

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-2>

УДК 338.484.2:658.56

## ДИНАМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

## DYNAMIC QUALITY MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

**Безчасний Олексій Увіналіїович**

доктор економічних наук, доцент,  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2663-4688>

**Мітал Олена Георгіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4101-3081>

**Петровська Ірина Олегівна**

кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник,  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2716-1990>

**Bezchasnyi Oleksii, Mital Olena, Petrovska Iryna**  
V.I. Vernadsky Taurida National University

Стаття присвячена актуальним питанням управління якістю готельних послуг в умовах підвищеної нестабільності. Визначено, що традиційні статичні стандарти обслуговування мають обмежену ефективність в умовах нестабільності, оскільки не забезпечують оперативну адаптацію до стрімких змін та кризових викликів зовнішнього середовища. Обґрунтовано концептуальні засади динамічного управління на основі системи дискретних адаптивних профілів, що забезпечують гнучкість функціонування готелю. Запропоновано механізм класифікації подій-тригерів за рівнями впливу, а також відповідні напрямки адаптації через профілі зниження, підвищення, компенсації та перерозподілу якості, що дозволяють мінімізувати розриви між вимогами споживачів та можливостями закладу розміщення. Доведено, що інтеграція цих інструментів у операційні процеси перетворює управління якістю на дієвий інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

**Ключові слова:** динамічне управління, готельні послуги, якість послуг, рівні якості, стандарти обслуговування, нестабільне середовище, операційна гнучкість.

The article substantiates a conceptual framework for dynamic quality management of hotel services under conditions of instability and heightened operational uncertainty. It argues that traditional static service standards, typically aligned with hotel category requirements, demonstrate limited effectiveness in turbulent environments characterized by demand volatility, resource constraints, military risks, and external shocks. In such contexts, maintaining fixed quality parameters may lead to inefficient resource allocation and growing gaps between objective service characteristics and subjective customer expectations. The study proposes a model based on discrete quality levels and adaptive service profiles that enable flexible adjustment of service parameters to changing environmental conditions. Objective quality is interpreted as a function of measurable service indicators and normative benchmarks, while subjective quality is viewed as context-dependent and influenced by external conditions and temporal factors. Dynamic management is defined as the deliberate selection of target service parameters that ensure acceptable customer-perceived quality under specific constraints. Four principal types of quality profiles are identified: reduction, enhancement, compensation, and redistribution. Each profile represents a structured configuration of service indicators activated in response to specific triggers. A classification of triggers is developed according to their level of impact: macro-environmental (exogenous systemic shocks), market-conjunctural (demand fluctuations and segment shifts), and operational-resource (endogenous constraints). The activation of adaptive profiles may occur through proactive, anticipatory, or reactive management strategies. The proposed approach transforms quality management from a static compliance mechanism into a dynamic resilience-oriented instrument aimed at minimizing expectation gaps, preserving functional stability, and maintaining brand integrity.

**Keywords:** dynamic management, hotel services, service quality, quality levels, service standards, unstable environment, operational flexibility.



**Постановка проблеми.** Розвиток сучасної індустрії гостинності відбувається в умовах безпрецедентної нестабільності та високих операційних ризиків. Глобальні виклики останніх років значно змінили умови функціонування підприємств готельного господарства. Пандемія COVID-19 та повномасштабна військова агресія проти України спричинили глибоку кризу мобільності, різке падіння попиту та трансформацію споживчих пріоритетів. Ці фактори змушують власників бізнесу переглядати усталені підходи до формування стандартів обслуговування.

Традиційні підходи до управління якістю готельних послуг розглядають її з позиції відповідності статичному набору показників, пов'язаних з категорією (зірковістю) готелю. За відсутності кризових впливів стабільність такої відповідності розглядалася як конкурентна перевага та фактор забезпечення стійкої діяльності та розвитку. Проте в умовах високої турбулентності фіксовані стандарти стають надмірно витратними та неефективними, не дозволяючи менеджменту оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Модель незмінної якості та управління попитом через динамічне ціноутворення в умовах різких змін економічної ситуації, обмеженості ресурсів та коливання попиту вимагає від готелів більшої гнучкості та здатності підтримувати баланс між витратами та задоволеністю гостей у конкретних ситуаціях.

