

# УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

## QUALITY MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: CONCEPTUAL APPROACHES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>**Паска М.З.<sup>1</sup>**

д.вет.н., професор,  
завідувачка кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу,  
Львівський державний університет  
фізичної культури  
імені Івана Боберського

**Графська О.І.<sup>2</sup>**

д.е.н., доцент,  
доцент кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу,  
Львівський державний університет  
фізичної культури  
імені Івана Боберського

**Запісоцький А.І.<sup>3</sup>**

Львівський державний університет  
фізичної культури  
імені Івана Боберського

**Paska Mariia**

Ivan Boberskyi Lviv State University  
of Physical Culture

**Hravska Orysiava**

Ivan Boberskyi Lviv State University  
of Physical Culture

**Zapisotskyi Andrii**

Ivan Boberskyi Lviv State University  
of Physical Culture

Стаття присвячена аналізу та узагальненню концептуальних підходів до управління якістю в індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації, а також формулюванню стратегічних пріоритетів подолання викликів управління якістю в сфері гостинності. Виявлено, що постійна еволюція очікувань клієнтів, технологічний прогрес і зростання конкуренції вимагають від підприємств індустрії гостинності застосування динамічних та інноваційних підходів до управління якістю. Виокремлено такі проблеми управління якістю в сучасній індустрії гостинності як різноманітні та мінливі очікування гостей, швидкі темпи технологічного прогресу, плинність персоналу, розвиток і поширення інтернет-технологій та інформаційна відкритість, необхідність впровадження сталих практик та ін. Сформульовано стратегії подолання викликів управління якістю в індустрії гостинності та напрями їх реалізації. Наголошено на ролі соціально-культурних чинників управління якістю на підприємствах індустрії гостинності.

**Ключові слова:** управління якістю, індустрія гостинності, концептуальні підходи, стратегії, цифрова трансформація.

The article is devoted to the analysis and generalization of conceptual approaches to quality management in the hospitality industry in the conditions of digital transformation, as well as to formulating strategic priorities for overcoming the challenges of quality management in the hospitality field. Traditional quality management systems often fail to cope with hospitality services' complex, dynamic nature. Thus, the study of innovative, flexible approaches and the formation of conceptual foundations of quality management, especially in the conditions of digital transformation, becomes essential. The analysis methods of literary sources, synthesis, generalization, and strategic analysis were used in the research process. It was found that the constant evolution of customer expectations, technological progress, and increased competition require enterprises in the hospitality industry to apply dynamic and innovative approaches to quality management. Such problems of quality management in the modern hospitality industry, such as diverse and changing guests' expectations, rapid technological progress, staff turnover, development and spread of Internet technologies and information openness, the need to implement sustainable practices, etc., are singled out. Strategies for overcoming quality management challenges in the hospitality industry are formulated, such as individual training programs, use of technology for personalization, attraction and retention of personnel, proactive online reputation management, sustainable development practices, regulatory compliance and adaptation, continuous improvement, and innovation. The directions for the implementation of these strategies are characterized. The role of sociocultural factors in quality management at enterprises in the hospitality industry is emphasized. In crisis periods, ensuring the quality of hospitality services necessarily involves focusing attention on their safety. It was concluded that modern challenges require further research in the field of quality management at hospitality industry enterprises, the subject of which is partially disclosed in this article, which determines its practical value.

**Key words:** quality management, hospitality industry, conceptual approaches, strategies, digital transformation.

**Постановка проблеми.** Індустрія гостинності, яка відома своєю динамічністю та орієнтацією на клієнта, вимагає особливо високого рівня обслуговування та постійного впровадження інновацій. У сучасних умовах в цьому секторі економіки управління якістю стає ключовим чинником, що лежить в основі розвитку та стійкості бізнесу. Оскільки очікування клієнтів стрімко зростають, а конкуренція посилюється, необхідність впровадження та вдосконалення методів управління якістю ніколи не була такою критичною. Зіткнувшись із багатограними викликами сучасного ринку, починаючи від мінливих вимог споживачів і закінчуючи швидким темпом технологічного прогресу, сфера гостинності шукає надійні рішення, які можна адаптувати та ефективно застосовувати. Традиційні системи

