

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-42>

УДК 338.486.1

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СФЕРІ ТУРИЗМУ: ТРАНСФЕР МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

QUALITY MANAGEMENT MECHANISMS IN TOURISM: TRANSFER OF INTERNATIONAL EXPERIENCE TO UKRAINIAN REALITIES

Демко Валентина Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент

Таврійського державного агротехнологічного університету

імені Дмитра Моторного

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6456-8795>**Demko Valentyna**

Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University

У статті здійснено комплексне дослідження механізмів управління якістю в туризмі з акцентом на трансфер провідного міжнародного досвіду в українські реалії. Обґрунтовано актуальність проблеми підвищення якості туристичних послуг в умовах глобальної конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Розкрито ефективні інструменти інституційного та нормативного регулювання, сертифікації, аудиту, професійної підготовки кадрів, що забезпечують сталість і конкурентоспроможність туристичних послуг. Проаналізовано сучасний стан системи управління якістю в туристичній сфері України. Визначено ключові бар'єри інтеграції – фрагментарність регулювання, обмежена участь суб'єктів галузі в системах добровільної сертифікації, відсутність національної системи оцінки якості турпродукту. Ідентифіковано релевантні інструменти, що можуть бути імплементовані в Україні з урахуванням локальних умов функціонування туристичних підприємств. У результаті дослідження запропоновано аналітичну типологію моделей забезпечення якості, адаптовану до українських реалій, та охарактеризовано їх порівняльні характеристики.

Ключові слова: управління якістю в туризмі, концепція TQM (Total Quality Management), моделі оцінювання якості, модель SERVQUAL, European Foundation for Quality Management (EFQM), підходи GSTC (Global Sustainable Tourism Council), система сертифікації якості, стандарти ISO.

The article provides a comprehensive study of quality management mechanisms in the tourism sector, with an emphasis on transferring leading international experience to Ukrainian realities. The relevance of improving the quality of tourism services in the context of global competition and dynamic changes in the market environment is substantiated. The theoretical foundations of quality management are considered through the prism of the evolution of conceptual approaches – from classical quality control models to modern management systems based on ISO, TQM, EMAS, and GSTC standards, which are actively used in the EU, Canada, Japan, and Australia. Effective tools for institutional and regulatory control, certification, auditing, and professional training that ensure the sustainability and competitiveness of tourism services are revealed. The current state of the quality management system in the tourism sector of Ukraine is analysed: the current regulatory framework, in particular the Law of Ukraine 'On Tourism', DSTU EN 13809:2016, DSTU ISO 9001:2015, is characterised, and its partial adaptation to international requirements is identified. The key barriers to integration have been identified: fragmented regulation, limited participation of industry players in voluntary certification systems, and the absence of a national system for assessing the quality of tourism products. Relevant tools that can be implemented in Ukraine, taking into account the local conditions of tourism enterprises, have been identified: public-private partnership models, regional quality programmes (as in France and Canada), the introduction of eco-labels (as in Sweden and Germany), and the development of staff competencies based on standardised professional profiles. As a result of the study, an analytical typology of quality assurance models adapted to Ukrainian realities was proposed, and their comparative characteristics were visualised. The article is of scientific and practical value for specialists in the field of tourism, government agencies and the academic community interested in the implementation of innovative quality management practices at the national level.

Keywords: quality management in tourism, TQM (Total Quality Management) concept, quality assessment models, SERVQUAL model, European Foundation for Quality Management (EFQM), GSTC (Global Sustainable Tourism Council) approaches, quality certification system, ISO standards.

Постановка проблеми. Управління якістю туристичних послуг є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності національних туристичних систем у глобалізованому середовищі. Світова практика переконливо доводить, що якість у сфері туризму перестала бути додатковою опцією й перетворилася на обов'язкову умову сталого розвитку галузі [16, с. 90; 23 с. 9]. У країнах Європейського Союзу, а також у Японії, Канаді та Австралії сформовано ефективні системи управління якістю туристичних послуг, які базуються на стандартах ISO, моделях EFQM, сертифікаційних системах Q-LABEL, GSTC, ATAS, а також на стратегічному партнерстві держави, бізнесу та професійних асоціацій [10, с. 27; 17, с. 1253].

