

УДК 005.6:640.4:659

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-26>**Дишкантьук О.В.**

кандидат технічних наук, доцент,  
декан факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму,  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0679-3940>

**Коваленко Л.М.**

аспірантка,  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1330-0702>

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено основні методи управління якістю в сфері гостинності, які є ключовою основою для формування бренду та комунікаційної політики. Метою є дослідження взаємозв'язку якості готельних послуг, зокрема, методів управління якістю із побудовою бренду у сфері гостинності. В рамках дослідження були використано класичні методи управління якістю, а також аналіз стандартів із адаптацією до сфери гостинності. Обґрунтовано роль методів управління якістю в формуванні ідентичності бренду та комунікаційної політики в побудові стратегії даних підприємств. Встановлено ієрархічну триаду «Безпечність-якість-конкурентоспроможність», де визначено роль кожної з його складових, на основі чого запропоновано алгоритм побудови комунікаційної політики у сфері гостинності, який базується на безперервності процесів поліпшення якості. Запропоновано модель оцінки індекс задоволеності гостя, який базується на ваговому методі, який показує, як виглядає бренд в очах зовнішнього середовища, що може бути використано у подальшому для бенчмаркінгу для оцінки місця в конкурентному середовищі.

**Ключові слова:** управління якістю, гостинність, брендинг у сфері гостинності, комунікаційна політика, інструменти управління якістю, управління комунікаціями.

**Dyshkantiuk Oksana, Kovalenko Liliia**  
International Humanitarian University, Odesa

## QUALITY MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY SECTOR IN THE CONTEXT OF FORMING COMMUNICATION POLICY AND COMPANY BRAND

The article explores the key quality management methods in the hospitality industry as a fundamental basis for brand formation and the development of an effective communication policy. In the contemporary hospitality market, quality and safety of services increasingly determine not only operational efficiency but also brand perception, customer trust, and long-term competitiveness. Therefore, quality management is considered in the study as a strategic rather than purely operational category. The purpose of the article is to investigate the relationship between the quality of hotel services, particularly quality management methods, and brand building in the hospitality sector. The research focuses on identifying how internal quality management practices are transformed into external brand value through communication processes and customer experience. The methodological framework of the study is based on classical quality management tools and concepts, including Total Quality Management (TQM), the Deming cycle (PDCA), SERVQUAL, Lean management, and customer experience management, as well as the analysis of international ISO standards with their adaptation to the specifics of the hospitality industry. Special attention is paid to ISO 9001 and ISO 22000 standards as instruments that ensure process stability, service safety, and consistency of quality, which are critical for building brand trust. The study substantiates the role of quality management methods in shaping brand identity and communication policy as core elements of hospitality enterprise strategy. It is argued that quality management methods contribute not only to service standardization and improvement but also to the formation of consistent brand messages that align brand promises with actual service delivery. As a result, quality becomes a communicable value that strengthens the reputation and credibility of hospitality brands. A hierarchical triad "Safety – Quality – Competitiveness" is proposed as a conceptual framework for understanding the role of quality management in hospitality branding. Within this triad, safety is defined as a basic prerequisite for market presence and trust, quality as the primary source of customer value, and competitiveness as the outcome of effective integration of internal quality management and external communication. Based on this framework, an algorithm for building a communication policy in the hospitality sector is developed, emphasizing the continuity of quality improvement processes and their systematic communication to external stakeholders. Furthermore, the article proposes a weighted model for assessing the guest satisfaction index, which integrates indicators of safety, service quality, and brand perception. This model allows for evaluating how the brand is perceived by the external environment and provides a practical tool for benchmarking and assessing a company's position within the competitive landscape of the hospitality industry. The results of the study can be used by hospitality enterprises to design brand-oriented quality management policies, improve communication strategies, enhance customer satisfaction and loyalty, and strengthen long-term competitiveness in a dynamic market environment.

**Keywords:** quality management, hospitality, hospitality branding, communication policy, quality management tools, communication management.