управління якістю часто не справляються зі складним, динамічним характером послуг гостинності. Таким чином вивчення інноваційних, гнучких підходів та формування концептуальних засад управління якістю, особливо в умовах цифрової трансформації, стає важливим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління якістю в сфері гостинності охоплює широкий спектр практик для підвищення задоволеності клієнтів, покращення процесу надання послуг і забезпечення постійного вдосконалення операційних процесів. Поняття якості в індустрії гостинності найчастіше трактується як результат порівняння очікувань споживачів із фактичними показниками обслуговування [6]. Водночас наголошується на тому, що розуміння якості має

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9208-1092>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

<sup>3</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4330-8943>

культурні особливості, тому не завжди очікування однієї групи споживачів співпадають з іншими [4]. Поряд із цим у працях науковців акцентується увага на мультикультурності персоналу підприємств індустрії гостинності [6; 9], що зумовлює як проблеми, так і можливості у сфері управління якістю.

Сучасні теоретичні основи управління якістю ґрунтуються на концепціях загального управління якістю (TQM) та окремих моделях якості обслуговування, наприклад SERVQUAL [6]. Предметом низки досліджень стали практичні аспекти управління якістю в сфері гостинності [3; 7; 8], а також проблеми інтеграції технологій, наприклад, у вигляді використання CRM-систем, онлайн-платформ зворотного зв'язку та аналітики даних [5]. Актуальними напрямками досліджень у сфері управління якістю в індустрії гостинності стали також сталість та цифрова трансформація [5; 8].

Загалом наукові праці різних авторів підкреслюють складність і багатогранність впровадження ефективних методів управління якістю. Постійна еволюція очікувань клієнтів, технологічний прогрес і зростання конкуренції вимагають від підприємств гостинності застосування динамічних та інноваційних підходів до управління якістю. Ґрунтовніших досліджень потребують інтеграція цифрових технологій у практику управління якістю та вплив глобальних тенденцій, таких як сталість та індивідуалізація, на стандарти якості в індустрії гостинності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз і узагальнення концептуальних підходів до управління якістю в індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації, а також формулювання стратегічних пріоритетів подолання викликів управління якістю в сфері гостинності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Індустрія гостинності у сучасних умовах активно розвивається завдяки своїй здатності надавати виняткові послуги та створювати незабутні враження, як своєрідний продукт. Однак структурна складність і високий рівень соціально-економічних ризиків зумовлюють численні проблеми щодо управління якістю у цій сфері.

Серед таких проблем насамперед слід згадати різноманітні очікування клієнтів (гостей), які постійно змінюються. Гості походять із різних культурних середовищ із різними цінностями, очікуваннями щодо обслуговування та розумінням якості. Задоволення широкого спектру очікувань вимагає глибокого розуміння потреб клієнтів і гнучкості, щоб відповідним чином адаптувати послуги.

Водночас швидкі темпи технологічного прогресу також створюють можливості та виклики для управління якістю в гостинності. Незважаючи на те, що технології можуть покращити надання послуг і ефективність роботи персоналу, інтеграція нових

систем і забезпечення їх відповідності очікуванням гостей, що є центральним для гостинності, може бути складним завданням. Збалансування технологічної інтеграції з персоналізованим обслуговуванням є у цьому випадку основною перешкодою.

Варто зауважити, що якість надання послуг значною мірою залежить від навичок та мотивації персоналу. Індустрія гостинності стикається з проблемами у підготовці персоналу для відповідності стандартам якості та стійкості кадрового потенціалу підприємства. Характерна для цієї сфери висока плинність кадрів може призвести до невідповідної якості послуг, що вплине і на задоволеність гостей.

В епоху цифрових технологій Інтернет-ресурси та соціальні мережі значно впливають на репутацію бізнесу у сфері гостинності. Негативні відгуки можуть швидко поширюватися та завдати шкоди бренду. Управління онлайн-відгуками та реагування на них, зберігаючи при цьому високу якість обслуговування, потребує ретельної стратегії управління репутацією.

Управління якістю також все частіше передбачає впровадження екологічних практик у діяльність підприємств. Сучасні гості більш екологічно свідомі та очікують відповідних ініціатив. Проте знайти баланс між екологічністю та багатством і зручністю може бути нелегко.

Іншим завданням є орієнтування в мінливому нормативно-правовому полі і забезпечення відповідності без шкоди для якості послуг. Чинні норми можуть впливати на операційну діяльність підприємств і адаптація до них із збереженням стандартів якості вимагає стратегічного планування.

