

DOI: 10.15276/EJ.03.2025.5
DOI: 10.5281/zenodo.17148439
UDC: 65.018:728.5
JEL: H56, L15, L83

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

SERVICE QUALITY MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES AND ADAPTIVE STRATEGIES

Oksana A. Kovalyk, PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0008-9528-1250
Email: o.a.kovalik@op.edu.ua

Yevhenia H. Haidarzhi
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0003-6783-8393
Email: 9560324@stud.op.edu.ua

Received 26.06.2025

Ковалик О.А., Гайдаржи Є.Г. Управління якістю обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі в умовах воєнного часу: виклики та адаптаційні стратегії. Оглядова стаття.

У статті досліджуються особливості управління якістю обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі України в умовах воєнного стану. Проаналізовано основні теоретичні засади поняття якості, ключові стандарти та моделі управління, з урахуванням їх адаптації до сучасних кризових умов. Увагу приділено основним викликам, що виникли внаслідок війни: нестача персоналу, зниження доступності ресурсів, логістичні труднощі, підвищене емоційне навантаження на працівників, зміна запитів клієнтів. Окрему увагу приділено аналізу практичних підходів до забезпечення якості, таких як використання цифрових технологій, внутрішнє навчання персоналу, стандартизація обслуговування та ефективна комунікація. Розглянуто роль сучасних технологій бізнес-презентацій як інструменту управлінської комунікації, підвищення обізнаності клієнтів і демонстрації стандартів сервісу. Запропоновано практичні рекомендації трансформації управління якістю в поствоєнний період.

Ключові слова: якість обслуговування, готельно-ресторанний бізнес, воєнний стан, управління якістю, цифрові інструменти, бізнес комунікація, технології презентацій

Kovalyk O.A., Haidarzhi Ye.H. Service Quality Management in the Hotel and Restaurant Business Under Martial Law: Challenges and Adaptive Strategies. Review article.

The article explores the specifics of quality service management in the hotel and restaurant industry in Ukraine under martial law. The main theoretical foundations of the concept of quality, key standards, and management models are analyzed, considering their adaptation to the current crisis conditions. Attention is given to the main challenges arising from the war: staff shortages, reduced resource availability, logistical difficulties, increased emotional strain on employees, and changes in customer demands. Special focus is placed on analyzing practical approaches to ensuring quality, such as the use of digital technologies, internal staff training, service standardization, and effective communication. The role of modern business presentation technologies as a tool for management communication, increasing customer awareness, and demonstrating service standards is considered. Practical recommendations for the transformation of quality management in the post-war period are outlined.

Keywords: service quality, hotel and restaurant business, martial law, quality management, digital tools, business communication, presentation technologies

В умовах нинішньої повномасштабної війни в Україні, готельно-ресторанний сектор зазнав значних змін, які вплинули не лише на фінансові показники підприємств, але й на підходи до обслуговування відвідувачів. Сфера готельно-ресторанного бізнесу, яка раніше активно розвивалася у контексті євроінтеграції та зростання туристичного потоку, нині перебуває у ситуації великої нестабільності, ризиків та потреби постійної адаптації до нових викликів. Управління якістю обслуговування стало не просто елементом конкурентної переваги, а й ключовим інструментом виживання та збереження лояльності споживачів. Актуальність даної теми зумовлена тим, що під час воєнних дій змінилися і сподівання клієнтів, і можливості підприємств забезпечувати належний рівень сервісу. Безпекова ситуація, часті перебої з електроенергією, логістичні складнощі, дефіцит кадрів через мобілізацію чи евакуацію, психологічний стан працівників та гостей – усе це додає додаткового навантаження на систему управління якістю. Підприємства вимушені оперативно змінювати внутрішні стандарти, запроваджувати нові правила, переосмислювати організацію процесів обслуговування. Якість обслуговування в таких умовах набуває не тільки економічного, а й соціального значення, адже підтримка гідного рівня сервісу є проявом стабільності та людяності в надзвичайних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Узагальнення теоретичних засад щодо управління якістю на підприємстві можна провести на основі праць таких науковців, як: Тарасюк Г.М. [1], Круковська О. [2], Даниленко-Кульчицька В.А. [3], С. Паркер (Parker, 1989), Г. Гловер (Glover, 1984), а також спільної роботи Кушнірук В.С., Величко О.В. та Коваль О.Д. [4].

