаптація міжнародних стандартів, інтеграція екологічно відповідальних практик та соціальна відповідальність.

Наукова новизна полягає у комплексному трактуванні категорії якості як стратегічного ресурсу, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства в умовах турбулентного й непередбачуваного ринку. Практична значущість результатів полягає у можливості їх прикладного використання керівниками готелів і ресторанів для стратегічного планування, оптимізації сервісних процесів, підвищення задоволеності клієнтів, покращення фінансових показників та зміцнення репутації компанії.

Ключові слова: якість послуг, стратегічна перевага, готельно-ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, клієнтоорієнтованість, управління якістю, сервіс, інновації.

Mendela I.Ya¹., Mendela Ye.M.²

QUALITY AS A STRATEGIC ADVANTAGE IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) national university,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Faculty of Tourism,
Chair of Hotel-Restaurant and Resort Business,
Galycka Str., 201 d, Ivano-Frankivsk,
76008, Ukraine,
¹tel.: +380665201636,
e-mail: iruna.mendela@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7282-643X>

²tel.: +380957980041,
e-mail: zenja.mendela@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0846-6449>

Abstract. The article explores quality as a strategic advantage in the hotel and restaurant business amid growing competition and the rapid, dynamic development of the hospitality industry. This topic has gained particular relevance due to ongoing transformative processes in the modern business environment, as well as the evolving and increasingly sophisticated demands and expectations of consumers. It is established that quality in today's context acquires a comprehensive and multifaceted meaning, encompassing not only strict compliance with established service standards but also the emotional and experiential components of customer satisfaction, organizational resilience to change, and the ability to continuously adapt to innovations and emerging technologies.

The purpose of this study is to determine the crucial role of quality in shaping and enhancing the competitiveness of hospitality enterprises, while also developing practical recommendations for effectively implementing strategic quality management within their daily operations. To achieve this goal, the research employs a systematic and interdisciplinary approach, thorough analysis of scientific literature, generalization of best practices from leading industry companies, and the application of comparative, structural-logical, and situational analysis methods.

The results of the study confirm that high service quality is a key factor in securing long-term business success, maintaining customer loyalty, and strengthening brand reputation. Key findings include the identification of priority areas for improving quality in the hotel and restaurant sector, such as the implementation of advanced digital tools for quality monitoring and control, fostering a customer-oriented corporate culture, comprehensive staff training programs, adaptation and integration of global service standards, and the adoption of environmentally responsible and sustainable business practices.

The scientific novelty of this research lies in the holistic interpretation of quality as a strategic resource capable of providing companies with a sustainable competitive advantage in today's turbulent and rapidly changing market environment. The practical significance is reflected in the potential application of the proposed recommendations by hotel and restaurant managers to improve strategic planning, optimize service delivery, and increase overall customer satisfaction, which in turn positively influences financial performance and enhances the company's public image and market position.

Key words: service quality, strategic advantage, hotel and restaurant business, competitiveness, customer orientation, quality management, service, innovations.

Вступ. У динамічному середовищі індустрії гостинності, де конкуренція зростає щодня, якість послуг стає не просто критерієм оцінки діяльності готельно-ресторанних закладів, а ключовим чинником їх стратегічної переваги. Споживач все частіше обирає не лише за ціною, а й за рівнем сервісу, комфортом, атмосферою та здатністю підприємства задовольнити й навіть перевершити очікування клієнта в умовах постійних змін на ринку. Відтак управління якістю перетворюється на важливу складову стратегічного менеджменту.

Якість у готельно-ресторанному бізнесі не є статичним показником – вона формується через комплекс організаційних рішень, кадрових політик, інноваційних підходів до обслуговування та ефективної комунікації з клієнтом. Система управління якістю дозволяє підприємствам створювати довгострокові конкурентні переваги, підвищувати лояльність гостей, зменшувати витрати за рахунок оптимізації процесів та забезпечувати стабільний розвиток навіть у кризових умовах.

