

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-118>

УДК 004.8:338.48

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

SERVICE QUALITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF TOURISM AND HOSPITALITY ENTERPRISES

Сущенко Олена Анатоліївна

доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет технологій та дизайну;
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>

Чайковський Сергій Дмитрович

здобувач вищої освіти, ступінь доктор філософії,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4095-9888>

Sushchenko Olena

Kyiv National University of Technologies and Design;
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Chaikovskiy Serhii

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

У статті обґрунтовано, що управління якістю послуг є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму та гостинності. Визначено специфіку якості сервісу, зумовлену нематеріальністю послуг і багатовимірним характером, що відображається у поєднанні функціональних параметрів, емоційних компонентів та цифрових складових. Проаналізовано основні проблеми управління якістю на підприємствах сфери гостинності. Систематизовано управлінські механізми підвищення якості послуг в сфері туризму та гостинності. Доведено причинно-наслідковий зв'язок між якістю послуг та рівнем конкурентоспроможності підприємств сфери туризму та гостинності, відповідно до якого якість процесів формує передбачуваний клієнтський досвід і знижує ймовірність відхилень у критичних точках контакту зі споживачами.

Ключові слова: управління, якість, послуга, конкурентоспроможність, туризм, гостинність, підприємство.

The article substantiates that service quality management is a key tool for enhancing the competitiveness of tourism and hospitality enterprises amid intensifying market competition, the digitalization of sales channels, and the growing impact of online reputation. The specific nature of service quality is defined as being driven by the intangibility of services and their multidimensional character, manifested in the combination of functional parameters (responsiveness, reliability, safety), emotional components (experience, care, individualization), and digital dimensions (convenience of online booking, speed of communication, information transparency). Typical problems in quality management in hospitality enterprises are analyzed, among which the most prevalent are the lack of unified standards, a shortage of qualified personnel, the use of outdated management approaches, insufficient automation, and the neglect of consumer feedback. It is proven that reliance on reactive management principles, focused on eliminating symptoms rather than the root causes of deviations, leads to recurring service failures and a loss of controllability over quality. Management mechanisms for improving quality are systematized within an integrated framework: designing customer value (service concept, standards, customer journey mapping), managing quality assurance processes (standard operating procedures (SOP), resource planning, competency development), measurement and control (combining process indicators with reputational metrics, including Online Travel Agencies (OTA) ratings and review sentiment), and continuous improvement based on the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle. A cause-and-effect relationship between quality and competitiveness is substantiated. It is shown that process



quality delivers a predictable customer experience at critical touchpoints, increases customer value from the service, strengthens loyalty and reputational capital, and ultimately ensures revenue growth and reduces costs associated with poor quality.

Keywords: management, quality, service, competitiveness, tourism, hospitality, enterprise.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світовому і національному туристичному ринках питання управління якістю послуг набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку підприємств сфери туризму та гостинності. Туристичний продукт, який поєднує матеріальні та нематеріальні складові, є надзвичайно чутливим до сприйняття споживачем, тому навіть незначні відхилення у якості обслуговування можуть призвести до втрати клієнтів, зниження репутації та ринкових позицій. Підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму та гостинності неможливе без впровадження ефективних систем управління якістю, орієнтованих на споживача, інновації та постійне вдосконалення сервісних процесів. Водночас, незважаючи на наявність міжнародних стандартів і методичних підходів управління якістю послуг, їх адаптація до специфіки українського ринку туристичних і готельно-ресторанних послуг залишається недостатньо розробленою. Складність проблеми зумовлена також динамічними змінами у поведінці споживачів, розвитком цифрових технологій, посиленням вимог до безпеки та сталого розвитку. Це вимагає від підприємств не лише формального дотримання стандартів якості, а й формування власних моделей управління, заснованих на клієнтоорієнтованості, інноваційності та культурній адаптивності. Саме тому визначення ефективних підходів до управління якістю послуг у сфері туризму та гостинності як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств є актуальним та потребує системного аналізу теоретичних основ, сучасних практик і розробки рекомендацій для їх впровадження у вітчизняну практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління якістю послуг у сфері туризму та гостинності посідає помітне місце в працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Теоретичні засади розуміння якості послуг, її структури та чинників, що впливають на сприйняття споживачем, сформував науковий праці Є. Козловського, І. Поворознюк, В. Будзінського [1; 2; 3]. Значна увага у наукових дослідженнях вітчизняних