Основна проблема полягає у відсутності цілісного механізму динамічного управління рівнями якості готельних послуг. Існуючі моделі переважно орієнтовані на визначення і класифікацію потреб та стандартизацію послуг. В сучасних умовах вони не забезпечують адаптивного управління якістю послуг, наслідком чого є виникнення розривів між вимогами споживача та пропозиціями постачальника готельних послуг. Це вимагає вдосконалення механізму управління якістю готельних послуг в нестабільних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління якістю в готельному бізнесі досліджувалося багатьма вітчизняними та закордонними науковцями. Теоретичне підґрунтя побудови системи управління якістю базується на класичних дослідженнях Е. Демінга, Дж. Джурана. Як інструмент класифікації суб'єктивного оцінювання якості послуг актуальність зберігає модель Н. Кано, яка поділяє потреби гостей на базові, лінійні та захоплюючі [1]. Сучасні науковці адаптують ці підходи до мінливих ринкових умов.

Дослідження Т. Альбайрака та М. Кабер демонструють ефективність використання моделі Кано для оптимізації витрат готелів [2]. Проблеми адаптації актуальних моделей управління якістю до українських реалій розглядали Г. Машіка, Д. Молнар-Бабіля та В. Папп [3].

Цифрова трансформація галузі стимулює появу нових інструментів контролю якості, які закладають технологічне підґрунтя адаптивності. М. Паска, О. Графська та А. Запісоцький зазначають, що ці зміни вимагають адаптації стратегій подолання викликів в управлінні якістю в сучасних реаліях [4]. Застосування штучного інтелекту для персоналізації обслуговування та оперативного реагування на запити клієнтів розглядається у роботах В. Жу та З. Лю, [5].

Окремим напрямом є дослідження стійкості бізнесу в кризові періоди. Г. Заварика та О. Зеленко фокусують увагу на соціальному діалозі та людському факторі як основі конкурентоспроможності [6]. Питання адаптації готелів до умов війни та посткризового відновлення розкриті у працях Т. Митяєвої та П. Горишевського [7]. Н. Гоблик-Маркович, М. Чорій та О. Вітвіцький досліджували інноваційні підходи до виживання підприємств у критичних обставинах [8]. Важливим внеском у розуміння гнучкості є розробка методик бенчмаркінгу стійкості для малих готелів [9].

Сучасні тренди розвитку індустрії вказують на необхідність інтеграції управління доходами з показниками якості. Звіти ANLA наголошують на важливості прогнозової аналітики та Big Data для формування стратегій реального часу [10].

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері адаптивного сервісу та антикризового менеджменту, залишається низка не вирішених аспектів, що потребують наукового обґрунтування. Більшість існуючих моделей розглядають якість, зокрема в індустрії гостинності, як статичну категорію, не пропонуючи механізмів її дискретної зміни залежно від короткострокових та довгострокових зовнішніх впливів. Недостатньо розробленим є інструментарій оперативного перемикання між різними цільовими значеннями показників якості в режимі реального часу. Невирішеною частиною проблеми є відсутність класифікації та формалізації дискретних рівнів якості за напрямком та умовами переходу, і невизначеність категорій чинників, які ініціюють перехід готельних послуг на рівень якості, відмінний від базового.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні та структуризації механізму динамічного управління якістю готельних послуг в умовах нестабільності шляхом виокремлення дискретних рівнів і адаптивних профілів якості, розробці класифікації подій-тригерів та визначенні принципів їх активації, що забезпечують узгодження об'єктивних параметрів послуг із суб'єктивними очікуваннями споживачів і сприяють підтриманню стійкої функціональності закладу розміщення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна теорія управління якістю в готельній індустрії тривалий час базувалася на об'єктивістському підході, де рівень сервісу визначається через жорстку відповідність технічним регламентам та галузевим стандартам, таким як категорійність готелю чи площа номера. Проте в умовах високої турбулентності фіксовані стандарти стають надмірно витратними та неефективними [2]. Дослідження підтверджують, що якість є суб'єктивною категорією, яка функціонально залежить від множини показників та умов середовища, у яких перебуває споживач [4]. Суб'єктивність сприйняття якості споживачем означає, що шкала задоволеності і сприйняття об'єктивної якості не є статичною а залежить від контексту (перебування біженців, проведення масових заходів, зміна погодних умов тощо), що вимагає від готелю відмови від абсолютних об'єктивних показників на користь ситуативної адаптивності.