Успішна реалізація стратегії управління якістю вимагає інтеграції інструментів стратегічного планування, аналізу середовища, вивчення споживчих очікувань і постійного вдосконалення сервісу. Водночас необхідним є формування внутрішньої культури якості, яка охоплює всі рівні організації – від вищого менеджменту до обслуговуючого персоналу.

Питанням дослідження якості в готелях та ресторанах у контексті стратегічного управління присвячені наукові дослідження відомих учених. Роговою Н. та Оніщенко О. [4] розглянуто ключові аспекти впровадження інновацій у готельно-ресторанному бізнесі для підвищення якості обслуговування та збереження конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки, підкреслюється значення інновацій як ефективного засобу для адаптації до ринкових змін. Парубець О. [2] досліджує сучасні технологічні інновації в готельному бізнесі з акцентом їх впливу на якість обслуговування, економічну ефективність, екологічну стійкість та соціально-психологічні аспекти взаємодії між персоналом і гостями. Рибаків С. та Миронов Д. [3] вивчають інновації в управлінні розвитком підприємств готельного господарства, що впливають на якість надання послуг споживачам.

У публікаціях цих науковців розкрито важливість інноваційних підходів у стратегії управління якістю обслуговування, а також їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійних економічних та технологічних змін.

Проте, попри значну теоретичну і практичну цінність цих досліджень, у них недостатньо висвітлено аспекти трансформації якості з операційного показника в повноцінну стратегічну перевагу, яка забезпечує довготривале конкурентне становище підприємства.

Тому актуальним постає подальше дослідження якості не лише як елемента поточного управління, а як ключового ресурсу для формування стратегічної конкурентної позиції в умовах зростаючої конкуренції, глобалізації та змін у споживчих пріоритетах. Це зумовлює необхідність модернізації традиційних управлінських підходів із урахуванням сучасних інструментів стратегічного менеджменту, а також посилення взаємозв'язку між якістю, брендовою ідентичністю та загальною траєкторією розвитку закладу.

Інтеграція якості у стратегічне управління відкриває нові можливості для підприємств готельно-ресторанного сектору в контексті формування стійких конкурентних переваг. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня сервісу, а й ефективнішому позиціонуванню на ринку завдяки фокусуванню на довгострокових цілях, інноваціях та глибшому розумінні потреб цільової аудиторії.

Комплексне управління якістю дозволяє знижувати витрати за рахунок оптимізації бізнес-процесів, підвищувати лояльність клієнтів, зміцнювати бренд і формувати позитивну репутацію. Це, своєю чергою, сприяє зростанню прибутковості, рентабельності та загальної ефективності функціонування підприємства.

Крім того, стратегічне бачення якості сприяє формуванню моделі організаційної культури, орієнтованої на сервіс, у межах якої кожен працівник усвідомлює власну роль у створенні цінності для клієнта. У такій моделі – моделі сервісно-орієнтованого управління якістю – якість перестає виконувати лише функцію контролю і трансформується у ключовий елемент корпоративної стратегії. Це забезпечує гнучкість підприємства щодо змін ринкового середовища, підтримує впровадження інноваційних технологій і сприяє сталому розвитку.

Отже, впровадження стратегічних підходів до управління якістю є не лише бажаним, а й необхідним кроком для готельно-ресторанних підприємств, які прагнуть досягти стабільного успіху в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідити якість як стратегічну перевагу готельно-ресторанного бізнесу, розкрити її роль у створенні довготривалих конкурентних позицій та проаналізувати ключові підходи до формування ефективної системи управління якістю в умовах сучасного ринку послуг.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено реалізацію таких завдань:

- визначити сутність поняття «якість» у контексті готельно-ресторанної справи та її стратегічного значення;
- розглянути інструменти стратегічного менеджменту, що сприяють інтеграції управління якістю у загальну бізнес-стратегію підприємств;
- проаналізувати досвід впровадження систем якості на прикладі провідних готельних і ресторанных мереж;
- виокремити фактори, що впливають на сприйняття якості клієнтами, зокрема у контексті цифровізації, інновацій та змін у поведінці споживачів;
- розробити рекомендації щодо формування внутрішньої культури якості та системного підходу до її стратегічного управління.