Згадані виклики підкреслюють потребу індустрії гостинності в інноваційних та адаптивних стратегіях управління якістю. Ефективне вирішення цих проблем має вирішальне значення для компаній, які прагнуть підвищити рівень задоволеності клієнтів, забезпечити їх лояльність і зберегти конкурентні переваги на ринку, що швидко розвивається [2].

За результатами аналізу літературних джерел та авторських узагальнень нами запропоновано низку стратегій для подолання актуальних викликів, що впливають на процеси управління якістю в індустрії гостинності, а також виокремлено напрями їх реалізації (табл. 1).

На наш погляд, важливим концептуальним підходом до управління якістю в індустрії гостинності в умовах цифрової трансформації є врахування впливу соціально-культурних чинників. У попередніх дослідженнях [1], виокремлюючи їх структуру (рис. 1), ми диференціювали очікування та потреби гостей і соціально-культурні аспекти управління персоналом, акцентуючи увагу на гуманістичному характері сучасної індустрії гостинності.

Стратегії подолання викликів управління якістю в індустрії гостинності

Стратегії	Напрями реалізації
Індивідуальні програми навчання	– впровадження програм навчання з урахуванням конкретних завдань щодо оволодіння персоналом навичками для підвищення відповідності очікуванням гостей; – акцентування на розвитку soft skills персоналу;
Використання технологій для персоналізації	– використання CRM-систем і аналітики даних для розуміння вподобань гостей і адаптації до них технологій надання послуг; – застосування штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозуної аналітики і вчасного коригування недоліків, що виявляються у процесі надання послуг гостинності;
Залучення та утримання персоналу	– створення позитивної культури на робочому місці, що базується на високій оцінці внеску кожного з працівників у сукупний результат діяльності, сприяє підвищенню задоволеності персоналу умовами праці; – створення можливостей для кар'єрного росту та стимулів для мотивації персоналу і зниження плинності кадрів, що є важливою проблемою для індустрії гостинності;
Проактивне управління онлайн-репутацією	– моніторинг соціальних мереж з метою оперативного реагування на негативні відгуки та висвітлення позитивного досвіду; – взаємодія з гостями онлайн для побудови довірливих стосунків і покращення сприйняття якості послуг;
Практики сталого розвитку	– інтеграція екологічно чистих і сталих практик у повсякденну діяльність для задоволення зростаючого попиту на екологічну відповідальність; – навчання персоналу та гостей задля підвищення усвідомленості ними необхідності сталого розвитку індустрії гостинності та підтримки місцевих громад;
Відповідність нормативним вимогам та адаптація	– моніторинг нормативних змін (закони, нормативно-правові документи, стандарти та ін.) і ефективно впровадження заходів щодо відповідності ним; – використання можливостей, які надають чинні нормативні акти для ширшого впровадження інновацій та покращення якості послуг;
Постійне вдосконалення та інновації	– створення культури постійного покращення якості послуг, насамперед через налагодження ефективного зворотного зв'язку із гостями; – заохочення інновацій шляхом інвестування в нові технології та процеси, які можуть покращити якість надання послуг та ефективність роботи персоналу.

Джерело: складено за результатами аналізу літературних джерел [3; 4; 6; 8; 9]



Рис. 1. Структура соціально-культурних чинників управління якістю на підприємствах індустрії гостинності [1]

Із метою забезпечення ефективного функціонування систем управління якістю на підприємствах індустрії гостинності, на нашу думку, потрібно

враховувати низку соціально-культурних аспектів таких як:

- різні очікування гостей;

- мультикультурність сучасного кадрового потенціалу;
- наявність культурних стереотипів;
- складну взаємодію процесів регіоналізації і глобалізації;
- різні концепції часу та стилі спілкування, релігійну та етичну чутливість, звичаї та традиції різних суспільних груп і країн;
- законодавчі та регуляторні проблеми;
- мовні бар'єри та ін. [1].

Вирішення проблем, пов'язаних з цими аспектами, вимагає глибокого розуміння місцевого контексту, постійного навчання персоналу та гнучкості для адаптації і розвитку пропозицій послуг і операційних стратегій.

В кризові періоди забезпечення якості послуг гостинності обов'язково передбачає акцентування уваги на їх безпечності. Нещодавня пандемія і теперішня російська воєнна агресія в Україні продемонстрували наскільки критичною безпека є не лише для надання підприємствами якісних послуг, а й для продовження функціонування індустрії туризму та гостинності.