У стабільних умовах клієнт орієнтується на гедоністичні характеристики. Під час кризових ситуацій, як-от енергетичний дефіцит чи вимушена міграція, фокус зміщується на безпеку та функціональну виживаність [5]. При короткостроковому суттєвому перевищенні попиту над пропозицією відбувається диференціація споживачів на дві групи – тих, хто готовий збільшити витрати для отримання послуги очікуваної якості, та тих, хто готовий на погіршення умов якості задля отримання базової складової послуги. У такому контексті задоволеність досягається не через максимальні чи нормативні показники, а через їхню відповідність актуальним потребам.

Підхід до динамічного управління якістю шляхом ситуативної зміни окремих показників послуги без формування окремих рівнів дозволяє точніше адаптувати якість до конкретних умов і споживачів, але є складнішим в реалізації, потребує більше ресурсів та потенційно має більший ризик недосягнення цільової якості. Його застосування може бути

виправдано лише для опрацювання окремих нестандартних запитів споживачів та нетипових коливань ринкової ситуації.

З огляду на концептуальний характер дослідження та спрямованість на формування загальної логіки механізму динамічного управління об'єктивну оцінку якості готельних послуг ( $Q_{об}$ ) в спрощеному вигляді можна представити як функцію, що характеризує ступінь відповідності показників встановленим критеріям:

$$Q_{iá} = f(P, N),$$

де  $P$  – вектор показників  $p_i$ , що характеризують сукупність готельних послуг;

$N$  – вектор нормативних значень показників якості  $n_i$ ,

а суб'єктивне сприйняття якості споживачем ( $Q_{суб}$ ) як:

$$Q_{iáá} = g(P, C, T),$$

де  $C$  – сукупність умов зовнішнього середовища;

$T$  – часовий фактор або тривалість впливу умов.

Динамічне управління полягає у виборі такого набору цільових значень показників  $P$  (відмінного від базових значень), який за заданих умов  $C$  забезпечує цільову споживчу якість при оптимальному використанні ресурсів. В нормальних умовах немає суттєвих розбіжностей між об'єктивною та суб'єктивною оцінкою якості для більшості цільових споживачів.

Для впровадження динамічного управління доцільно відійти від лінійного розуміння стандартів і впровадити систему дискретних рівнів якості. Кожен такий рівень відповідає певному сценарію функціонування готелю та об'єднує групу показників у єдиний профіль. Пропонується виокремлювати чотири основні типи рівнів.

Базовий рівень якості  $Q_{об.0}$  відповідає нормальним умовам експлуатації готелю згідно з його категорійністю та вимогами чинних стандартів. Він є відправною точкою для планування ресурсів та маркетингових пропозицій.

Мінімально допустимий рівень  $Q_{об.min}$  – це критична межа, нижче якої перебування гостя стає неможливим або небезпечним. Цей рівень активується у форс-мажорних обставинах при нестачі ресурсів і є нижньою межею для специфічних рівнів. Основна мета переходу на цей рівень – збереження функціональності готелю як закладу розміщення при свідомому погіршенні комфорту, але з дотри-

манням чинних норм безпеки та санітарних норм.

Максимально досяжний рівень  $Q_{об.маx}$  визначається наявними організаційно-технологічними можливостями та граничними ресурсами готелю (технічними, кадровими, фінансовими). Переведення якості послуг на максимальний або наближений до нього рівень доцільно лише за перспективи отримання додаткових фінансових та нефінансових вигід.

Специфічні рівні  $Q_{об.i}$  – це тимчасові рівні якості, налаштовані під конкретні сегменти або ситуації. Їх класифікація можлива за напрямком змін об'єктивної якості, визначеної як відповідність заданим показникам та суб'єктивної якості, визначеної як рівень задоволення споживача.

Сукупність показників, що визначають якість послуги, утворюють профіль якості. За напрямком зсуву профілю специфічного рівня якості та механізмом реалізації цього зсуву можна класифікувати основні типи профілів.