На цьому тлі Україна лише формує власну модель управління якістю у сфері туризму, що супроводжується численними викликами, серед яких – фрагментованість нормативної бази, низький рівень адаптації міжнародних стандартів, недостатній розвиток інституційної інфраструктури та нерівномірна якість туристичних продуктів у регіонах [1, 3, с.46; 4, с. 48; 8]. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного обґрунтування можливостей адаптації та трансферу успішних міжнародних механізмів управління якістю в український контекст.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У нових умовах, що склалися внаслідок геополітичних трансформацій і орієнтації України на європейські інтеграційні процеси, особливої ваги набуває завдання гармонізації національної системи управління якістю туристичних послуг з європейськими підходами які активно досліджують вітчизняні науковці Вовк, М. В., Гримак О. Я., [2], Демченко А. І. [3], Долинська О. О., Біницька О. П., Гільберг Т. Г. [5, с. 2] Захарін С. В. [6, с. 67], Коросташивець Ю. Г. [7, с. 188], Кифяк В. Ф. [8], Пап В. В., Бошота Н. В. [9]. Розвиток туристичних дестинацій має супроводжуватись не лише маркетинговими стратегіями, а й впровадженням комплексного менеджменту якості, орієнтованого на стейкхолдерів: туристів, місцеву громаду, бізнес та державні органи Pike S., Page S. J. [20, с. 202], Sigala M. [21, с. 151], Williams C., Buswell J. [23].

Таким чином, дослідження механізмів трансферу міжнародного досвіду в управлінні якістю туристичних послуг є науково та практично значущим, оскільки дозволяє виявити адаптивні моделі та запропонувати інструмен-

тарій удосконалення національної системи якості в туризмі. Це, своєю чергою, сприятиме зростанню довіри до українського туристичного продукту на міжнародному ринку, підвищенню стандартів обслуговування та реалізації принципів сталого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація та критичний аналіз ефективних міжнародних механізмів управління якістю у сфері туризму, з подальшим обґрунтуванням можливостей їх адаптації до українських реалій з урахуванням інституційних, нормативно-правових та ринкових особливостей функціонування національного туристичного сектору.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Розкрити теоретичні основи управління якістю туристичних послуг, охарактеризувати еволюцію підходів до забезпечення якості в міжнародній практиці [16, 23]..

2. Проаналізувати сучасні інституційні та нормативні моделі забезпечення якості в туризмі у провідних країнах світу (ЄС, Японія, Канада, Австралія) та визначити їх ефективні інструменти [17, 21].

3. Дослідити український контекст управління якістю в туризмі: оцінити діючі практики, рівень нормативно-правової адаптації до міжнародних стандартів, наявні бар'єри та виклики [4-9].

4. Ідентифікувати релевантні елементи міжнародного досвіду, що можуть бути імplementовані в Україні, з урахуванням локальних умов функціонування туристичних підприємств.

5. Запропонувати концептуальні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення національної системи управління якістю туристичних послуг.

Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що поєднує концепції управління якістю, туристичного менеджменту, інституційної економіки та публічного адміністрування. Теоретичну базу складають: класичні й сучасні підходи до трактування якості в контексті туристичних послуг [19, 23]; концепція TQM (Total Quality Management) як системна основа забезпечення якості на всіх рівнях туристичної діяльності [12, 21]; моделі оцінювання якості на рівні туристичних дестинацій, включаючи модель SERVQUAL, European Foundation for Quality Management (EFQM), а також підходи GSTC (Global Sustainable Tourism Council) [10, 17]; положення теорії інституційної трансформації

(North, 1990), що дозволяє аналізувати трансфер міжнародного досвіду в умовах інституційної нестабільності; підходи до адаптації глобальних стандартів до національних умов у межах стратегій гармонізації з ЄС [6, 7, 20].

У процесі дослідження застосовано низку методів наукового аналізу: системний аналіз – для виявлення взаємозв'язків між механізмами управління якістю; порівняльний метод – для аналізу міжнародних та українських практик; структурно-функціональний підхід – для оцінки ефективності елементів системи управління якістю; контент-аналіз – для вивчення нормативних документів і стратегій; SWOT-аналіз – для ідентифікації сильних і слабких сторін української моделі у контексті міжнародної практики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття якості в контексті туристичних послуг є багатоаспектним і охоплює як об'єктивні параметри туристичного продукту, так і суб'єктивне сприйняття споживача. Згідно з класичним підходом Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), якість послуги визначається як розрив між очікуваннями клієнта та його фактичним сприйняттям наданої послуги (модель SERVQUAL). Цей підхід було подальше розвинено в туристичному менеджменті через адаптацію інструментів оцінювання якості до специфіки нематеріального, складного та гетерогенного характеру туристичних послуг [23, с. 148].