Зокрема, Г.М. Тарасюк досліджує функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу під час війни, підкреслюючи необхідність збереження належної якості обслуговування в умовах нестабільності [1]. О. Круковська зосереджує увагу на питаннях оцінювання якості продукції та послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу, однак не враховує специфіку роботи в умовах кризи [2]. В.А. Даниленко-Кульчицька у своєму дослідженні аналізує макроекономічні наслідки війни для галузі, зокрема зміни попиту та волонтерську діяльність закладів [3]. У спільній роботі Кушнірук В.С., Величко О.В., Коваль О.Д. проаналізовано роль управління якістю у формуванні конкурентоздатності, але без врахування воєнного контексту [4].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на цінність зазначених наукових праць, кожна з них розкриває лише окремі аспекти функціонування готельно-ресторанного бізнесу – зокрема, оцінку якості послуг, загальний вплив воєнного стану на галузь чи окремі елементи управлінських процесів. Проте жодна з проаналізованих публікацій не пропонує комплексного, системного підходу до управління якістю обслуговування саме в умовах воєнної нестабільності. Також не розглянуто питання адаптивних стратегій, стійкості сервісних процесів, гнучкого перепрофілювання персоналу та методів підтримання стандартів обслуговування за умов дефіциту ресурсів та зміненої структури попиту. Саме ця проблематика, що поєднує елементи кризового менеджменту, сервісної адаптації та стратегічного управління якістю, і стала центральною метою дослідження. Такий підхід дає змогу запропонувати нові управлінські рішення, здатний забезпечити конкурентоспроможність і стійкість підприємств за умов тривалих зовнішніх викликів.

Мета цього дослідження – вивчити особливості управління якістю обслуговування у готельно-ресторанній сфері України в умовах війни, виявити основні проблеми та адаптивні практики, які дозволяють підприємствам підтримувати стандарти сервісу, незважаючи на труднощі. Дослідження спрямоване на узагальнення теоретичних основ управління якістю у сфері готельно-ресторанного бізнесу та аналіз практичного досвіду, який формується в умовах воєнної нестабільності.

Завданням даного дослідження є всебічне висвітлення сучасних підходів до управління якістю обслуговування у сфері готельно-ресторанного бізнесу. У процесі дослідження розглядаються ключові фактори, що впливають на рівень сервісу в умовах війни, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні виклики. Особлива увага приділяється аналізу адаптаційних механізмів, які використовують українські підприємства для підтримання стабільного рівня обслуговування. Крім того, дана стаття має на меті розробити практичні рекомендації щодо покращення системи управління якістю під час кризових ситуацій, враховуючи сучасні реалії.

Виклад основного матеріалу дослідження

Управління якістю обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі є важливим фактором ефективності підприємства, його конкурентоспроможності та лояльності клієнтів. Якість обслуговування – це сукупність характеристик послуг, які відповідають або перевищують очікування споживача. У сфері гостинності вона охоплює як матеріальні аспекти (наприклад, чистота номерів, температура страв, технічне оснащення), так і нематеріальні – ввічливість персоналу, швидкість реагування, здатність створити приємну атмосферу. Особливість управління якістю в готельно-ресторанній сфері полягає у великому рівні суб'єктивності оцінки клієнтами. Той самий рівень сервісу може бути оцінений по-різному, в залежності від досвіду гостя, його очікувань та індивідуальних потреб. Саме тому підприємства мають не тільки підтримувати стандарти, а й активно збирати зворотний зв'язок, гнучко реагувати на зміни та забезпечувати персонал інструментами для ефективної комунікації та вирішення проблем.

У світі існує декілька підходів до забезпечення якості послуг у сфері обслуговування, включаючи широко відомі моделі TQM (Total Quality Management), ISO 9001 та сервісну модель GAP. Кожна з них має власну структуру, акценти та практичну реалізацію.

Модель TQM ґрунтується на залученні усіх співробітників підприємства до процесу забезпечення якості. Це не одноразова дія, а постійна стратегія покращення сервісу, орієнтована на довгостроковий результат. Вона потребує активної участі керівництва, навчання персоналу, використання зворотного зв'язку від клієнтів та постійного вдосконалення внутрішніх процесів [5].