науковців, зокрема, В. Русавської, І. Мазуркевич, М. Рябенської, І. Чуєвої, С. Попової та ін., приділяється сервісоцентричним підходам, де якість послуги розглядається як результат взаємодії «клієнт – персонал – сервісне середовище», а також як ключовий елемент формування лояльності споживачів та довгострокової конкурентної переваги підприємств [4; 5; 6; 7]. В. Фостолович, С. Павлова, Ю. Гуртовий, І. Чуєва та ін. у своїх дослідженнях визначають важливість поєднання «жорстких» інструментів (стандарти, регламенти, KPI) з «м'якими» аспектами якості (корпоративна культура, сервісна поведінка персоналу, емоційний досвід клієнта) [4; 6; 7]. У сфері туризму та гостинності вітчизняними та закордонними вченими, зокрема, В. Язіною, І. Чуєвою, М. Петровою, О. Сущенко, М. Мітковим та ін. активно досліджуються питання управління враженнями, дизайн сервісу, формування клієнтського досвіду (customer experience) як складової якості послуг [7; 8; 9]. Вітчизняні науковці К. Мостова, С. Попова, К. Касенкова, С. Сущенко та ін., зосереджують увагу на особливостях впровадження систем управління якістю в умовах трансформації українського ринку туристичних і готельно-ресторанних послуг, посилення конкуренції, а також на застосуванні інноваційних маркетингових технологій у розвитку туристичних продуктів [10; 11; 12]. Значна увага приділяється питанням адаптації міжнародних стандартів до вітчизняної практики, формування сервісних стандартів на підприємствах, ролі персоналу в забезпеченні якості обслуговування, впливу цифрових технологій та онлайн-комунікацій на сприйняття якості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом із тим, попри наявність ґрунтового теоретичного базису, комплексні дослідження, у яких управління якістю послуг розглядається саме як цілеспрямований інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму та гостинності в умовах високої турбулентності середовища, цифровізації та зміни поведінкових моделей споживачів, потребують додаткової уваги. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розроблення прикладних моделей і

рекомендацій щодо використання інструментів управління якістю послуг для зміцнення конкурентних позицій суб'єктів туристично-готельного бізнесу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка підходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму та гостинності на основі вдосконалення інструментарію управління якістю послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку туристичних і готельних послуг якість виступає не лише характеристикою результату обслуговування, а й системним параметром управління підприємством. Зміна поведінки споживачів, поширення цифрових каналів продажу та зростання ролі онлайн-репутації обумовлюють необхідність переходу від фрагментарного контролю якості до комплексного управління нею на всіх етапах формування та надання послуг. Саме тому управління якістю доцільно розглядати як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму та гостинності, що забезпечує стабільність сервісних процесів, зниження операційних витрат, а також зростання лояльності клієнтів і формування стійких конкурентних переваг.

Оскільки специфіка туризму та гостинності полягає у високій варіативності сервісної взаємодії з клієнтами та значній залежності сприйняття якості від персоналу і контексту обслуговування, то це зумовлює підвищені вимоги до стандартизації процесів управління сервісним середовищем та системної роботи з персоналом. Водночас якість у сфері туризму й гостинності набуває багатовимірного характеру, поєднуючи функціональні параметри (оперативність, надійність, безпека), емоційні компоненти (враження, турбота, індивідуалізація) та цифрові складові (зручність онлайн-бронювання, швидкість комунікації, прозорість інформації). Відповідно до цього, слід виокремити три взаємопов'язаних блоки, на яких ґрунтується управлінська логіка забезпечення якості послуг в сфері туризму та гостинності:

- формування стандартів і вимог до послуг та процесів їх надання;
- організація контролю й вимірювання результатів якості на основі релевантних показників;
- реалізація механізмів безперервного вдосконалення із використанням циклу PDCA

(Plan-Do-Check-Act) та інструментів менеджменту якості.