Визнанням є твердження, що якість у сфері туризму не зводиться лише до стандартів обслуговування, а охоплює комплексний підхід до управління всією туристичною системою – від формування DESTINATION POLICY до післяпродажного супроводу клієнта [12, с. 40; 16, с. 91]. Цілісний підхід до управління якістю реалізується через концепцію Total Quality Management (TQM), яка набула широкого застосування в міжнародній практиці туризму. Згідно з TQM, якість – це не стільки результат контролю, скільки результат культури постійного вдосконалення, залучення персоналу, інтеграції процесів і орієнтації на споживача [21, с. 224].

Еволюція підходів до управління якістю в туризмі у XX–XXI ст. відображає зміщення акцентів від нормативної стандартизації до клієнтоцентризму, персоналізації послуг, цифровізації та соціальної відповідальності. У 1990-х роках домінували концепції стандартизації на основі ISO 9001, що забезпечували уніфікацію процесів у туризмі [12, с. 41; 13]. Згодом, із зростанням ролі сталого розвитку

та інтеграції туризму в політику територіального планування, з'явилися багатовимірні підходи до оцінювання якості, зокрема модель EFQM Excellence Model, що передбачає оцінку не лише результатів, а й процесів, лідерства, інноваційності, взаємодії з партнерами тощо.

Особливого поширення в туристичному секторі набули сертифікаційні системи якості, наприклад, Q for Tourist Quality в Іспанії, Qualité Tourisme™ у Франції, Swiss Tourism Quality Programme у Швейцарії, а також глобальні ініціативи Global Sustainable Tourism Council (GSTC), які поєднують стандарти управління якістю з критеріями [10, 11, 17]. Ці моделі довели свою ефективність у підвищенні рівня довіри до національного туристичного продукту та забезпеченні високої задоволеності споживачів.

Вітчизняна наукова думка також підтверджує необхідність розгляду управління якістю як системного процесу. Як зазначає Кифяк В.Ф. (2010), якість туристичних послуг в Україні потребує багаторівневого підходу, який охоплює стандартизацію, сертифікацію, навчання персоналу, механізми контролю та зворотного зв'язку. Бейдик О.О. (2001) підкреслює роль ресурсного забезпечення та рекреаційної інфраструктури як складової якості туристичного досвіду, а Захарін С.О. (2021) наголошує на важливості гармонізації національної нормативно-правової бази із європейськими стандартами в умовах євроінтеграційного курсу [1, 6, 8].

Сучасні підходи до управління якістю в туризмі дедалі частіше враховують технологічні інновації (цифрові платформи зворотного зв'язку, аналітика big data, автоматизація сервісів), поведінкові аспекти туристів та принципи DESTINATION ORIENTATION, що передбачає формування спільної стратегії якості на рівні регіону [20, с. 209].

Таким чином, еволюція підходів до управління якістю туристичних послуг демонструє перехід від технократичного і нормативного трактування до інтегративної моделі, де ключовими елементами стають взаємодія всіх учасників туристичного ринку, культурно-інституційна адаптивність та стратегічне бачення розвитку якості як конкурентної переваги.

У сучасній глобальній туристичній практиці сформувалися різні моделі забезпечення якості, що поєднують нормативно-правові, інституційні та ринкові інструменти. Країни з розвинутою туристичною інфраструктурою розробили унікальні підходи до інтеграції

стандартів якості на макро- та мезорівнях. Такі моделі вирізняються високим рівнем інституційної підтримки, міжсекторальною кооперацією, розвинутою системою добровільної сертифікації та акредитації, а також широким використанням інструментів самооцінювання, цифрового моніторингу та зворотного зв'язку [17; 20, с. 211; 21, с. 160] (табл. 1).

Аналіз порівняльних моделей свідчить, що ключовим трендом у забезпеченні якості туристичних послуг є перехід від виключно нормативного підходу до інтегрованого стратегічного управління якістю. В усіх розглянутих країнах спостерігається активне поєднання державного регулювання із добровільними ініціативами ринку, де професійні асоціації та незалежні агенції сертифікації відіграють вирішальну роль у підтримці стандартів.