**Постановка проблеми.** В сучасному світі, в умовах посилення конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища в усіх його аспектах, підприємства готельно-ресторанного бізнесу шукають для себе нові шляхи, що забезпечать їм активну діяльність на ринку. Для бренду в сфері гостинності якість є однією з ключових ознак, за якими гості обирають конкретний заклад. Важливо також розуміти, що для гостей визначальним чинником, за яким вони обирають той чи інший заклад може бути не тільки відповідність стандартів обслуговування, а й враження, яке формується закладом. В умовах посткризових викликів, якість обслуговування, яка підкріплена сильним брендом закладу, стає фактором формування довіри в нинішніх реаліях. Крім цього, посилюється роль репутації бренду в онлайн-середовищі, що базується на відгуках як на загальних картах, так і на спеціалізованих сайтах із реальними відгуками гостей, що посилює роль бренду та його залежність від реальної якості надання послуг. Це обумовлює інтеграцію управління якістю, брендингу та побудови належної комунікації, оскільки вона формує перший досвід спілкування з гостем.

**Аналіз останніх джерел та публікацій.** Значна частина вітчизняних та зарубіжних фахівців працювали над поєднанням проблем управління якістю, брендингу та комунікації у сфері гостинності. І. М. Поворозник розглядає процес управління якістю в сфері гостинності як комплексний процес у контексті управління підприємством, метою якого є підвищення ефективності діяльності та здатність до гнучкості та оперативного втручання в разі необхідності [1]. М. Паска, О. Графська та А. Запісоцький вибудовують систему управління якістю для індустрії в сфері гостинності на засадах соціально-культурних чинників комунікації, які включають в себе культурні особливості, використання уніфікованих стандартів якості, міжнародних та локальних стандартів професійної етики [2]. О. С. Олійник вважає управління якістю в сфері гостинності ключовою основою прибутковості закладу та наголошує на необхідності синергетики у роботі в даній сфері [3]. А. Д'яконова та співавтори розглядають впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємств сфери гостинності як ключовий елемент підвищення якості обслуговування, так і ефективності діяльності [4]. Л. Бовш, І. Верезомська та Н. Джугташвілі проводять аналіз очікувань, цифрової компетентності та цінностей від підприємств у сфері гостинності та описують приклади впровадження штучного інтелекту в міжнародних готельних мережах, а також розглядають можливість ШІ-асистентів у побудові персоналізованого готельного продукту та персоналізації бренду підприємства в цілому [5, с. 15–17]. М. Рябенка та А. Лук'янець аналізують складові бренду підприємства індустрії гостинності та визначають підвищення якості надання послуги як ключовий елемент ребрендингу до більш преміального сегменту [6]. І. Я. Мендела та Є. М. Мендела розглядають методики оцінювання якості у сфері гостинності та вважають за доцільне розглядати якість також у контексті набутого досвіду та отриманих вражень, що є характерним для виникнення асоціації у гостя між брендом із певним рівнем якості [7]. П. Шиджу та співавтори відобра-

жають зростання інтересу серед підприємств сфери гостинності до підвищення якості послуг та задоволеності гостей, що й формує конкурентоспроможність бренду готельного підприємства [8]. К. Велаорас та співавтори акцентують увагу на екологічних показниках якості у сфері гостинності та вважають, що екологічна сертифікація є позитивним чинником формування бренду підприємства у сфері гостинності, що підвищує його репутацію, а також створює лояльність серед екологічно свідомих гостей [9]. П. Дж. П. Корнел виділяє серед основних аспектів підвищення якості в індустрії гостинності стиль менеджменту організації, застосування технологічних інновацій, сприйняття підприємства в очах клієнта, а також безперервний процес вдосконалення [10].