У практиці підприємств сфери туризму та гостинності критичною умовою є побудова системи зворотного зв'язку зі споживачами, яка поєднує внутрішні джерела даних (скарги, інциденти, повторні звернення, показники завантаження, відмов) із зовнішніми (онлайн-відгуки, рейтинги, NPS, OTAs), оскільки саме репутаційні сигнали дедалі частіше визначають рішення клієнта щодо вибору постачальника послуг. Якість обслуговування неможлива без налагодженої комунікації між управлінською ланкою та виконавцями, чітко прописаних протоколів взаємодії з клієнтом, а також врахування постійного зворотного зв'язку. За даними сучасних досліджень, найбільш поширеними проблемами у сфері послуг залишаються, в умовах кризових явищ, низький рівень внутрішньої сервісної культури, відсутність уніфікованих стандартів якості, застаріле технічне оснащення, недосконала система оцінки ефективності персоналу (табл. 1) [1; 2; 4; 7]. Особливо актуальними є питання персоналізації послуг, орієнтації на індивідуальні потреби клієнтів, впровадження елементів емоційного сервісу.

Як видно з табл. 1, понад 80% підприємств вказують на відсутність єдиних стандартів якості як основну проблему. Це створює хаотичність у виконанні базових функцій обслуговування та порушує уніфікованість сприйняття бренду. Далі йде брак кваліфікованого персоналу (75%), що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів. Ще одним викликом є використання застарілих методів управління (69%), що обмежують впровадження інновацій та адаптацію до змін (рис. 1). Водночас у практиці управління підприємствами індустрії гостинності, особливо в умовах кризових явищ, часто домінує орієнтація на оперативне усунення симптомів проблем, а не на аналіз їхніх глибинних причин [2], що призводить до повторюваності відхилень у сервісних процесах, фрагментарності управлінських рішень і втрати керованості якості.

Саме тому обґрунтованою є необхідність систематизації управлінських механізмів, за допомогою яких підприємство перетворює вимоги до якості на зростання споживчої цінності послуги та підвищення результативності діяльності підприємств. В сфері послуг, коли якість формується безпосередньо в момент контакту з клієнтом і миттєво відображається в репутаційних сигналах, конкурентна пере-

Таблиця 1

Основні проблеми управління якістю на підприємствах сфери гостинності

№	Проблема	Частка підприємств, що вказали на проблему, %
1	Відсутність єдиних стандартів якості	83%
2	Брак кваліфікованого персоналу	75%
3	Використання застарілих методів управління	69%
4	Недостатня автоматизація процесів обслуговування	61%
5	Відсутність адаптованих методик оцінювання якості послуг	57%
6	Незадовільний рівень сервісної комунікації	54%
7	Ігнорування зворотного зв'язку від споживачів	49%
8	Недостатня увага до послуг харчування у структурі готельного комплексу	48%
9	Відсутність стратегії персоналізації сервісу	45%
10	Невідповідність наданих послуг очікуванням споживачів	43%

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 7]

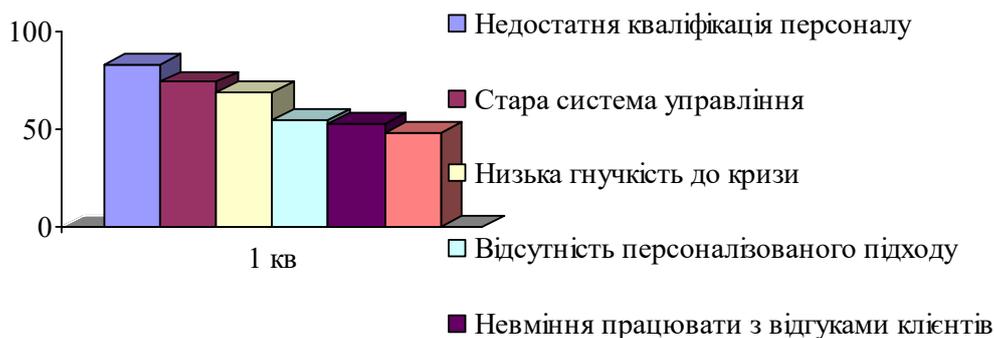


Рис. 1. Основні проблеми у сфері послуг під час кризи

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 7]

вага підприємств залежить не стільки від декларованих стандартів, скільки від наявності керованої системи, що забезпечує стабільність сервісу, адаптивність під індивідуальні запити та контроль витрат.