У процесі дослідження застосовано методи системного аналізу, порівняльного та логічного узагальнення. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити роль якості як ресурсу стратегічного розвитку і розкрити можливості її практичної реалізації в індустрії гостинності.

Результати. У умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції на ринку послуг, готельно-ресторанний бізнес стикається з необхідністю не лише збереження, а й постійного підвищення рівня обслуговування. Якість стає не просто характеристикою окремої послуги, а визначальним фактором конкурентоспроможності, лояльності клієнтів та репутації бренду. Її стратегічна інтерпретація дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни ринку, а й формувати їх, створюючи цінність і довгострокові конкурентні переваги.

Поняття «якість» у готельно-ресторанному бізнесі охоплює широкий спектр характеристик, які визначають сприйняття клієнтом отриманої послуги. Згідно з класичними визначеннями (наприклад, за ISO 9000), якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінність і користь для замовника [1]. У сфері гостинності це означає задоволення як об'єктивних, так і суб'єктивних потреб споживача, що охоплюють не лише функціональні параметри (чистота номера, смак страви), а й емоційне враження, атмосферу, увагу персоналу.

Водночас у стратегічному контексті якість стає не лише результатом діяльності, а її інструментом. Успішні готельно-ресторанні підприємства розглядають якість як

частину довгострокової бізнес-стратегії, яка спрямована на створення стійкої конкурентної позиції. Вона дозволяє формувати унікальну ціннісну пропозицію, що забезпечує не лише залучення, а й утримання клієнтів, розвиток бренду, підвищення прибутковості.

Згідно з дослідженнями Рибаківської С. С. та Миронова Д. А., у контексті стратегічного менеджменту, якість розглядається як системний процес, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства: використання не тільки прогресивних інформаційних технологій, а й цілого комплексу нововведень за всіма напрямками управління (фінанси, персонал, маркетинг, технологія обслуговування тощо) [3, с. 75]. Для реалізації механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії важливо проводити аналіз стану середовища, здійснювати визначення ключових чинників успіху, які впливають на успішність бізнесу в цій сфері, формувати місію та візію, цілі та завдання, виходячи із тих умов, в яких працює бізнес і служать орієнтирами для розвитку, обирати стратегічні напрямки та конкретні стратегії розвитку і адаптування до нових умов [5]. Таким чином, стратегічне управління якістю – це не разова дія, а безперервний процес вдосконалення, який інтегрується в корпоративну культуру.

Особливої актуальності це набуває в умовах зміни споживчих очікувань, коли клієнти прагнуть персоналізованого, швидкого, комфортного і водночас емоційно наповненого досвіду. У цьому контексті якість стає динамічним поняттям, що вимагає гнучкості, адаптивності й інноваційності від підприємств.

Якість також тісно пов'язана з брендом. У свідомості клієнта рівень якості часто асоціюється з певними уявленнями про надійність, престиж і стиль життя. Це підтверджують приклади таких готельних мереж як Marriott, Hilton чи Accor, де стратегічне управління якістю інтегрується у всі сфери діяльності – від архітектурних рішень до стандартів спілкування персоналу з гостями.

З погляду стратегічного менеджменту, якість виконує кілька ключових функцій:

- індикатор ефективності (через рівень задоволеності клієнтів та повторні відвідування);
- інструмент позиціонування (визначення сегменту ринку та рівня преміальності послуги чи зірковості готелю);
- ресурс формування лояльності (завдяки стабільності позитивного досвіду);
- основа інноваційного розвитку (через зворотний зв'язок від клієнтів та вдосконалення послуг).