**Метою статті** є дослідження взаємозв'язку якості готельних послуг, зокрема, методів управління якістю із побудовою бренду у сфері гостинності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Значна частина міжнародних готельних мереж у своїй практичній діяльності впроваджують стандарти серії ISO 9001:2015 у свою діяльність [11]. Зокрема, мережа готелів Marriott інтегрує в свою політику з якості даний стандарт з метою постійного поліпшення якості для формування довіри від гостей [12]. Мережа Hilton також активно впроваджує у свою діяльність різноманітні стандарти серії ISO, зокрема, ISO 9001:2015, ISO 14001:2018 та ISO 50001:2018 [13]. Також, національна турецька мережа готелів Papillon активно інтегрує у власну систему якості стандарти ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 10002:2018 [14].

Окрім стандартизації, для побудови власної політики у сфері якості, зокрема, у розрізі побудови бренду підприємства індустрії гостинності, важливим аспектом є використання сучасних методик управління якістю. Їхня роль у побудові бренду підприємства сфери гостинності зображена у Таблиці 1.

Як видно з даної таблиці, розробка та впровадження власних стандартів якості має прямий вплив на формування бренду, оскільки це створює впізнавані риси, що є особливо важливим при розробці стратегії саме мережевих закладів в індустрії гостинності. Натомість, сертифікація ISO, а саме ISO 9001:2015 означає відповідність внутрішньої системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту, що створює образ підприємства, де внутрішні процедури відповідають міжнародним вимогам.

Зазначені у таблиці класичні інструменти управління якістю (діаграма Ісікави, метод Парето, бенчмаркінг, «контрольний листок», канбан, цикл Демінга) дозволяють створити методологічну основу безперервного процесу поліпшення якості, який включає виявлення та усунення проблем, пов'язаних з якістю, що має безпосередній вплив на сприйняття бренду як гостями, так і в очах суспільства. Сучасні інструменти управління якістю (стандарти ISO серії 9000, TQM, SERVQUAL, CEM, Lean-management) розширюють традиційне розуміння поняття якості, яка базується на персональному досвіді, комунікаційній політиці та управлінням репутацією підприємства та наданням зворотного зв'язку. В даному контексті поняття «управління якістю» стає не внутрішньоуправлінським інструментом, який спрямований виключно для службового використання, а всеохоплюючим

Таблиця 1

## Роль методів управління якістю в побудові бренду підприємства у сфері гостинності

Метод	Сутність	Роль у побудові бренду
Власні стандарти якості	Уніфікація сервісних процедур	Формує імідж бренду, систему цінностей, впізнаваність
Стандарти серії ISO	Міжнародна сертифікація, відповідність міжнародним стандартам	Підвищення довіри до бренду, формує надійність та стабільність
Total Quality management (TQM)	Активна участь усього персоналу у безперервному вдосконаленні якості	Показує стабільність та надійність бренду, чим підвищує довіру
Цикл Демінга (PDCA-цикл)	Планування, реалізація, перевірка та коригування та вдосконалення процесів. Швидкий алгоритм в разі виявлення ситуації, що потребує втручання	Забезпечує послідовне виконання дій, які спрямовані на дотримання обіцянок бренду
Діаграма Ісікави	Будує причинно-наслідкові зв'язки у разі виявлення проблем із якістю	Дозволяє усунути причини негативного досвіду із брендом
Метод Парето	Виявляє ключові чинники, які чинять більшу кількість проблем	Розставляє пріоритети в політиці з якості базуючись на усуненні основних проблем
«Контрольний листок»	Систематизація збору даних про відхилення якості	Підтримує стабільність рівня сервісу та стандартів бренду
Бенчмаркінг	Порівнює власні дані з даними інших компаній	Сприяння позиціонування власного бренду
Канбан	Візуалізація потоку процесів/завдань, розділяючи на три групи: зробити, у процесі, зроблено	Дозволяє ефективно моніторити поточний стан виконання процесів
Ощадливе виробництво (Lean-management)	Оптимізація управлінських процесів, мінімізація виробничих втрат	Підвищення ефективності обслуговування, сприйняття бренду гостями як сучасного та відповідального
SERVQUAL	Оцінка якості сервісу через його сприйняття клієнтами	Співставляє реальний стан обслуговування у порівнянні із заявленими цінностями
Customer Experience Management (CEM)	Управління досвідом гостей на всіх етапах його взаємодії	Посилює емоційну складову бренду
Аудит якості	Внутрішня та зовнішня перевірка якості на предмет відповідності стандарту	Закріплює репутацію бренду як стабільного, прозорого та відповідального