**Висновки.** Отже, сучасні концептуальні засади управління якістю в індустрії гостинності базуються на необхідності забезпечення цілісного досвіду гостей, в якому кожна точка взаємодії є можливістю перевершити очікування. У контексті гуманістичної концепції розвитку важливою є також роль задоволеності працівників у процесі надання якісних послуг та підтримки високих стандартів обслуговування.

У поєднанні з персоналізованим обслуговуванням підвищує операційну ефективність і задоволеність клієнтів також технологічна інтеграція, що, зокрема, базується на аналітиці даних та використанні штучного інтелекту. В умовах розвитку інтернет-технологій, зокрема цифрових медіа і соцмереж важливим маркетинговим механізмом управління якістю стає проактивне управління онлайн-репутацією.

Сучасні виклики зумовлюють необхідність подальших досліджень у сфері управління якістю на підприємствах індустрії гостинності, предметом яких може стати вплив нових технологій на операційну діяльність підприємств, здоров'я і добробут працівників; інтерактивна роль гостей у спільному створенні позитивного досвіду обслуговування; взаємодія глобальних та локальних чинників управління якістю та ін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31>

2. Паска М.З. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму Львівщини в контексті формування рестораних брендів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 5. С. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-12>

3. Hoang D.P., Nguyen Hai D., Nguyen V.T.N., et al. Factors affecting restaurant choices for traditional foods among Gen Y and Gen Z: a multigenerational study on Vietnamese “Pho”. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2023-0766>

4. Johns N. Quality Management in the Hospitality Industry: Part 3. Recent Developments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1993. 5(1). DOI: <https://doi.org/10.1108/09596119310026242>

5. Maia S., Teixeira Domingues J.P., et al. Exploring the user-generated content data to improve quality management. *The TQM Journal*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2023-0278>

6. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. 64(1). P. 12–40.

7. Paska M., Korkuna O., Kulyk O. Current development trends of raw-smoked sausages in the context of gastronomic tourism. *Trends in the development of international tourism in the current context of globalization : Collective scientific monograph*. Opole, 2020. P. 152–158.

8. Singh A. Quality of Work-Life Practices in the Indian Hospitality Sector: Future Challenges and Prospects. In *Human Relations Management in Tourism*. IGI Global. 2024. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/quality-of-work-life-practices-in-the-indian-hospitality-sector/338851>

9. Tarí J.J., Claver-Cortés E., Pereira-Moliner J., Pereira J. Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2010. 29(3). P. 500–510. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.029>

#### REFERENCES:

1. Paska M., Hrafska O., Zapisotskyi A. (2023) Cotsialno-kulturni problemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvakh industrii hostynnosti [Socio-cultural problems of quality management at enterprises of the hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 56, pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31> (in Ukrainian)

2. Paska M.Z. (2022) Innovatsiinyi rozvytok hastro-nomichnoho turyzmu Lvivshchyny v konteksti formuvania restorannykh brendiv [Innovative development of gastronomic tourism in the Lviv region in the context of the formation of restaurant brands]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 5, pp. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-12>

3. Hoang D.P., Nguyen Hai D., Nguyen V.T.N., et al. (2024) Factors affecting restaurant choices for traditional foods among Gen Y and Gen Z: a multigenerational study on Vietnamese “Pho”. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2023-0766>
4. Johns N. (1993) Quality Management in the Hospitality Industry: Part 3. Recent Developments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(1). DOI: <https://doi.org/10.1108/09596119310026242>
5. Maia S., Teixeira Domingues J.P., et al. (2024) Exploring the user-generated content data to improve quality management. *The TQM Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2023-0278>
6. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988) SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12–40.
7. Paska M., Korkuna O., Kulyk O. (2020) Current development trends of raw-smoked sausages in the context of gastronomic tourism. In *Trends in the development of international tourism in the current context of globalization : Collective scientific monograph*. Opole, pp. 152–158.
8. Singh A. (2024) Quality of Work-Life Practices in the Indian Hospitality Sector: Future Challenges and Prospects. In *Human Relations Management in Tourism*. IGI Global. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/quality-of-work-life-practices-in-the-indian-hospitality-sector/338851>
9. Tarí J.J., Claver-Cortés E., Pereira-Moliner J., Pereira J. (2010) Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), pp. 500–510. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.029>