Профілі зниження передбачають зменшення об'єктивної та суб'єктивної якості обслуговування гостя. Їх застосування можливе як реакція на негативні фактори, має за мету збереження основного функціоналу готелю як закладу розміщення і можливе за умови розуміння споживачами причин зниження якості та згоди на таке зниження. Формально зміну якості можна представити як:  $p_i \downarrow; Q_{об} \downarrow; Q_{суб} \downarrow; Q_{об} \in [Q_{об.min}; Q_{об.0}]$ .

$$p_i \downarrow; Q_{об} \downarrow; Q_{суб} \downarrow; Q_{об} \in [Q_{об.min}; Q_{об.0}].$$

Профілі підвищення передбачають підвищення об'єктивної та суб'єктивної якості і є сервісом «понад норму», який може застосуватися для VIP-гостей або під час низького сезону для стимулювання попиту:

$$p_i \uparrow; Q_{об} \uparrow; Q_{суб} \uparrow; Q_{об} \in (Q_{об.0}; Q_{об.маx}].$$

Профілі компенсації реалізуються шляхом перерозподілу складових формування об'єктивної якості, який не призводить до суттєвої зміни сукупної об'єктивної якості, та забезпечує збереження або зростання суб'єктивної якості шляхом надання споживачеві додаткової цінності замість втрачених властивостей:

$$p_i \uparrow \downarrow; Q_{об} \approx Q_{об.0}; Q_{суб} \geq Q_{суб.0}; P \neq P_0.$$

Профілі перерозподілу реалізують перерозподіл складових об'єктивної якості, який призводить до зниження об'єктивної якості

та забезпечує збереження або зростання суб'єктивної якості через адаптацію до потреб цільових споживачів:

$$p_i \uparrow \downarrow; Q_{об} < Q_{об.0}; Q_{суб} \geq Q_{суб.0}; P \neq P_0.$$

Формування кожного профілю здійснюється шляхом комбінування значень множини показників якості з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища, вимог та очікувань споживачів, наявних ресурсів та мети відхилення від базової якості. Якщо розглядати якість як функцію, то для кожного профілю встановлюється цільове значення  $Q_{ц}$ , яке має бути досягнуте за наявних умов середовища  $S$ , та відповідний йому набір показників якості  $P$ . Це дозволяє уникати ситуацій, коли готель намагається підтримувати високі стандарти для послуг базового рівня в несприятливих умовах, що призводить до вимивання ресурсів без суттєвого впливу на задоволеність гостя [1].

Важливим елементом є те, що перехід на нижчий рівень якості не має сприйматися гостем як провал сервісу. Це досягається через зміну системи очікувань та прозору комунікацію, де акцент зміщується з розкоші на стабільність та безпеку [7]. Наприклад, «профіль тривалого перебування» для внутрішньо переміщених осіб може передбачати розширення можливостей для самостійного приготування їжі за рахунок скорочення частоти прибирання. Таким чином, управління профілями стає інструментом не лише операційним, а й психологічним, адаптуючи суб'єктивну шкалу якості споживача до реальних умов.

Ключовим елементом оперативного управління якістю готельних послуг з використанням адаптивних профілів є механізм визначення події, що викликає активацію профілю (триггеру) та часу активації. З урахуванням підходів Д. Тіса до ідентифікації зовнішніх шоків [11], та А. Параскеваса та Л. Алтіная до визначення загроз [12] пропонується класифікувати тригери за рівнем їхнього впливу на систему управління якістю.

До категорії макросередовищних екзогенних тригерів належать події глобального масштабу, що мають системний характер. Вони безпосередньо впливають на умови функціонування готелю (воєнні дії, пандемічні обмеження, енергетичні кризи або законодавчі зміни). Такі тригери є імперативними, вони змушують готель переходити на мінімально допустимий рівень або ж коригувати базовий рівень під нові реалії виживання. Їхньою осо-

бливістю є тривалий час впливу, що потребує стратегічної адаптації бізнес-моделі.