Джерело: сформовано авторами

інструментом, який відображає як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства, які формують довіру, лояльність та конкурентні переваги на основі задоволення потреб споживачів із постійним поліпшенням, базуючись на зворотному зв'язку. Слід зауважити, що використання більшості із запропонованих інструментів якості не вимагають коштовних інвестицій, а навчання цим інструментам не займає багато часу.

Для формування політики якості підприємств у сфері гостинності, насамперед, необхідно переконатись у безпечності продукту/процесу/послуги. Алгоритм побудови політики з якості представлено на Рис. 1.

Слід зауважити, що будь-який продукт повинен бути безпечним для споживача. Особливої актуальності в даному контексті набуває саме безпечність харчових продуктів. Стандарт ДСТУ ISO 22000:2019 трактує безпечність харчових продуктів як «упевненість, що харчовий продукт не спричинить негативного впливу на здоров'я споживача, якщо його приготовлено та/або спожито в їжу відповідно до його використання за призначенням» [15]. Іншими словами, харчовий продукт, або будь-який інший товар/процес або послуга, насамперед, не повинні нести



Рис. 1. Пріоритети у побудові комунікаційної політики для підприємств у сфері гостинності

Джерело: розроблено авторами

жодної шкоди та/або негативного впливу на здоров'я гостя при його належному використанні. Якість стандартом ISO 9000:2015 трактується як «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги» [16].

Варто зазначити, що такого поняття як «конкурентоспроможність» у стандартах ISO немає, оскільки мета даних стандартів є уніфікація вимог до систем управління, незалежно від галузі та/або ринкових можливостей підприємства. Дані стандарти не оцінюють ринкове становище та позиціонування бренду, проте їхнє впровадження у внутрішню систему управління та інтеграція їхніх принципів у внутрішні стандарти створює імідж відповідального бренду, система управління яких відповідає заданим вимогам у сфері, відповідно до якої підприємство впроваджує дані міжнародні стандарти. Тому, поняття «конкурентоспроможність» слід трактувати як здатність продукту/процесу/послуги забезпечувати стабільну відповідність заданим характеристикам, які вже включають в себе безпечність та якість, а також інші переваги, що дають змогу бути затребуваним на ринку в умовах ринкової економіки.

Комунікаційна стратегія підприємства у сфері гостинності, що базується на підході «Безпечність-якість-конкурентоспроможність» створює, насамперед, мінімально необхідний рівень довіри від зовнішнього середовища, оскільки комунікація підприємства в даному випадку, в першу чергу, спрямовується на відсутності загрози для підприємства. Крім цього, складова якості повинна базуватись на очікуванні споживача від кінцевого продукту. Внаслідок цього, конкурентоспроможність формується не за рахунок

цінових факторів (політика низьких цін, демпінг), а ціннісних – лояльність до бренду, довіру, повторюваність візитів, що є вкрай важливим для побудови довгострокових відносин із зовнішнім середовищем та внутрішньої стратегії. Тобто, в рамках даної ієрархії роль поняття «безпе́чність» – наявність базових умов існування на ринку, «які́сть» – створення споживчих цінностей, а «конку́рентоспроможність» – умова існування на ринку. Базуючись на даній тріаді, алгоритм побудови комунікаційної політики у сфері гостинності повинен виглядати наступним чином (Рис. 2).

Перший етап алгоритму, за своєю сутністю, створює основу комунікації. В даному контексті варто розуміти, що безпе́чність надає право підприємству існувати на ринку, тобто це є першою мінімальною вимогою для провадження діяльності, зокрема, у сфері гостинності. На даному етапі визначаються репутаційні ризики, пов'язані із безпе́чністю та якістю, які мають найбільшу критичність для репутації діяльності даного підприємства. Крім цього, даний етап передбачає аудит відповідності концепції бренду його реальним можливостям.