У готельно-ресторанному бізнесі якість є не лише критерієм оцінки обслуговування, а фундаментальним стратегічним ресурсом, що формує конкурентні переваги, забезпечує сталий розвиток підприємства і створює цінність як для клієнтів, так і для бізнесу. Саме тому її ефективне управління має бути невід'ємною частиною загальної стратегії закладу в індустрії гостинності.

Ефективне стратегічне управління якістю у готельно-ресторанному бізнесі передбачає застосування цілого комплексу інструментів, які дозволяють інтегрувати концепцію якості у всі етапи стратегічного планування та реалізації. Ці інструменти не лише сприяють підвищенню рівня обслуговування, а й допомагають підприємству адаптуватися до змін ринку, враховувати потреби клієнтів та досягати довгострокових цілей.

SWOT-аналіз – один з основних інструментів стратегічного планування, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. У контексті управління якістю цей інструмент дає змогу:

- виявити внутрішні чинники, що впливають на якість послуг (рівень кваліфікації персоналу, стан матеріально-технічної бази тощо);

- оцінити зовнішні можливості, пов'язані з впровадженням нових технологій, трендами персоналізації чи запитам на екологічність;
- виявити ризики, пов'язані з конкурентним середовищем або змінами у законодавстві.

На основі SWOT-аналізу формуються стратегічні напрями підвищення якості, що інтегруються у загальну політику підприємства.

Бенчмаркінг передбачає порівняння власних показників з кращими практиками галузі. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає аналіз провідних гравців ринку за параметрами:

- стандарти обслуговування;
- системи контролю якості;
- рівень задоволеності клієнтів;
- управління персоналом.

Такий підхід дозволяє не лише переймати найуспішніші стратегії, а й адаптувати їх до специфіки власного закладу, підвищуючи ефективність управління якістю.

BSC (збалансована система показників) є потужним інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові аспекти діяльності. У готельно-ресторанному бізнесі система може охоплювати чотири ключові площини:

- фінанси (прибутковість, зменшення витрат завдяки якісному сервісу);
- клієнти (задоволеність, лояльність, повторні візити);
- внутрішні бізнес-процеси (оптимізація сервісу, стандарти обслуговування);
- навчання та розвиток (підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інновацій).

BSC забезпечує стратегічну узгодженість дій підприємства і дозволяє систематично контролювати динаміку якості на всіх рівнях.

Карта стейкхолдерів. Розуміння очікувань та впливу зацікавлених сторін (власників, клієнтів, персоналу, постачальників, місцевої громади) дозволяє підприємству формувати якісні стратегії, що враховують як внутрішні цілі, так і соціальні зобов'язання. Інтеграція управління якістю в такому контексті вимагає:

- прозорості комунікації;
- відповідальності перед усіма стейкхолдерами;
- побудови довіри на основі постійного вдосконалення.

Модель PDCA (Plan-Do-Check-Act). Цикл Демінга (PDCA) – класичний підхід до безперервного вдосконалення якості. У готельно-ресторанному бізнесі цей інструмент можна застосовувати як на рівні загального управління, так і в операційній діяльності:

- Plan – планування змін для покращення сервісу;
- Do – впровадження нововведень (наприклад, нові стандарти обслуговування);
- Check – контроль результатів (через зворотний зв'язок, опитування, KPI);
- Act – корекція та масштабування вдалих рішень.

Цей підхід дозволяє забезпечити систематичний розвиток якісних показників, ґрунтуючись на даних і результатах.

Інтеграція цих інструментів у загальну бізнес-стратегію дає змогу готельно-ресторанному підприємству формувати цілісний підхід до якості: від місії та цінностей – до конкретних дій і результатів. Таким чином, управління якістю перестає бути ізольованим процесом і стає основою конкурентної стратегії, орієнтованої на стале зростання, клієнтоорієнтованість та інновації.