Ринково-кон'юнктурні (мезо-рівневі) тригери – це події пов'язані з тимчасовою зміною характеру попиту або споживчих очікувань, до яких можна віднести різкі коливання завантаженості готелю (проведення великих форумів або спортивних подій), зміну складу цільової аудиторії (зміна сегмента від бізнес-туристів до ВПО) або зміну сезонної специфіки. Такі тригери зазвичай будуть ініціювати перехід до профілю компенсації або профілю перерозподілу. У цьому випадку готель зберігає функціональність, але змінює вектор послуг Р для відповідності очікуванням конкретної групи гостей, не знижуючи при цьому цілісний показник якості.

Фактори спрацювання операційно-ресурсних (ендогенних) тригерів знаходяться всередині готелю і пов'язані з обмеженістю або раптовою недоступністю ресурсів. Це може бути вихід із ладу технічного обладнання, критична плінність кадрів, порушення ланцюгів постачання або неспроможність оперативно залучити ресурси для задоволення раптового зростання попиту. Такі тригери вимагають від менеджменту швидкої реакції в режимі реального часу. На відміну від попередніх груп, ці події часто мають локальний характер і спонукають до активації адаптивних профілів, спрямованих на збереження стабільності сервісу в умовах фізичної нестачі ресурсів.

Важливим фактором ефективного динамічного управління є комплексний підхід до визначення тригерів з урахуванням впливу сукупності факторів та реального або очікуваного фактору їх впливу. Перехід на адаптивний профіль може здійснюватися в процесі антисипативного, проактивного або реактивного управління а кінцевою метою має залишатися мінімізація розривів між вимогами та очікуваннями гостя при збереженні стійкої функціональності закладу розміщення.

Впровадження динамічного управління супроводжується певними складнощами. Основною проблемою є ризик розмивання бренду та втрати ідентичності. Часті зміни внутрішніх стандартів якості можуть викликати плутанину серед постійних клієнтів, що вимагає розробки ефективної системи внутрішнього контролю. Кожен рівень адаптації має бути чітко регламентованим. Такий підхід допоможе уникнути хаосу в операційних процесах. Важливим викликом є психоло-

гічна готовність персоналу. Працівники повинні швидко адаптуватися до нових робочих інструкцій та змінених пріоритетів сервісу.

Складність також стосується управління очікуваннями гостей. Зниження певних параметрів якості заради оптимізації може призвести до негативних відгуків [2]. Для подолання цієї проблеми необхідно використовувати стратегію прозорої комунікації: гості мають розуміти причини та тимчасовий характер певних обмежень. Ефективне балансування між гнучкістю та стабільністю є головною умовою успіху динамічної моделі. Вміння адаптувати сервіс без втрати довіри клієнтів створює підґрунтя для подальшого зростання бізнесу [12].

Практичне впровадження запропонованого механізму передбачає інтеграцію системи адаптивних профілів та тригерів у щоденні операційні процеси готелю, причому методологія їх формування безпосередньо залежить від масштабів бізнесу та рівня цифровізації. Великі готельні мережі мають змогу використовувати аналітичний підхід, що базується на обробці великих масивів даних. У цьому випадку алгоритми прогнозування дозволяють кількісно визначити точні порогові значення тригерів, прогнозувати необхідність перемикання між рівнями якості та автоматизувати адаптацію параметрів сервісу залежно від динаміки попиту чи зовнішніх змін. Натомість для підприємств малого та середнього бізнесу найбільш доцільним є емпіричний підхід. Він ґрунтується на експертній оцінці менеджменту, аналізі попереднього досвіду та здатності до швидкої ідентифікації слабких сигналів без залучення складних обчислювальних систем. В обох випадках ключовою умовою є закріплення обраних профілів у внутрішніх інструкціях, що гарантує швидку реакцію персоналу на активацію конкретного тригера.