На другому етапі метою є перехід від безпе́чності та якості як необхідних умов для входу на ринок до створення бренду, який може існувати в ринкових умовах. На цьому етапі комунікаційна політика повинна доносити наступні меседжі:

- базові: відповідність нормам безпеки та вимогам стандартам якості;
- функціональні: стабільність у дотриманні якості сервісу;
- емоційні: створення емоційного зв'язку на основі досвіду взаємодії із брендом, формування атмосфери та цінностей.

Третій етап передбачає вибір комунікаційних каналів стосовно транслявання цінностей тріади. На цьому етапі важливо узгодження каналів комунікації відповідно до ієрархічних цінностей. Зокрема, офіційні канали (сайт, сторінки в соцмережах) повинні містити інформацію стосовно безпе́чності як бази для існування шляхом демонстрації офіційних

документів, зокрема, сертифікатів з якості, безпе́чності, екологічності, тощо. Для транслявання якості як цінності для споживача слід використовувати такі канали комунікації як навчання комунікації персоналу з гостями відповідно до внутрішніх стандартів якості, рівень обслуговування та управління зворотним зв'язком. Для підвищення конкурентоспроможності слід використовувати такі інструменти, як PR, соцмережі, які повинні відображати конкурентні переваги, яким повинні передувати показники безпе́чності та якості.

Четвертий крок комунікаційної політики має на увазі перетворення персоналу на носія бренду. Окрім навчання показникам безпеки та якості (як зовнішнім, так і внутрішнім), варто також навчати персонал певним скриптам, які є частиною ідентичності бренду. Таким чином, персонал стає ключовим активом у комунікації бренду.

П'ятий крок передбачає активну реакцію на кризові виклики в разі їхньої появи. Він передбачає моніторинг зворотного зв'язку по відгуках гостей, їхній аналіз із застосуванням вже згаданих інструментів якості (діаграма Ісікави, метод Парето, «контрольний листок»). Це дасть змогу виявити ті скоригувати якість. В разі виявлення негативного зворотного зв'язку важливо також вчасне публічне реагування на ризики, в тому числі, на репутаційні, оскільки в іншому випадку, занадто пізня реакція буде сприйматись суспільством як наявність критичних ризиків, на які відсутня реакція. В результаті дотримання даних правил бренд отримує репутаційну стабільність і покаже свою здатність до реагування на репутаційні ризики.

Шостий крок передбачає встановлення рівня ефективності задоволення гостя. Методика оцінювання рівня задоволеності гостей повинна виходити з того, що поняття «які́сть» є інтегральним та включає задоволення потреб гостя в комплексі аспектів, а також оцінювання внутрішніх процедур стосовно поліпшення якості. Пропонуємо наступну методику оцінювання індексу задоволеності гостей:

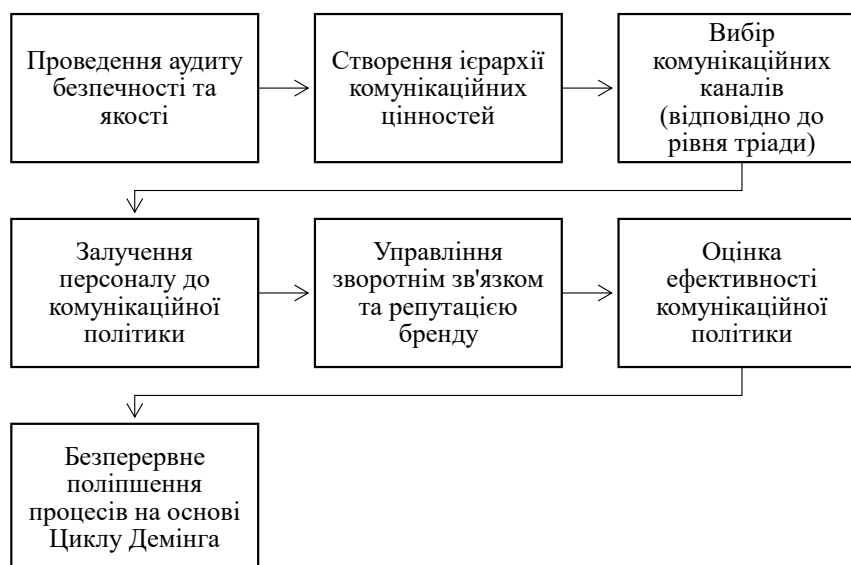


Рис. 2. Алгоритм побудови комунікаційної політики підприємства у сфері гостинності

Джерело: сформовано авторами

$$HSI = w_s * S + w_q Q + w_p P, \quad (1)$$

де *HSI* (host satisfaction index) – індекс задоволеності гостя;

*S* (safety) – індекс безпечності;

*Q* (quality) – індекс якості;

*P* (perception) – індекс сприйняття;

$w_s, w_q, w_p$  – відповідні вагові коефіцієнти.

Значення  $w_s$  як базової умови існування = 0,3,  $w_q$  як ключової цінності = 0,4, а  $w_p$  який показує результат сприйняття на ринку = 0,3.

Даний індекс дає можливість об'єктивно оцінити рівень задоволеності через триаду «безпека-якість-конкурентоспроможність» та слугує основою для останнього кроку, в якому активно застосовується цикл Демінга. Отримані результати дають напруження коригування політики в сфері якості, оновленні меседжів, що транслює бренд на зовнішнє середовище, що в результаті створює довгострокову стійкість, яка базується на гнучких підходах постійного поліпшення якості та адаптації до мінливості зовнішнього середовища.

**Висновки.** Для підприємств у сфері гостинності якість є ключовою ознакою, яка є основою для розбудови бренду та комунікаційної політики, оскільки

вона визначається як здатність задовольнити вимоги гостей. Інструменти управління якістю, особливо класичні, є максимально простими для навчання персоналу, терміни навчання яким є вкрай короткими, а також не потребують значних фінансових інвестицій. Важливо в даному контексті якість розуміти саме як інтегральну величину, яка дає можливість об'єктивно оцінити стан задоволеності споживача. Ієрархічна триада «Безпечність – якість – конкурентоспроможність» визначає, насамперед, що будь-який продукт/процес/послуга в індустрії гостинності повинен не завдати шкоди при належному використанні (мінімальна умова існування), потім задовольняти потреби (необхідна умова для існування на ринку), після чого формується унікальне сприйняття бренду, яке може сприйматися як унікальна торговельна пропозиція на ринку. Запропонований алгоритм побудови комунікаційної політики бренду, що базується на даній триаді пропонує інтегральний підхід формування комунікаційної політики, де якість є ключовим аспектом побудови комунікаційної стратегії. Подальше використання індексу задоволення гостя доцільне для проведення бенчмаркінгу при проведенні конкурентного аналізу.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 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>
2. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Соціально-культурні проблеми управління якістю на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31>
3. Олійник О. Питання економіки, аналізу діяльності та управління якістю в підприємстві гостинності та туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-127>
4. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>
5. Бовш Л., Верезомська І., Джугташвілі Н. Використання штучного інтелекту у брендингу суб'єкта гостинності. *Стратегічний та інноваційний розвиток закладів готельно-ресторанного бізнесу*. 2025. Т. 8, № 1. С. 10–28. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334820>
6. Рябенська М., Лук'янець А. Формування бренду закладів індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-21>
7. Мендела І. Я., Мендела Є. М. Якість як стратегічна перевага готельно-ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Т. 1, № 21. С. 315–325. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.315-325>
8. Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality, Leisure, Sport and Tourism: An Assessment of Research in Web of Science / S. P.J. et al. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2021. P. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1080/1528008x.2021.2012735>
9. The Role of Environmental Certification in the Hospitality Industry: Assessing Sustainability, Consumer Preferences, and the Economic Impact / K. Velaoras et al. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 2. P. 650. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17020650>
10. Coronel P. J. P. Exploring Excellence: A Literature Review on Service Quality in the Hospitality Industry. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*. 2025. Vol. 6, no. 1. P. 281–288. DOI: <https://doi.org/10.11594/ijmaber.01.06.20>
11. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.
12. Quality policy statement. *Marriott Support Service*. URL: <https://www.marriott.org.au/wp-content/uploads/2023/08/Policy-Statement-Quality.pdf>
13. Our reporting. *Travel With Purpose | Hilton TWP*. URL: <https://travelwithpurpose.hilton.com/our-reporting/>
14. Sustainable Policy. *Papillon Hotels*. URL: <https://papillon.com.tr/en/sustainable-policy/>
15. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій у харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019.
16. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