Зокрема, ЄС демонструє ефективну багаторівневу модель, яка дозволяє гармонізувати локальні практики із загальноєвропейськими підходами до якості. Японська модель, завдяки філософії безперервного вдосконалення (Kaizen), забезпечує високу якість сервісу через стандартизацію процесів, персональну відповідальність і навчання.

Канада використовує децентралізовану систему, де провінції формують свої підходи в межах загальної рамки. Натомість Австралія активно інтегрує якість до кластерної політики розвитку туризму, де поєднуються цілі сервісу, маркетингу, інновацій та сталості.

Досвід цих країн підтверджує доцільність використання добровільної сертифікації (наприклад, Q for Tourist Quality, T-QUAL, Canada Select), що сприяє не лише підвищенню якості, а й формуванню довіри до туристичних брендів. Ефективність моделей також підсилюється використанням цифрових інструментів моніторингу, залученням споживачів до оцінювання послуг, прозорістю процедур та інтеграцією показників якості до національних і регіональних стратегій розвитку туризму [20, с. 220; 21, с. 162].

Управління якістю туристичних послуг в Україні перебуває на етапі поступового становлення, що зумовлено як внутрішніми трансформаційними процесами, так і необхідністю інтеграції до загальноєвропейського туристичного простору. Питання забезпечення належного рівня якості туристичних послуг розглядається як пріори-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей забезпечення якості туристичних послуг у провідних країнах

Країна / Регіон	Основні інституції управління якістю	Ключові нормативні інструменти	Добровільна сертифікація / стандарти	Особливості моделі
Європейський Союз	Європейська комісія, ETC, ESQ (European Standardization for Tourism)	Регламенти ЄС, настанови ISO 9001, EN 13809, EN ISO 18513	Q-LABEL, EMAS, GSTC	Орієнтація на інтегроване управління якістю (IQM); багаторівнева координація
Японія	Japan Tourism Agency, Japan Quality Assurance Organization (JQA)	Закон про туристичні підприємства (Travel Agency Act), стандарти JIS	JQA-certified Tourism Services	Акцент на процесну якість , навчання персоналу, постійне вдосконалення (Kaizen)
Канада	Innovation, Science and Economic Development Canada; Destination Canada	Канадський стандарт якості (Canadian Tourism Quality Standard), провінційні норми	Canada Select, HAC Rating System	Децентралізована модель з активною участю готельних асоціацій; мультикритеріальне оцінювання
Австралія	Australian Tourism Industry Council (ATIC), Tourism Australia	Australian Tourism Accreditation Program (ATAP), стандарти ISO 9001	T-QUAL Accreditation, Star Ratings	Кластерний підхід : інтеграція якості з маркетингом, сталим розвитком і цифровими інструментами

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

тетне у контексті підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту [3, с. 47; 4, с.50; 8, 9, с.438].

На сьогодні в Україні відсутня цілісна державна система сертифікації туристичних послуг, яка б відповідала міжнародним стандартам якості (ISO 9001, GSTC тощо). У нормативно-правовому полі основним документом, що регулює сферу туризму, залишається Закон України «Про туризм» (1995, зі змінами), який хоча й зазнавав змін упродовж останніх років, однак і досі не відповідає сучасним вимогам системного управління якістю. Як зазначає Демченко (2020), існуюча нормативна база є фрагментарною, а її імплементація відзначається декларативністю.

Оцінка практик управління якістю у вітчизняному туризмі свідчить про обмежене використання механізмів зовнішнього аудиту, сертифікації за міжнародними системами (зокрема ISO 9001, ISO 14001) та відсутність системи національних туристичних стандартів, гармонізованих з Директивами ЄС (Захарін, 2021). Також відсутня інтегрована платформа моніторингу якості туристичних послуг, що створює виклики для формування

об'єктивної оцінки діяльності туроператорів, засобів розміщення, об'єктів інфраструктури (рис. 1).

Серед діючих практик, що мають потенціал до розвитку, варто відзначити:

- добровільну сертифікацію підприємств туристичного обслуговування за системами якості (ISO, HACCP тощо), яка наразі реалізується переважно у готельному секторі;
- впровадження стандартів якості у межах кластерних ініціатив (наприклад, туристичні кластери Львівщини, Закарпаття, Буковини), деякі з яких застосовують Європейські підходи до забезпечення сервісної якості;
- участь у міжнародних грантових програмах (Interreg, Horizon Europe), що передбачають компонент вдосконалення якості туристичного продукту через підвищення кваліфікації персоналу, розвиток стандартів сталого туризму.