Узагальнення сучасних підходів до управління якістю послуг дозволяє виокремити взаємопов'язаний комплекс управлінських механізмів підвищення їх якості в сфері туризму та гостинності, структурними елементами якого є:

- проектування споживчої цінності послуг;
- управління процесами забезпечення якості послуг;
- оцінка та контроль якості;
- удосконалення якості послуг.

Механізми проектування споживчої цінності послуг передбачають формування чіткої сервісної концепції та стандартів обслугову-

вання, узгоджених із очікуваннями цільових сегментів споживачів. На практиці це реалізується через мапування шляху клієнта (Customer Journey Map) і визначення критичних точок процесу надання послуг, у яких сприйняття якості є найбільш чутливим (бронювання, заселення, зустріч, комунікація під час перебування, розрахунок, післясервісний супровід). Саме на цьому етапі визначаються параметри якості, що формують цінність для клієнта, такі як надійність, швидкість, безпека, персоналізація, прозорість інформаційної взаємодії, емоційна складова сервісу. Відповідно, стандарти мають бути не формальними інструкціями, а інструментом забезпечення передбачуваного клієнтського досвіду.

Механізми управління процесами забезпечення якості послуг орієнтовані на стабілізацію виконання стандартів обслуговування

і зниження варіативності сервісу. Для підприємств туризму та гостинності ключовим є управління процесами, що безпосередньо впливають на враження клієнта (час реагування на запит, точність інформації, готовність послуги, надійність логістики, узгодженість роботи підрозділів). Ефективним управлінським рішенням виступає регламентація стандартних операційних процедур (СОП/SOP), планування ресурсів відповідно до прогнозу попиту, а також управління компетенціями персоналу (підбір, навчання, наставництво, стандарти комунікації). Враховуючи визначну роль персоналу в сфері туризму та гостинності в забезпеченні якості послуг слід зазначити, що управління людськими ресурсами є не допоміжним, а базовим елементом механізму якості.

Запровадження та реалізація механізмів оцінки та контролю якості послуг забезпечує перехід від суб'єктивних оцінок до керованості управлінських процесів. У цьому контексті доцільно поєднувати внутрішні показники процесної якості (дотримання стандартів, кількість інцидентів, час виконання операцій, рівень реклаमाцій) із зовнішніми індикаторами сприйняття (NPS/CSI, рейтинг на OTA-платформах, тональність відгуків, частота повторних покупок). Таке поєднання дозволяє відстежувати не лише «що сталося» (результат), а й «чому сталося» (процесна причина), що особливо важливо для оперативного реагування та запобігання повторенню помилок. Окремого значення набуває системна робота з онлайн-репутацією як елементом якості, оскільки онлайн-відгуки в цьому випадку виконують функцію зовнішнього аудиту та каналу зворотного зв'язку.

Механізми безперервного удосконалення якості послуг пов'язують результати контролю з управлінськими рішеннями. Мова йде про впровадження циклу безперервного вдосконалення процесів (Plan-Do-Check-Act, PDCA), інструментів аналізу причин відхилень та коригувальних або попереджувальних дій. Для сфери туризму та гостинності ефективність механізмів удосконалення якості послуг підвищується, коли вони фокусуються на вузьких місцях шляху клієнта (Customer Journey Map) та на процесах, що формують найбільшу частку негативних вражень клієнтів. Важливо, що удосконалення якості послуг має оцінюватися не лише через покращення сервісу, а й через конкретні економічні результати.