#### REFERENCES

1. Povorozniuk, I. (2022). Upravlinnia yakistiu posluh na pidpriemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryzy [Quality management of services at hospitality industry enterprises during a crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>
2. Paska, M., Hrafaska, O., & Zapysotskyi, A. (2023). Sotsialno-kulturni problemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvakh industrii hostynnosti [Socio-cultural problems of quality management at hospitality industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-31>

3. Oliinyk, O. (2023). Pytannia ekonomiky, analizu diialnosti ta upravlinnia yakistiu v pidpriemnytstvi hostynnosti ta turyzmu [Issues of economics, performance analysis, and quality management in hospitality and tourism entrepreneurship]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-127>
4. Diakonova, A., Titomyr, L., & Zhovtiak, K. (2023). Innovatsiini tekhnolohii yak faktor formuvannia stratehii upravlinnia yakistiu posluh u hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies as a factor in shaping service quality management strategies in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>
5. Bovsh, L., Verezomska, I., & Dzhgutashvili, N. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u brendynhu subiekta hostynnosti [The use of artificial intelligence in hospitality branding]. *Stratehichni ta innovatsiyni rozvytok zakladiv hotelno-restorannoho biznesu*, 8 (1), 10–28. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.8.1.2025.334820>
6. Riabenska, M., & Lukianets, A. (2022). Formuvannia brendu zakladiv industrii hostynnosti [Brand formation of hospitality industry establishments]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-21>
7. Mendela, I. Y., & Mendela, Y. M. (2025). Yakist yak stratehichna perevaha hotelno-restorannoho biznesu [Quality as a strategic advantage of the hotel and restaurant business]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 1 (21), 315–325. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.315-325>
8. S. P. J., et al. (2021). Service quality and customer satisfaction in hospitality, leisure, sport and tourism: An assessment of research in Web of Science. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.2012735>
9. Velaoras, K., et al. (2025). The role of environmental certification in the hospitality industry: Assessing sustainability, consumer preferences, and the economic impact. *Sustainability*, 17 (2), 650. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17020650>
10. Coronel, P. J. P. (2025). Exploring excellence: A literature review on service quality in the hospitality industry. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 6 (1), 281–288. DOI: <https://doi.org/10.11594/ijmaber.01.06.20>
11. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. ISO.
12. Marriott Support Service. (2023). Quality policy statement. Available at: <https://www.marriott.org/au/wp-content/uploads/2023/08/Policy-Statement-Quality.pdf>
13. Hilton. (2024). Our reporting. Travel with Purpose. Available at: <https://travelwithpurpose.hilton.com/our-reporting/>
14. Papillon Hotels. (2024). Sustainable policy. Available at: <https://papillon.com.tr/en/sustainable-policy/>
15. DSTU ISO 22000:2019 Systemy upravlinnia bezpechnistiu kharchovykh produktiv. Vymohy do bud-yakykh orhanizatsii u kharchovomu lantsiuhu (ISO 22000:2018, IDT) [Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain]. Kyiv.
16. DSTU ISO 9000:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk (ISO 9000:2015, IDT) [Quality management systems – Fundamentals and vocabulary]. Kyiv.

Дата надходження статті: 12.01.2026

Дата прийняття статті: 04.02.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026