Однак, як свідчить аналіз, ці ініціативи мають точковий характер та не забезпечують системності. Основними бар'єрами для ефективного управління якістю туристичних послуг в Україні є:



Рис. 1. Аналіз національної системи управління якістю в туризмі

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

- інституційна слабкість органів управління туризмом, відсутність єдиного координаційного центру при Мінекономіки чи профільному агентстві;

- низький рівень підготовки персоналу у сфері якості, обмеженість доступу до міжнародних стандартів та освітніх програм сертифікації;

- фінансова неспроможність малого і середнього бізнесу впроваджувати міжнародні системи управління якістю;

- слабка інтеграція України до європейських систем оцінювання туристичних послуг, зокрема таких як European Tourism Indicator System (ETIS) чи система EMAS.

Як зазначає Кифяк В.Ф. [8], забезпечення якості туристичних послуг в Україні вимагає не лише адаптації існуючих міжнародних стандартів, а й створення власної національної моделі, яка б поєднувала регуляторну складову з механізмами саморегулювання галузі, партнерства та професійної відповідальності.

Таким чином, трансформація системи управління якістю у вітчизняному туризмі потребує не лише удосконалення нормативно-правової бази, а й формування нової культури якості – через освітні, кластерні, технологічні та цифрові рішення, що відповідають кращим міжнародним практикам [17, с. 1255; 21, с. 155].

Управління якістю туристичних послуг у глобальному контексті ґрунтується на уніфікованих принципах стандартизації, клієнтоорієнтованості, постійного удосконалення та прозорості сервісної взаємодії [11, 16, с. 90]. Провідні міжнародні підходи, що застосовуються у країнах з розвиненим туристичним ринком, інтегрують системи сертифікації, цифрові інструменти моніторингу якості, участь стейкхолдерів у процесах контролю, а також впровадження стандартів сталого розвитку. Для українського контексту релевантними можуть бути ті елементи, які враховують поточну інституційну спроможність, специфіку малого та середнього бізнесу в туризмі та необхідність адаптації до європейського правового поля (табл. 2).

Проведене дослідження є результатом узагальнення результатів наукових джерел та практичних кейсів і демонструє, що інструменти управління якістю можуть бути успішно адаптовані в українських умовах за наявності інституційної підтримки, кадрового потенціалу та стратегічного бачення, які можуть бути реалізовані через впровадження практичних рекомендацій щодо вдосконалення націо-

нальної системи управління якістю туристичних послуг:

1. Впровадження стандартів ISO в туристичну практику: на міжнародному рівні одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення якості туристичних послуг є система стандартів ISO, зокрема ISO 9001 (Quality Management Systems), ISO 14001 (Environmental Management Systems), ISO 21101 (Adventure Tourism Safety Management) тощо [18]. У країнах ЄС та Південно-Східної Азії ці системи широко впроваджуються у діяльність готельного бізнесу, туроператорів, туристичних агенцій та туристичних організацій.

Для України релевантною є адаптація саме системи ISO 9001 як універсальної моделі управління якістю, що дозволяє:

- формалізувати процеси надання туристичних послуг;
- забезпечити відповідність очікуванням споживача;
- підвищити прозорість та контроль у внутрішньому управлінні підприємством.

Низка українських готелів та туристичних операторів (зокрема в Києві, Львові, Одесі) вже сертифіковані за ISO 9001, однак масштабного поширення ця практика не набула через фінансові та організаційні бар'єри [3, 7].

2. Імплементация систем добровільної екологічної сертифікації: міжнародні ініціативи, як-от Green Key, Blue Flag, EU Ecolabel, є ефективними механізмами управління якістю в контексті сталого туризму. Вони передбачають комплексну оцінку не лише сервісу, а й екологічних показників, соціальної відповідальності, управлінських підходів [15, с. 10].

Українським підприємствам, особливо у сферах еко- та сільського туризму, релевантною є адаптація Green Key та EU Ecolabel як добровільних стандартів, що дозволяють позиціонувати послугу як відповідальну, підвищити репутаційну вартість бренду, інтегрувати регіон до європейського туристичного ринку. Проте їх впровадження потребує як роз'яснювальної політики з боку держави, так і наявності кваліфікованих експертів з екологічного аудиту [4, с. 49; 5, с. 66].