Система ISO 9001 є міжнародним стандартом, який визначає вимоги до системи управління якістю. У готельно-ресторанній сфері вона дає змогу створити чітку документацію процесів, встановити контрольні точки та регулярно проводити аудити. Цей підхід забезпечує високу формалізацію та системність, однак вимагає значних ресурсів для впровадження та підтримки [6].

Модель GAP, або модель розривів, базується на порівнянні очікувань клієнта із фактично наданою послугою. Якщо між цими параметрами виникає «розрив», це свідчить про проблеми в сервісі. Ця модель зосереджується на виявленні п'яти основних розривів у сервісному процесі – від сприйняття очікувань менеджментом до етапу комунікації з клієнтом. Її перевага – можливість оперативного аналізу слабких

місць у сервісі на основі опитувань, відгуків та моніторингу ситуацій [7]. Для кращого розуміння характеристик цих моделей доцільно їх порівняти у табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика моделей управління якістю у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Параметр	TQM	ISO 9001	GAP-модель
Основна ідея	Безперервне вдосконалення	Стандартизація та аудит	Пошук і усунення розривів між очікуванням і реальністю
Орієнтація	На персонал і процес	На процес і документацію	На клієнта і його очікування
Вимоги до персоналу	Активна участь у прийнятті рішень	Дотримання чітких процедур	Аналіз зворотного зв'язку
Гнучкість	Висока	Помірна	Висока
Переваги	Мотивація, командна робота	Прозорість, контроль	Орієнтація на задоволення клієнта
Недоліки	Високі вимоги до менеджменту	Бюрократичність	Суб'єктивність оцінювання

Джерело: складено авторами за матеріалами [5-7]

Отже, теоретична база управління якістю в готельно-ресторанній сфері передбачає поєднання традиційних моделей з адаптацією під специфіку функціонування. У мирні часи це здебільшого визначалось ринковими умовами та конкуренцією, зараз до цього додалися складні зовнішні чинники, що вимагають від підприємств ще більш гнучкого та специфічного ставлення до організації сервісу. Розуміння теоретичних моделей дає змогу підприємствам не тільки реагувати на виклики, а й активно розробляти власну стратегію управління якістю навіть в умовах кризи. Воєнний стан в Україні докорінно змінив умови діяльності готельно-ресторанного бізнесу. Сектор, що і до цього мав високу залежність від зовнішніх факторів, опинився перед низкою критичних викликів, що безпосередньо впливають на рівень сервісу та задоволеність клієнтів. Основними проблемами стали втрати персоналу, обмеження в логістиці, питання безпеки, зменшення асортименту продуктів, а також збільшене емоційне навантаження на персонал.

Одним з найгостріших викликів стала нестача працівників. Частина співробітників евакуювалась за кордон або була мобілізована. У регіонах, що зазнали обстрілів, багато готелів та ресторанів тимчасово припинили роботу або працюють з мінімальним штатом. Це веде до зниження стандартів обслуговування, зменшення кількості доступних послуг, а іноді й до фізичного виснаження персоналу. Багатофункціональність працівників стала вимушеним рішенням: адміністратори паралельно виконують обов'язки кухарів або прибиральників.

Окремим блоком проблем є логістичні труднощі: через порушення транспортного сполучення та дефіцит пального в окремих регіонах значно ускладнилася доставка продуктів та витратних матеріалів. Це відбивається на якості страв, їх різноманітності, а також на стані інфраструктури (відсутність ремонту, застаріле обладнання, відключення води або електрики). Нестабільна робота постачальників також негативно впливає на дотримання гігієнічних стандартів та безпеки харчування.

Умови безпеки – ще один ключовий фактор, що визначає сучасну якість сервісу. Наявність укриттів, планів евакуації, сигнального оповіщення – це нові вимоги клієнтів, які впливають на їх рішення про проживання чи замовлення послуг. Часто відвідувачі віддають перевагу об'єктам, розташованим у більш безпечних регіонах, навіть якщо рівень сервісу там нижчий. Психологічне відчуття захищеності стало складовою якісного обслуговування.

Крім зовнішніх викликів, важливими є зміни в очікуваннях та поведінці споживачів. На сьогодні клієнти стали більш чутливими до емоційної атмосфери, чемного ставлення персоналу, гнучкості в обслуговуванні (наприклад, можливість змінити час бронювання або оплатити частинами). Разом з цим зросла роль патріотичного підходу – споживачі активно підтримують український бізнес, очікують соціальної відповідальності, благодійних ініціатив, використання вітчизняних продуктів.