Подальші дослідження в цьому напрямку доцільно зосередити на формалізації процесів переходу між адаптивними профілями шляхом розробки математичних моделей та уточнення аналітичних функцій якості. Перспективним також є створення автоматизованих систем ідентифікації тригерів і слабких сигналів із використанням інструментів штучного інтелекту. Особливої уваги потребує дослідження механізмів запобігання розмиванню брендової ідентичності внаслідок варіювання стандартів якості в умовах нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 1984. Vol. 14, No. 2. P. 39–48.
2. Albayrak T., Caber M. Prioritisation of the hotel attributes according to their influence on satisfaction: A comparison of two techniques. *Tourism Management*. 2015. Vol. 46. P. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.009>.
3. Машіка Г. В., Молнар-Бабіля Д. І., Папп В. В. Сучасні моделі управління якістю послуг туристичних та готельних мереж: український кейс. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.17>.
4. Паска М., Графська О., Записоцький А. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 172–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>.
5. Zhou W., Liu Z. Design and optimization of hotel management information system based on artificial intelligence. *Scientific Programming*. 2022. Article ID 249699682. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:249699682>.
6. Zavarika H., Zelenko O. Analysis of hospitality sphere competitiveness in Ukraine on the basis of social dialogue. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*. 2024. Vol. 14, No. 1. DOI: 10.2478/ejthr-2024-0007.
7. Митяєва Т. Л., Горишевський П. А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-146.
8. Гоблик-Маркович Н. М., Чорій М. В., Витвицький О. М. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.3.72.
9. Kolodiziev O. et al. Resilience benchmarking: How small hotels can ensure their survival and growth during global disruptions. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17, No. 7. DOI: 10.3390/jrfm17070281.
10. 2025 State of the Industry Report. American Hotel & Lodging Association. 2025. URL: [https://www.ahla.com/sites/default/files/25\\_SOTI.pdf](https://www.ahla.com/sites/default/files/25_SOTI.pdf) (дата звернення: 16.12.2025).
11. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. URL: <http://www.jstor.org/stable/20141992>.
12. Paraskevas A., Altinay L., McLean J., Cooper C. Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*. 2013. Vol. 41. P. 130–152. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.005>.

## REFERENCES:

1. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39–48.
2. Albayrak, T., & Caber, M. (2015). Prioritisation of the hotel attributes according to their influence on satisfaction: A comparison of two techniques. *Tourism Management*, 46, 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.009>
3. Mashika, H. V., Molnar-Babilia, D. I., & Papp, V. V. (2023). Suchasni modeli upravlinnia yakistiu posluh turystychnykh ta hotelnykh merezh: ukraïnskyi keis . [Modern models of service quality management of tourism and hotel chains: Ukrainian case]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, 15. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.17>
4. Paska, M., Hrafaska, O., & Zapisotskyi, A. (2024). Upravlinnia yakistiu v industrii hostynnosti: kontseptualni pidkhody v umovakh tsyfrovoy transformatsii. [Quality management in the hospitality industry: Conceptual approaches in the context of digital transformation]. *Digital Economy and Economic Security*, 2(11), 172–176. <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>
5. Zhou, W., & Liu, Z. (2022). Design and optimization of hotel management information system based on artificial intelligence. *Scientific Programming*, 2022, Article 249699682.
6. Zavarika, H., & Zelenko, O. (2024). Analysis of hospitality sphere competitiveness in Ukraine on the basis of social dialogue. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 14(1). <https://doi.org/10.2478/ejthr-2024-0007>
7. Mytiaeva, T. L., & Horyshevskiy, P. A. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia. [War and hotel-restaurant sector: Challenges and adaptation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
8. Goblyk-Markovych, N. M., Chorii, M. V., & Vytvytskyi, O. M. (2024). Kontseptualni pidkhody do innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv turyzmu ta hotelno-restorannoho biznesu v kryzovykh umovakh. [Conceptual approaches to

innovative development of tourism and hotel-restaurant enterprises in crisis conditions]. *Efektivna ekonomika*, 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.72>

9. Kolodiziev, O., et al. (2024). Resilience benchmarking: How small hotels can ensure their survival and growth during global disruptions. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/jrfm17070281>

10. American Hotel & Lodging Association. (2025). *2025 state of the industry report*. [https://www.ahla.com/sites/default/files/25\\_SOTI.pdf](https://www.ahla.com/sites/default/files/25_SOTI.pdf)

11. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

12. Paraskevas, A., Altinay, L., McLean, J., & Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*, 41, 130–152. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.005>

Дата надходження статті: 02.03.2026

Дата прийняття статті: 17.03.2026

Дата публікації статті: 19.03.2026