3. Розвиток національної системи індикаторів якості за моделлю ETIS: Європейська комісія у 2013 році запровадила European Tourism Indicator System (ETIS) – інструмент добровільного моніторингу сталого розвитку туристичних дестинацій. Ця система охоплює понад 40 індикаторів, що стосуються якості

Таблиця 2

**Узагальнююча таблиця релевантних інструментів управління якістю
у сфері туризму**

Інструмент / Підхід	Країна / Джерело	Сутність інструменту	Можливість імплементації в Україні	Умови адаптації
Система сертифікації якості (ISO 9001)	ЄС, Канада, Японія	Стандартизація управлінських процесів і послуг через міжнародні норми	Висока, наявна в Україні, потребує розширення охоплення	Необхідна державна і галузева підтримка сертифікації малого бізнесу
Програма "Q for Quality"	Іспанія	Національна система добровільної сертифікації якості послуг у туризмі	Середня, можлива адаптація через національний бренд якості	Створення національного туристичного знаку якості на основі ISO та EN стандартів
Системи Total Quality Management (TQM)	США, Австралія	Комплексна система безперервного покращення якості за участі всіх працівників	Обмежена через низьку зрілість корпоративної культури	Потребує навчання менеджерів та формування відповідального лідерства
Модель якості Європейського фонду управління (EFQM)	ЄС	Модель оцінки організації за критеріями лідерства, процесів, результатів	Можлива імплементація у великих компаніях і державних структурах	Необхідна інституційна підтримка через профільні асоціації
Системи клієнтської зворотного зв'язку (CRM, NPS)	США, Канада, Австралія	Визначення рівня задоволеності клієнтів через цифрові канали, опитування, відгуки	Висока, активно застосовується у великих містах	Необхідна цифровізація, підтримка інтеграції CRM у малому бізнесі
Підходи до сталого управління якістю (GSTC)	Глобальна ініціатива	Критерії сталого туризму, сертифікація готелів і дестинацій за принципами стійкості	Обмежено застосовується в Україні, потребує розширення	Адаптація до національної політики сталого розвитку туризму
Добровільні кодекси етики та поведінки	Австралія, Скандинавські країни	Добровільне дотримання стандартів поведінки персоналу і менеджменту	Висока, може бути реалізована через асоціації туроператорів	Потребує освітньої підтримки та просування етичної культури

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

сервісу, інфраструктури, управління, екології, безпеки тощо [14].

Імплементація адаптованої до українських реалій версії ETIS дозволила б формувати порівняльні показники якості туристичних продуктів між регіонами, забезпечити прозорість даних для інвесторів, туристів, органів управління, створити умови для benchmarking та планування дестинаційного розвитку [2, 8].

4. Цифровізація процесів контролю якості (best practices з Естонії, Хорватії, Словенії):

інструменти цифрового зворотного зв'язку, мобільні додатки для оцінки якості обслуговування, QR-коди для доступу до стандартів – все це вже функціонує у ряді європейських країн. Наприклад, у Словенії впроваджено Slovenia Green Certificate, що поєднує цифрову оцінку якості й сталості туристичного продукту.

В умовах України ці механізми можуть бути адаптовані через впровадження національного цифрового реєстру сертифікованих туристичних об'єктів, створення інструментів

електронної оцінки якості для туристів, інтеграцію даних в систему електронного врядування в туризмі (e-tourism portal).

5. Участь у системах міжнародного професійного саморегулювання (наприклад, TourCert, Global Sustainable Tourism Council – GSTC): системи сертифікації на рівні туристичних операторів, як-от TourCert (Німеччина) або GSTC, передбачають відповідність критеріям сталого менеджменту, етичного ведення бізнесу, прозорості процесів. Їх участь у міжнародному саморегулюванні підвищує довіру туристів і партнерів, сприяє просуванню на міжнародному ринку.

Для України це особливо актуально в контексті поствоєнного відновлення туристичного іміджу та реінтеграції у глобальний ринок послуг.