Таким чином, доцільним є формування управлінських механізмів управління якістю

послуг в сфері туризму та гостинності у вигляді інтегрованої системи, де проектування споживчої цінності послуг визначає стандарти і очікування, управління процесами забезпечення якості послуг гарантує їх стабільне виконання, оцінка та контроль забезпечують керованість, а безперервне удосконалення перетворює дані та зворотний зв'язок на підвищення споживчої цінності й результативності.

Такий підхід дає змогу використовувати управління якістю послуг як ефективний інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму та гостинності пов'язати якість із конкурентоспроможністю не декларативно, а через послідовний причинно-наслідковий ланцюг, у межах якого якість процесів формує передбачуваний клієнтський досвід і знижує ймовірність відхилень у критичних точках контакту зі споживачами. Це, у свою чергу, підвищує споживчу цінність послуги, що проявляється у зростанні задоволеності, відчутті надійності, безпеки та персоналізованого ставлення, а також підвищувати рівень лояльності споживачів. Як результат, накопичення позитивних вражень трансформується у репутаційний капітал підприємства, підвищуються онлайн-рейтинги, покращується тональність відгуків, зростає частка органічних рекомендацій та користувацького контенту. Підсилення репутації забезпечує зростання лояльності та стійкості попиту, зменшує чутливість клієнтів до ціни, підвищує конверсію бронювань і знижує витрати на залучення нових клієнтів завдяки збільшенню частки повторних продажів і рекомендацій. У підсумку це відображається на фінансовому результаті підприємства через зростання доходів та одночасне скорочення витрат, пов'язаних із низькою якістю. Таким чином, якість виступає не лише характеристикою сервісу, а й економічним фактором конкурентоспроможності, що забезпечує підприємству стабільність ринкових позицій і здатність до довгострокового розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що управління якістю послуг у сфері туризму та гостинності слід розглядати як цілісну управлінську систему, спрямовану на формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства. З огляду на нематеріальний характер послуг, одночасність їх виробництва і споживання та високу варіативність сервісної взаємодії, ключовою умовою результативності є відхід від реактивного управління й роботу з причинами відхи-

лень у сервісних процесах. Саме такий підхід забезпечує керованість якості й відтворюваність позитивного клієнтського досвіду.

У статті систематизовано управлінські механізми, які забезпечують підвищення якості та її трансформацію у стійку конкурентну перевагу підприємства. Отримані результати дають підстави стверджувати, що конкурентоспроможність підприємств сфери туризму та гостинності формується через причинно-наслідковий зв'язок між якістю процесів та економічними показниками діяльності. Підвищення керованості та стабільності сервісних процесів забезпечує зростання споживчої цінності послуги, що виявляється у зростанні рівня лояльності споживачів. Накопичення позитивного досвіду відображається

в репутаційних показниках і посиленні довіри, що підвищує конверсію, знижує витрати на залучення клієнтів та послаблює цінову чутливість. У підсумку це трансформується у покращенні фінансових результатів підприємства та зростанні рівня його конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням кількісного обґрунтування запропонованих положень і розширенням інструментарію вимірювання. Також перспективним напрямом є дослідження ролі цифрових платформ і алгоритмічних механізмів у формуванні довіри та сприйняття якості, а також уточнення підходів до управління якістю в умовах персоналізації сервісу та застосування інструментів штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Козловський Є. В., Зараховський О. Є., Неїленко С. М. Специфіка проектування процесу надання послуг харчування у підприємствах готельного бізнесу. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.62>.
2. Поворознюк І., Будзінський В. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>.
3. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>.
4. Русавська В. Удосконалення системи управління якістю продукції та послуг в закладах ресторанного бізнесу на основі міжнародних принципів управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-91>.
5. Рябенюк М., Мазуркевич І. Управління лояльністю споживачів у сфері ресторанного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 12(26). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)-305-314](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)-305-314).
6. Фостолович В., Павлова С., Гуртовий Ю. Удосконалення системи управління закладом готельно-ресторанного бізнесу через поліпшення комунікаційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-114>.
7. Чуєва І. О. Моделі управління якістю послуг у міжнародному туристичному бізнесі. *Чорноморські наукові студії*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-300-5-20>.
8. Язіна В., Кучер М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87>.
9. Kazbekova D., Petrova M., Sushchenko O., Belgibayeva A., Mitkov M. Mechanisms of Stimulation of Small- and Medium-Sized Entrepreneurship: The Experience of Kazakhstan. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024; 17(7):257. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17070257>.
10. Mostova K. Conceptual approaches and mechanism of formation of the integrated quality management system of restaurant business enterprises. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2024. Vol. 11, no. 324. P. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-7-14>.
11. Popova S., Pusikova O., Pshynnik V. Quality management of services of hotel and restaurant enterprises. *Black Sea Economic Studies*. 2020. No. 59. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.59-27>.
12. Sushchenko, O., Kasenkova, K. and Sushchenko, S. Innovative Marketing Technologies in the Development of the Tourism Specialized Types. *Business Management*. 2022. 3, 5-16.