Досвід провідних готельних і ресторанных брендів, таких як Marriott International, Hilton Hotels & Resorts, Accor, McDonald's та Starbucks, підтверджує, що впровадження систем управління якістю є ключовим чинником сталого успіху, лояльності клієнтів і конкурентних переваг. Наприклад, Marriott International застосовує комплексну систему

загального управління якістю (TQM), спрямовану на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів [6]. Hilton Hotels & Resorts використовує інноваційні підходи до управління якістю для забезпечення послідовного рівня обслуговування у всіх своїх закладах [7].

Marriott International: управління якістю через стандартизацію і технології

Marriott – одна з найбільших готельних мереж у світі, яка активно впроваджує систему управління якістю, базуючись на стандартизації процесів та інноваціях. Компанія застосовує чіткі процедури для кожного етапу обслуговування: від заселення до виїзду, а персонал проходить регулярне навчання згідно зі стандартами обслуговування бренду. Особлива увага приділяється відгукам клієнтів, які автоматично збираються через внутрішні CRM-системи і стають основою для коригування сервісу.

Впровадження платформи GuestVoice дозволяє Marriott швидко реагувати на зворотний зв'язок у реальному часі, підвищуючи якість обслуговування у відповідь на конкретні побажання гостей [6]. Це свідчить про динамічну модель управління якістю, орієнтовану на клієнта.

McDonald's: контроль якості в глобальній харчовій мережі

McDonald's є зразком побудови системи тотального контролю якості у ресторанному бізнесі. Компанія реалізує принципи Total Quality Management (TQM), де якість є відповідальністю не лише керівництва, а й кожного працівника [9]. Стандарти обслуговування, приготування їжі, чистоти, логістики та комунікації детально прописані в корпоративних інструкціях і контролюються через регулярні внутрішні аудити та «таємних покупців».

Крім того, McDonald's активно впроваджує інновації, які допомагають утримувати якість на стабільно високому рівні. Наприклад, використання автоматизованих систем приготування, кіосків самообслуговування, мобільного додатку для замовлень і програми лояльності дозволяють мінімізувати людський фактор і стандартизувати сервіс у всіх закладах мережі.

Hilton Hotels & Resorts: стратегія «Hilton CleanStay»

Hilton, ще один гігант готельного бізнесу, у відповідь на виклики пандемії COVID-19 запровадив програму CleanStay, яка стала новим стандартом гігієни та безпеки. Розроблено комплексну систему прибирання, дезінфекції та контролю чистоти, що забезпечила довіру клієнтів навіть у найскладніші періоди. Гості можуть скористатися функцією безконтактного прибуття через додаток Hilton Honors, якщо він доступний. Цифрова реєстрація та цифровий ключ дозволяють мандрівникам зареєструватися, вибрати свій номер, обійти стійку реєстрації та відімкнути двері за допомогою свого пристрою [7]. Hilton CleanStay є прикладом гнучкої адаптації стратегії управління якістю до нових реалій і глобальних викликів завдяки залученню експертного досвіду партнерів. Ініціатива формує новий рівень очікувань клієнтів і встановлює стандарти для всієї галузі.

Starbucks: якість через корпоративну культуру

У мережі кав'ярень Starbucks якість розглядається не лише як смак продукту, а як цілісний досвід клієнта. Компанія впроваджує стратегію, що базується на емоційній залученості персоналу – «партнерів», як їх тут називають [8]. Внутрішня корпоративна культура сприяє тому, що працівники самі зацікавлені у високій якості обслуговування.

Водночас Starbucks систематично аналізує очікування клієнтів через програми лояльності, мобільний додаток і зворотний зв'язок. У результаті – якість формується не зверху вниз, а через взаємодію між клієнтом і працівником.