Стрес-фактори, які щоденно впливають на персонал, також значно знижують загальний рівень сервісу. Робота в умовах сирен, відключень, емоційного тиску, хронічної втоми – все це призводить до вигорання, помилок у виконанні обов'язків, конфліктів з клієнтами. Керівникам готельно-ресторанної сфери сьогодні доводиться не тільки підтримувати процеси обслуговування, а й працювати психологами для свого колективу, запроваджуючи елементи підтримки, гнучких графіків, додаткових мотивацій. Зведемо ключові проблеми у табл. 2.

Таблиця 2. Типові проблеми якості обслуговування в готелях і ресторанах України під час війни

Категорія проблеми	Приклади наслідків для якості обслуговування
Кадровий дефіцит	Повільне обслуговування, скорочення меню, перевантаження працівників
Логістика і постачання	Менше вибору, тимчасова відсутність товарів, зниження стандартів кухні
Безпека	Обмежений доступ до укриттів, відсутність евакуаційних процедур
Поведінка клієнтів	Очікування лояльного підходу, психологічна напруга, зростаюча емоційність
Стрес у персоналу	Вигорання, неухважність, зниження якості комунікації з клієнтами

Джерело: складено авторами за матеріалами [3]

Отже, воєнний стан створив нову дійсність для сфери гостинності, де якість сервісу залежить не лише від професіоналізму команди, а й від здатності підприємства пристосуватися до мінливих обставин. Перебороти ці виклики можливо тільки завдяки гнучкому менеджменту, інноваційним рішенням та підтримці на всіх рівнях – від державних органів до loяльних відвідувачів.

Однією з ключових стратегій є впровадження адаптивного управління. Воно передбачає швидкий перегляд стандартів роботи відповідно до ситуації: скорочення або перерозподіл меню, зменшення кількості номерів для бронювання, гнучке планування змін для персоналу. Багато підприємств перейшли до децентралізованої моделі прийняття рішень, де адміністратори або менеджери на місцях мають більше повноважень у вирішенні поточних питань. Це дає змогу швидше реагувати на локальні проблеми та уникати бюрократії. Не менш важливим є систематичне навчання персоналу та підтримка внутрішніх стандартів. Навіть у скороченому штаті важливо забезпечити однаковий рівень обслуговування, зрозумілий кожному співробітнику. У багатьох закладах запроваджуються короткі тренінги, адаптовані до воєнних умов: як діяти під час тривоги, як спілкуватися з відвідувачами у стресі, як зберігати спокій у критичних ситуаціях. Чітко прописані інструкції та оновлені протоколи дозволяють уникати непорозумінь та зменшують навантаження на менеджмент. Також набуває особливого значення комунікація з клієнтами. Гостям важливо розуміти, що бізнес працює в складних умовах, і водночас – що їх безпека, комфорт та емоційний стан є пріоритетом. Відкритість, оперативне інформування про зміни в роботі, щирість у поясненнях (наприклад, відсутність у доступі до інформації) сприяють формуванню довіри. Позитивно впливає також індивідуальний підхід – врахування побажань гостя, увага до деталей, прояв турботи навіть у дрібницях.

Окремий напрямок – цифровізація процесів контролю якості. Використання спеціалізованих CRM-систем, платформ для онлайн-бронювання, інтерактивних чат-ботів або мобільних застосунків дає змогу автоматизувати частину обслуговування та вивільнити персонал для вирішення важливіших завдань. Наприклад, гість може залишити відгук одразу після відвідування через QR-код, а керівництво отримує автоматичне сповіщення про незадоволення клієнта. Такі цифрові рішення не лише зберігають рівень сервісу, а й підвищують його завдяки оперативному зворотному зв'язку та системності. Порівняємо основні цифрові інструменти, які допомагають підтримувати якість у сфері гостинності в умовах кризи у табл. 3.