REFERENCES:

1. Kozlovskiy Ye. V., Zarakhovskiy O. Ye., Neilenko S. M. (2025) Spetsyfika proiektuvannia protsesu nadannia posluh kharchuvannia u pidprijemstvakh hotelnoho biznesu [Specifics of designing the food service delivery pro-

cess in hotel business enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.62>. (in Ukrainian)

2. Povorozniuk I., Budzinskyi V. (2023) Formuvannia prohram antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryz [Formation of anti-crisis management programs at hospitality industry enterprises during crises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>. (in Ukrainian)

3. Povorozniuk I. (2022) Upravlinnia yakistiu posluh na pidpriemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryzy [Service quality management at hospitality industry enterprises during a crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>. (in Ukrainian)

4. Rusavska V. (2025) Udoskonalennia systemy upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh v zakladakh restoranoho biznesu na osnovi mizhnarodnykh pryntsyypiv upravlinnia yakistiu [Improving the quality management system of products and services in restaurant businesses based on international quality management principles]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-91>. (in Ukrainian)

5. Riabenska M., Mazurkevych I. (2023) Upravlinnia loialnistiu spozhyvachiv u sferi restoranoho biznesu [Managing customer loyalty in the restaurant business]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and Technology Today*, no. 12(26). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)-305-314](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)-305-314). (in Ukrainian)

6. Fostolovych V., Pavlova S., Hurtovyi Yu. (2023) Udoskonalennia systemy upravlinnia zakladom hotelno-restoranoho biznesu cherez polipshennia komunikatsiinykh protsesiv [Improving the management system of a hotel and restaurant business through enhancement of communication processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-114>. (in Ukrainian)

7. Chuieva I. O. (2023) Modeli upravlinnia yakistiu posluh u mizhnarodnomu turystychnomu biznesi [Models of service quality management in international tourism business]. *Chornomorski naukovi studii – Black Sea Scientific Studies*. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-300-5-20>. (in Ukrainian)

8. Yazina V., Kucher M., Sabirov O. (2021) Suchasni aspekty upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh pidpriemstv hotelno-restoranoho hospodarstva [Modern aspects of quality management of products and services in hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87>. (in Ukrainian)

9. Kazbekova D, Petrova M, Sushchenko O, Belgibayeva A, Mitkov M. (2024). Mechanisms of Stimulation of Small- and Medium-Sized Entrepreneurship: The Experience of Kazakhstan. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(7):257. <https://doi.org/10.3390/jrfm17070257>.

10. Mostova, K. (2024). Conceptual approaches and mechanism of formation of the integrated quality management system of restaurant business enterprises. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 11(324), 7–14. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-7-14>.

11. Popova, S., Pusikova, O., & Pshynnik, V. (2020). Quality management of services of hotel and restaurant enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 59. <https://doi.org/10.32843/bses.59-27>.

12. Sushchenko, O., Kasenkova, K. and Sushchenko, S. (2022). Innovative Marketing Technologies in the Development of the Tourism Specialized Types. *Business Management*, 3, 5-16.

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026