Загалом досвід цих компаній свідчить про те, що ефективне управління якістю у готельно-ресторанному бізнесі вимагає:

- чіткої системи стандартів;
- залучення персоналу;
- використання технологій і аналітики;
- здатності адаптуватися до змін;
- орієнтації на клієнта як стратегічний пріоритет.

Для підвищення конкурентоспроможності доцільно вивчати та впроваджувати перевірені міжнародні практики управління якістю, орієнтуючись не лише на окремі елементи, а на цілісні системні підходи.

Сприйняття якості в готельно-ресторанній сфері – це багатогранне явище, яке формується не лише через безпосередній досвід користування послугою, але й під впливом соціальних, психологічних і технологічних чинників. Зі стрімким розвитком цифрових технологій, впровадженням інноваційних рішень та зміною очікувань споживачів у XXI столітті, традиційне уявлення про якість зазнало значної трансформації.

Клієнти все частіше оцінюють якість не тільки за фізичними параметрами – чистотою номеру, смаком страв чи ввічливістю персоналу – а й через зручність цифрової взаємодії з брендом. Наявність мобільного додатку, можливість онлайн-бронювання, цифрового меню, безконтактної оплати чи швидкого Wi-Fi стали очікуваним стандартом, а не конкурентною перевагою.

Такі цифрові інструменти, як чат-боти, віртуальні консьєржі чи голосові асистенти у готельному номері, спрощують комунікацію і підвищують задоволення клієнта, забезпечуючи персоналізований сервіс. Усе це формує нову парадигму сприйняття якості – «якість як зручність і швидкість доступу до послуги».

Інновації змінюють не лише канали комунікації, але й сам характер послуги. В ресторанах дедалі частіше з'являються роботизовані системи обслуговування, QR-меню, інтерактивні столи, а в готелях – автоматизовані стійки реєстрації, смарт-кімнати з можливістю контролю температури, освітлення чи ТВ через смартфон.

Для нових поколінь споживачів (особливо покоління Z), якість часто асоціюється із технологічністю середовища. Бренди, що швидко адаптуються до технологічних трендів, виграють у боротьбі за клієнта, оскільки задовольняють потребу в новизні та високому рівні комфорту.

У сучасному суспільстві величезну роль у формуванні сприйняття якості відіграє візуальна складова. Фото інтер'єру, подачі страв, атмосфери в Instagram або TikTok часто стають вирішальним фактором вибору закладу. Як наслідок, дизайн, оформлення страв, навіть стиль одягу персоналу перетворюються на елементи якості в очах клієнта.

Крім того, користувацькі рейтинги і відгуки на таких платформах, як Google, TripAdvisor, Booking чи Facebook, значно впливають на уявлення про якість до реального контакту з послугою. Репутація в мережі стає невід'ємною частиною брендової цінності.

Сучасний клієнт прагне індивідуального підходу. У сфері HoReCa це проявляється через можливість обирати страви за дієтичними потребами, індивідуальні побажання до номеру в готелі, програму лояльності, спеціальні пропозиції тощо. Персоналізація підвищує рівень емоційного контакту між клієнтом і брендом, зміцнюючи довіру та лояльність.

Крім того, змінюється і мотивація споживання. Якщо раніше клієнти шукали зручність і статус, то сьогодні більшу роль відіграють цінності – екологічність, етичність, локальність, інклюзивність. Заклади, які враховують ці аспекти у своїй стратегії, отримують визнання серед «свідомих» клієнтів, що дедалі більше становлять основну цільову аудиторію.

Формування внутрішньої культури якості та впровадження системного підходу до її стратегічного управління є одним із ключових завдань для підприємств готельно-ресторанної сфери, які прагнуть до сталого розвитку, високого рівня конкурентоспроможності та задоволення вимог сучасних клієнтів. Якість у цьому контексті розглядається не як разова ініціатива, а як інтегрована частина корпоративної філософії, що вимагає активної участі всіх працівників, від вищого менеджменту до лінійного персоналу.