Таблиця 3. Інструменти цифрового контролю якості обслуговування

Інструмент	Призначення	Приклад використання
Системи бронювання	Автоматизація прийому заявок, управління номерами	Booking.com
CRM-системи	Управління контактами клієнтів, персоналізація сервісу	KeyCRM
Платформи зворотного зв'язку	Збір відгуків, аналітика задоволеності	GoogleReviews, опитування через QR-коди
Чат-боти для підтримки клієнтів	Швидка відповідь на запити, бронювання, консультації	Telegram-бот готелю або ресторану
Системи моніторингу персоналу	Контроль якості обслуговування з боку працівників	«Секретний гість» та внутрішній контроль за стандартами

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Підприємства готельно-ресторанної справи, які вкладають ресурси у навчання своїх співробітників, оперативно реагують на зміни навколишнього середовища та використовують цифрові інструменти, здатні не лише утримувати належний рівень сервісу, але й створювати конкурентні переваги, навіть за умов кризи. Якість обслуговування в нинішніх реаліях перетворилась на гнучку систему, де ключовими цінностями є людське ставлення, пристосованість та технологічна готовність.

Технології бізнес-презентацій у готельно-ресторанному бізнесі відіграють важливу роль у формуванні комунікаційної стратегії підприємств. Використання мультимедійних засобів (PowerPoint, Canva, Prezi), віртуальних турів, відеопрезентацій про послуги або готельні номери дає змогу створити візуальне уявлення про рівень сервісу навіть до безпосереднього візиту клієнта. Це підвищує довіру, особливо в умовах невизначеності, та дозволяє якісніше позиціонувати послуги на ринку.

Під час воєнного стану ефективні презентації стали ще одним елементом антикризового менеджменту. Зокрема, візуалізація змін у сервісі, пояснення тимчасових обмежень або демонстрація заходів безпеки через презентаційні матеріали дозволяє покращити інформованість клієнтів і уникнути конфліктних ситуацій. Також презентації активно використовуються для внутрішнього навчання персоналу, особливо при оновленні стандартів обслуговування чи впровадженні нових цифрових рішень.

Український бізнес демонструє неймовірну гнучкість, адаптивність та креативність. Попри численні негаразди – загрози безпеці, обмеження у логістиці, переїзд персоналу – багато підприємств змогли не тільки зберегти свою роботу, але й адаптувати її до нових умов. Одним із найпоширеніших рішень стало впровадження гнучких форматів обслуговування. Ресторани, що раніше працювали лише як заклади з обслуговуванням в залі, відкрили власну службу доставки або співпрацюють з кур'єрськими платформами. Готелі, які втратили туристів, почали тимчасово надавати свої приміщення вимушеним переселенцям. Це

дозволяє підприємствам підтримувати активність та залучати клієнтів. Також активно використовуються внутрішні інновації – наприклад, оптимізація меню чи сервісів. У закладах скорочують кількість страв, але підвищують їхню якість та швидкість подачі. Деякі готелі пропонують нові формати з посиленими заходами безпеки, надаючи генератори, укриття та адаптовані графіки перебування. Усе це спрямовано на створення відчуття стабільності та турботи про клієнта.

В умовах кризи результативність управлінських рішень визначається не тільки їхньою інноваційністю, але й пристосованістю до реалій воєнного часу. Для глибшої оцінки стратегій, що використовуються в готельно-ресторанному бізнесі України, було проведено порівняння п'яти популярних підходів щодо їх гнучкості, впливу на клієнтів, вартості впровадження та тривалої ефективності. Детальну інформацію наведено у табл. 4.

Таблиця 4. Оцінка ефективності адаптаційних стратегій управління якістю

Стратегія	Гнучкість	Вплив на клієнта	Вартість впровадження	Стійкість у довгостроковій перспективі
Впровадження мобільного додатку	Висока	Високий	Середня	Висока
Скорочене меню	Середня	Середній	Низька	Середня
Співпраця з локальними виробниками	Висока	Високий	Середня	Висока
Онлайн-навчання персоналу	Висока	Побічний	Низька	Висока
Використання чат-ботів	Висока	Високий	Низька	Висока

Джерело: власна розробка авторів

Кожна стратегія має свої переваги та обмеження, проте саме їхнє поєднання дозволяє забезпечити стабільність та якість обслуговування в умовах кризи. Розглянемо коротку характеристику кожного з підходів:

- впровадження мобільного додатку стало однією з найбільш багатообіцяючих стратегій, що дозволяє не лише інформувати клієнтів про зміни в сервісі, а й надавати знижки, приймати відгуки, формувати лояльність. такий інструмент показує високу гнучкість і позитивно сприймається клієнтами. водночас потребує певних ресурсів для розробки та підтримки, тому його впровадження доцільне для середніх та великих підприємств;
- скорочене меню – стратегія швидкого реагування на проблеми з логістикою та поставками. вона дає змогу оптимізувати кухню та зменшити витрати, проте має обмежений вплив на клієнтський досвід, особливо для закладів високого класу. її ефективність зростає при правильному донесенні змін до гостей;
- співпраця з локальними виробниками – ще один дієвий механізм, що сприяє покращенню якості продуктів, зменшенню залежності від зовнішніх постачальників та підвищенню стійкості. ця стратегія також має позитивне соціальне забарвлення, адже підтримує місцевий бізнес та економіку;
- онлайн-навчання персоналу є вкрай важливим у ситуації частих змін у стандартах. воно забезпечує швидку підготовку кадрів до нових умов без значних фінансових витрат. прямий вплив на клієнта тут менший, але загальна якість обслуговування зростає завдяки покращенню навичок працівників;
- використання чат-ботів стало одним з найбільш доступних цифрових рішень для підтримки клієнтів. вони дозволяють зменшити навантаження на персонал, надають миттєві відповіді на типові запити та збільшують рівень автоматизації сервісу.

Отже, системний аналіз адаптаційних стратегій дає змогу підприємствам більш обґрунтовано підходити до вибору управлінських рішень, враховуючи як поточні можливості, так і довгострокові перспективи стабільності бізнесу.

Також цікаво спостерігати й регіональні відмінності у стратегіях адаптації. У відносно безпечних західних регіонах (Львів, Івано-Франківськ, Закарпаття) готелі та ресторани оперативно переорієнтувалися на внутрішній туризм та обслуговування переселенців. Тут активно розвиваються нові маршрути, гастротури, культурні події, незважаючи на воєнні обмеження. У центральних та північних областях акцент зміщується на базову якість, безпеку та функціональність – прості рішення, але з наголосом на стабільності. А у прифронтових зонах підприємства часто змінюють функціонал повністю: частина готелів надає прихисток для військових чи гуманітарних місій, ресторани готують для волонтерів [9].

Одним із яскравих прикладів нової фази бізнесу стала креативність у сервісі. Багато підприємств створюють спеціальні ініціативи для підтримки ЗСУ або для моральної підтримки відвідувачів. Наприклад, частина коштів з кожного замовлення спрямовується на благодійність, у меню з'являються страви з патріотичними назвами, проводяться події з живою музикою для гостей і сусідів. Такі дії не лише покращують імідж, а й створюють емоційний зв'язок із клієнтами.

Інша позитивна тенденція – використання локальних ресурсів. Через проблеми з імпортом, багато ресторанів почали співпрацювати з місцевими виробниками продуктів, що позитивно впливає на

екологічність, швидкість поставок та якість. Це також створює нові партнерські зв'язки та стимулює розвиток місцевої економіки.

Таким чином, можна довести, що управління якістю обслуговування в умовах воєнного стану можливе не лише через стандартизацію, а й завдяки сміливості, людяності та постійному пошуку нових рішень. У цих підходах ключовим стає не лише бізнес-успіх, а й соціальна відповідальність, емпатія та підтримка громади.

Очікується, що після стабілізації ситуації більшість підприємств повернуться до звичних стандартів обслуговування, але з урахуванням досвіду, набутого під час війни. Більше уваги приділятиметься психологічному комфорту клієнтів, забезпеченню безпеки та стабільності, що, у свою чергу, вплине на підвищення стандартів якості обслуговування. Замість стандартних підходів, компанії все частіше використовуватимуть інноваційні технології для покращення досвіду клієнтів. Це можуть бути розширення функціоналу онлайн-систем бронювання, впровадження мобільних додатків для зворотного зв'язку, а також нові цифрові інструменти для управління сервісами в режимі реального часу. Підприємства акцентуватимуть увагу на підтримці соціально важливих ініціатив, благодійних проектах, надаючи частину прибутків на відбудову країни та підтримку постраждалих від війни.