Імплементация міжнародних механізмів управління якістю в українських реаліях можлива за умови комплексного підходу: адаптації міжнародних стандартів, створення інституційного середовища для їх підтримки, цифровізації контролю та підвищення компетентностей суб'єктів туристичного ринку. Такий трансфер знань та практик має відбуватися з урахуванням специфіки українського туристичного середовища — нерівномірного розвитку регіонів, переважання малого підприємництва, обмежених інвестиційних ресурсів, а також підвищеного попиту на безпеку та екологічність послуг.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчили, що ефективне управління якістю у сфері туризму є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг та формування позитив-

ного іміджу країни на світовому ринку. Аналіз міжнародних моделей управління якістю, зокрема досвіду країн ЄС, Японії, Канади та Австралії, дозволив ідентифікувати дієві інструменти інституційного, нормативного й професійного регулювання, які ґрунтуються на принципах сталого розвитку, стандартизації, добровільної сертифікації, партнерства бізнесу і держави, розвитку людського капіталу.

Українська модель управління якістю в туризмі демонструє певні ознаки адаптації до міжнародних підходів, проте залишається переважно декларативною. Серед основних бар'єрів інтеграції виявлено низький рівень нормативно-правової гармонізації, відсутність національної системи добровільної сертифікації туристичних послуг, слабку міжсекторальну координацію та обмеженість професійних стандартів. Водночас, аналіз локальних умов функціонування туристичних підприємств дозволив сформулювати пропозиції щодо імплементації релевантних міжнародних практик — таких як програми регіонального брендування якості, екологічна сертифікація, цифрові інструменти моніторингу задоволеності туристів, інституціоналізація кластерного підходу.

Отже, формування ефективної системи управління якістю туристичних послуг в Україні потребує цілісного стратегічного підходу, що поєднує міжнародні стандарти з урахуванням національної специфіки, орієнтації на сталий розвиток і підвищення професійної компетентності суб'єктів туристичної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристичні ресурси України. Київ : РВПС України, 2001. 395 с.
2. Вовк М. В., Гримак О. Я. Теоретичні аспекти системи управління якістю туристичних послуг. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-12-3>
3. Демченко А. І. Механізми державного управління якістю туристичних послуг в Україні. *Економіка і держава*. 2020. № 3. С. 45–49.
4. Демченко Т. І. Якість туристичних послуг в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2020. № 3(1). С. 48–56.
5. Долинська О.О., Біницька О.П., Гільберг Т.Г. Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4396/4326>
6. Захарін С. В. Становлення стандартів сталого туризму в Україні: європейські орієнтири. *Індустрія гостинності і туризму*. 2021. № 12.
7. Коросташивець Ю.Г. Уніфікація правил надання готельних послуг за Європейськими стандартами. *Нове українське право*. 2022. № 1. С. 187–204. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.6.1.27>
8. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Книги–XXI, 2010. 364 с.

9. Пап В. В., Бошота Н. В. Організаційний механізм управління якістю послуг на туристичних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 437–443. URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2731/1/67.pdf>
10. Crouch G. I. Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*. 2011. Vol. 50 (1). P. 27–45.
11. Crouch G. I., Ritchie J. R. B. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Wallingford : CABI Publishing, 2003.
12. Dale, B. G., van der Wiele, T., & van Iwaarden, J. (2003). The role of management in TQM. DALE, BG (2003): Managing Quality. 4^a edición, Blackwell publishing, Oxford, 34-50. URL: <https://www.crest.ro/bibliografie/crest%20bibliografie%20cursuri%20nr.41.pdf#page=61>
13. Diana Foris, Maria Popescu and Tiberiu Foris. A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism. Mobilities, Tourism and Travel Behavior – Contexts and Boundaries / edited by Leszek Butowski. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.70494>
14. European Commission. European Tourism Indicator System for Sustainable Destination Management. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2016.
15. Font X., Tribe J. Promoting Green Tourism: The Future of Environmental Awards. *International Journal of Tourism Research*. 2001. Vol. 3 (1). P. 9–21.
16. Go F., Govers R. Integrated Quality Management for Tourist Destinations – A European Perspective on Developing Quality Tools for Public and Private Stakeholders. *Tourism Management*. 2000. Vol. 21 (1). P. 89–97.
17. Medina-Muñoz D. R., Medina-Muñoz R. D., García-Falcón J. M. Quality management in the tourism sector: A study of the implementation of Q for Tourist Quality in Spanish establishments. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2013. Vol. 24(11–12). P. 1253–1265.
18. Medlik S. Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality. – London : Routledge, 2003. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Dictionary%20of%20Travel%20Tourism%20Hospitality.pdf>
19. 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 (1). P. 12–40.
20. Pike S., Page S. J. Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*. 2014. Vol. 41. P. 202–227.
21. Sigala M. The Transformational Power of Tourism: A Meta-theory for Change and Innovation. *Journal of Travel Research*. 2015. Vol. 54(2). P. 151–165.
22. Sigala M. Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases. Farnham : Ashgate Publishing, 2015.
23. Williams C., Buswell J. Service Quality in Leisure and Tourism. Wallingford : CABI Publishing, 2003. URL: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20033044820>