Внутрішня культура якості – це сукупність цінностей, установок, норм і поведінкових моделей, що підтримують орієнтацію на якість у щоденній діяльності. Вона формується поступово і потребує системного підходу. Для її ефективного впровадження системи управління якістю важливо дотримуватись кількох ключових умов. Передусім, важливу роль відіграє лідерство керівництва: менеджери мають не лише ініціювати зміни, а й особисто демонструвати прихильність до культури якості, слугуючи прикладом постійного вдосконалення сервісу та умов праці. Не менш значущим є навчання та професійний розвиток персоналу, що передбачає систематичне проведення тренінгів, майстер-класів, сертифікаційних програм і заохочення до обміну досвідом. Також суттєвим чинником є стимулювання ініціативності серед працівників: їм необхідно створити умови для активної участі в удосконаленні процесів, зокрема шляхом упровадження ефективних механізмів подання ідей і пропозицій. Крім того, важливою складовою є прозора внутрішня комунікація, яка забезпечує відкритий діалог між різними рівнями управління, сприяє глибшому розумінню спільних цілей і формує довіру, а також залученість персоналу до реалізації стратегічних завдань.

Системне управління якістю передбачає інтеграцію принципів TQM (Total Quality Management), Lean-менеджменту, стандартів ISO серії 9000, а також цифрових технологій для автоматизації і моніторингу показників якості.

Системний підхід до управління якістю ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують цілісність і послідовність дій. Однією з основ є формування чіткого бачення та визначення стратегічних цілей, орієнтованих на якість. Такі цілі мають бути інтегровані в загальну бізнес-стратегію організації та відповідати критеріям SMART, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі.

Наступним важливим елементом є процесне управління, яке передбачає зосередження уваги на ключових бізнес-процесах, що безпосередньо впливають на якість послуг. Управління має охоплювати всі етапи – від прийому гостей до розв'язання конфліктних ситуацій, з використанням карт процесів для виявлення та усунення вузьких місць.

Також невід'ємною складовою системного підходу виступає постійний моніторинг та оцінка результатів. Зокрема, йдеться про вимірювання рівня задоволеності клієнтів, частоти виникнення помилок, тривалості обслуговування та інших важливих показників. Аналіз зібраної аналітичної інформації та зворотного зв'язку дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи до управлінських рішень.

Окрему роль відіграє впровадження цифрових технологій, зокрема CRM-систем, інструментів бізнес-аналітики (BI), а також платформ для управління персоналом. Ці рішення забезпечують об'єктивну оцінку якості та сприяють прийняттю рішень, заснованих на достовірних даних.

Ключовим принципом системного підходу залишається концепція безперервного вдосконалення, що втілюється у філософії Kaizen. Реалізація циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) дозволяє ефективно управляти змінами, забезпечуючи стабільне зростання якості на всіх рівнях функціонування організації.

Якість повинна бути інтегрована в місію та бачення підприємства, формуючи основу для всіх управлінських рішень, процедур добору персоналу, маркетингової стратегії, а також критеріїв вибору постачальників і партнерів. Для забезпечення послідовного дотримання стандартів доцільно, щоб керівництво організації ініціювало розроблення Кодексу якості або корпоративного етичного кодексу. Такий документ слугує інструментом регламентації основних принципів поведінки та стандартів обслуговування, сприяючи формуванню спільної культури якості серед усіх учасників бізнес-процесів.