REFERENCES:

1. Beidyk, O. O. Recreational and tourist resources of Ukraine. Kyiv: RVPS Ukraine, 2001. 395 p.
2. Vovk, M. V., & Grymak, O. Ya. Theoretical aspects of the tourism services quality management system. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, (12), 2025. P. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-3>
3. Demchenko, A. I. Mechanisms of state management of the quality of tourist services in Ukraine. *Economy and State*. 2020. No. 3. P. 45–49.
4. Demchenko T. I. Quality of tourism services in Ukraine: problems and prospects. *Bulletin of the Kyiv National University of Culture and Arts. Series: Tourism*. 2020. No. 3(1). P. 48–56.
5. Dolynska O.O., Binytska O.P., Gilberg T.G. Quality management of tourist services: current trends. *Economy and Society*, 2024, 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4396/4326>
6. Zakharin S.V. Establishment of sustainable tourism standards in Ukraine: European benchmarks. *Hospitality and Tourism Industry*. 2021. No. 12.
7. Korostashivets Y.G. Unification of rules for the provision of hotel services according to European standards. *New Ukrainian Law*, 2022, 1: 187–204. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2022.6.1.27>
8. Kifyak V. F. Organisation of tourism activities in Ukraine. Chernivtsi: Books–XXI, 2010. 364 p.
9. Pap V. V., Boshota N. V. Organisational mechanism for managing service quality in tourism enterprises. *Economy and Society*. 2018. No. 15. P. 437–443. URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2731/1/67.pdf>
10. Crouch G. I. Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*. 2011. Vol. 50 (1). P. 27–45.

11. Crouch G. I., Ritchie J. R. B. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford : CABI Publishing, 2003.
12. Dale, B. G., van der Wiele, T., & van Iwaarden, J. (2003). The role of management in TQM. DALE, BG (2003): *Managing Quality*. 4^a edición, Blackwell publishing, Oxford, 34–50. URL: <https://www.crest.ro/bibliografie/crest%20bibliografie%20cursuri%20nr.41.pdf#page=61>
13. Diana Foris, Maria Popescu and Tiberiu Foris. *A Comprehensive Review of the Quality Approach in Tourism. Mobilities, Tourism and Travel Behavior – Contexts and Boundaries* / edited by Leszek Butowski. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.70494>
14. European Commission. *European Tourism Indicator System for Sustainable Destination Management*. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2016.
15. Font X., Tribe J. Promoting Green Tourism: The Future of Environmental Awards. *International Journal of Tourism Research*. 2001. Vol. 3 (1). P. 9–21.
16. Go F., Govers R. Integrated Quality Management for Tourist Destinations – A European Perspective on Developing Quality Tools for Public and Private Stakeholders. *Tourism Management*. 2000. Vol. 21 (1). P. 89–97.
17. Medina-Muñoz D. R., Medina-Muñoz R. D., García-Falcón J. M. Quality management in the tourism sector: A study of the implementation of Q for Tourist Quality in Spanish establishments. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2013. Vol. 24(11–12). P. 1253–1265.
18. Medlik S. *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. London : Routledge, 2003. URL: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Dictionary%20of%20Travel%20Tourism%20Hospitality.pdf>
19. 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(1). P. 12–40.
20. Pike S., Page S. J. Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*. 2014. Vol. 41. P. 202–227.
21. Sigala M. The Transformational Power of Tourism: A Meta-theory for Change and Innovation. *Journal of Travel Research*. 2015. Vol. 54(2). P. 151–165.
22. Sigala M. *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases*. Farnham : Ashgate Publishing, 2015.
23. Williams C., Buswell J. *Service Quality in Leisure and Tourism*. Wallingford : CABI Publishing, 2003. URL: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20033044820>