Формування внутрішньої культури якості та впровадження системного підходу до її управління дозволяє підприємствам готельно-ресторанної сфери не тільки відповідати очікуванням клієнтів, але й випереджати їх, створюючи емоційно насичений, персоналізований і стабільно якісний сервіс, що підвищує лояльність клієнтів, репутацію бренду та забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

Висновки. В умовах глобалізації та цифровізації якість у готельно-ресторанному бізнесі перетворюється на ключовий стратегічний ресурс. Якість стає не лише індикатором рівня обслуговування, а й визначальним чинником конкурентоспроможності, лояльності клієнтів і сталого розвитку підприємства. Стратегічне управління якістю охоплює всі аспекти діяльності – від персоналу до інновацій, від внутрішніх процесів до зовнішніх комунікацій. Застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз, бенчмаркінг, BSC, карта стейкхолдерів і модель PDCA, дозволяє інтегрувати концепцію якості у стратегічне планування, оперативне управління та корпоративну культуру. Саме завдяки комплексному підходу до управління якістю підприємства досягають більшої гнучкості, адаптивності й здатності формувати унікальні ціннісні пропозиції відповідно до динамічних очікувань споживачів, тому якість трансформується з окремої цілі на безперервний процес, орієнтований на довгостроковий успіх, підвищення прибутковості та зміцнення позицій бренду на ринку.

Подальші дослідження мають бути зорієнтовані на розробку інтегрованих моделей стратегічного управління якістю, що враховують специфіку готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації.

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9001:2015, IDT). Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
2. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15> (дата звернення: 24.04.2025).
3. Рибаківа С. С., Миронов Д. А. Якість та інновації в управлінні розвитком підприємств готельного господарства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. № 2 (12). С. 73–79. [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2\(12\)-73-80](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2(12)-73-80) (дата звернення: 24.04.2025).
4. Рогова Н., Оніщенко О. Переваги інновацій для підвищення якості обслуговування в готелях та ресторанах. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-86> (дата звернення: 24.04.2025).
5. Юринець З., Байда Б., Бірюкова Ю. Управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97> (дата звернення: 24.04.2025).
6. Guest Voice at Marriott. URL: <https://hoteltechreport.com/news/guest-voice-marriott> (дата звернення: 24.04.2025).
7. Hilton CleanStay. URL: <https://stories.hilton.com/emea/releases/hilton-cleanstay-from-checkin-to-checkout> (дата звернення: 24.04.2025).
8. It Starts with the Green Apron. URL: <https://about.starbucks.com/partners-employees/> (дата звернення: 24.04.2025).
9. Leadership Team. URL: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/leadership-team.html> (дата звернення: 24.04.2025).

References

1. DSTU ISO 9000:2015. *Quality Management Systems. Fundamentals and Vocabulary* (ISO 9001:2015, IDT). State Enterprise "UkrNDNC", 2016.
2. Parubets, O. "Technological Innovations in the Hotel Business: The Impact of Modern Equipment on Service Quality." *Economics and Society*, no. 64, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>.
3. Rybakova, S. S., and D. A. Mironov. "Quality and Innovations in Hotel Industry Enterprise Development Management." *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, no. 2(12), 2019, pp. 73–79, [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2\(12\)-73-80](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2(12)-73-80).
4. Rogova, N., and O. Onishchenko. "The Benefits of Innovations for Improving Service Quality in Hotels and Restaurants." *Economics and Society*, no. 68, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-86>.
5. Yurynets, Z., B. Baida, and Yu. Biryukova. "Managing the Strategic Potential of the Hotel and Restaurant Industry Business." *Economics and Society*, no. 58, 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>.
6. "Guest Voice at Marriott." *Hotel Tech Report*, <https://hoteltechreport.com/news/guest-voice-marriott>. Accessed 24 Apr. 2025.
7. "Hilton CleanStay." *Hilton Stories*, <https://stories.hilton.com/emea/releases/hilton-cleanstay-from-checkin-to-checkout>. Accessed 24 Apr. 2025.
8. "It Starts with the Green Apron." *Starbucks*, <https://about.starbucks.com/partners-employees/>. Accessed 24 Apr. 2025.
9. "Leadership Team." *McDonald's*, <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/leadership-team.html>. Accessed 24 Apr. 2025.

Дата подання: 15.04.2025