Висновки

У процесі дослідження впливу воєнного стану на якість обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі України було визначено ряд важливих аспектів, які потребують особливої уваги в умовах кризи. Найбільшими викликами для цієї сфери стали питання персоналу, безпеки, логістики, доступності продуктів, а також зміни в очікуваннях та поведінці споживачів. Через нестабільність ситуації багато підприємств змушені адаптувати свої процеси, стандарти обслуговування та методи комунікації з клієнтами до нових умов. Адаптація до змін, включаючи нові стратегії управління, навчання персоналу, удосконалення внутрішніх стандартів та використання цифрових інструментів, дозволила багатьом українським підприємствам залишитися на плаву в умовах війни. Стрес-фактори, з якими стикаються співробітники, впливають на якість обслуговування, однак запровадження ефективних методів підтримки персоналу дозволяє значно покращити результат. Також необхідно звернути увагу, варто відзначити створення безпечних і комфортних умов для клієнтів, адже це є основним фактором задоволення споживачів в умовах кризових ситуацій. Інноваційні рішення, включаючи цифрові технології та сучасні моделі управління якістю, дозволяють бізнесу адаптуватися до змін та надавати високий рівень сервісу навіть у найскладніші часи.

Практичні рекомендації для підприємств включають акцент на постійне вдосконалення внутрішніх стандартів, навчання персоналу для забезпечення належної якості обслуговування, а також активне використання цифрових інструментів для управління якістю та взаємодії з клієнтами. Підприємства повинні зберігати гнучкість і готовність до швидких змін, що є критично важливим в умовах постійної невизначеності. Ця тема є надзвичайно важливою для готельно-ресторанної галузі України, оскільки дає можливість зрозуміти ключові фактори, які впливають на якість обслуговування в умовах воєнного стану, а також розробити стратегії для подолання викликів та розвитку галузі в майбутньому. Підвищення якості сервісу в таких умовах не лише сприятиме відновленню галузі після війни, а й підвищить конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку.

Abstract

The article is dedicated to analyzing the impact of martial law on the quality of service in the hotel and restaurant industry of Ukraine. The introduction justifies the relevance of the topic due to the numerous challenges faced by businesses in the tourist sector during the war. The aim of the research is to identify the main factors influencing service quality, as well as the adaptive mechanisms employed by businesses. The tasks of the article include evaluating current approaches to quality management and analyzing practical recommendations for improving service levels during wartime. The article also emphasizes the need for implementing new technologies and adapting to the constantly changing market conditions.

The research methodology includes an analysis of management models and a comparative approach, which allows for a comprehensive evaluation of the effectiveness of management strategies in crisis situations. The main challenges arising during the war are described, particularly issues related to personnel, logistics, security, and product availability. Changes in consumer behavior, stress factors for staff, and methods of reducing their impact on service are also examined. Special attention is given to the necessity of rapid response and maintaining high service standards even under such difficult conditions.

The research findings present adaptive management strategies that allow for maintaining service quality even in challenging circumstances. The use of digital tools for quality monitoring, such as booking systems, CRM, and customer feedback tools, is explored. Practical examples and recommendations for staff training, improving internal standards, and communication with customers are provided. The importance of creating a flexible management system that allows for quick adaptation to constantly changing conditions is also emphasized.

Special focus is placed on analyzing practical approaches to ensuring quality, such as the use of digital technologies, internal staff training, service standardization, and effective communication. The article also

explores how business presentation technologies support communication with stakeholders and enhance client trust by visually reinforcing quality standards.

The conclusions underline that adaptation to changes, innovative approaches, and the development of digital technologies are crucial for the further development of Ukraine's hotel and restaurant industry. The article also offers recommendations for improving quality management approaches during martial law, which can be useful for businesses in the tourist sector in the future. This will not only help restore the industry after the war but also significantly increase its competitiveness in the international market.

Список літератури:

1. Тарасюк Г.М. Управління якістю послуг закладів готельно-ресторанного бізнесу та особливості їх функціонування у воєнний час. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2024. № 3(59). С. 37-43. DOI: 10.26642/pbo-2024-3(59)-37-43.
2. Круковська О. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-35.
3. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 19-23. DOI: 10.32782/tourism hospsee-6.
4. Кушнірук В.С., Величко О.В., Коваль О.Д. Оцінка якості як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 56. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2157/2086>.
5. Тотальне управління якістю. MaxZosim: веб-сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakistiu>.
6. ISO 9001:2015 – Система управління якістю. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstandart.net/posluhy/iso-systemy-upravlinnia-iakistiu/iso-9001-2015>.
7. Аналіз розривів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/63015/marketing/analiz_rozriviv_analiz.
8. Гутарева Ю.В., Дідовець Ю.С. Управління міжнародними ризиками підприємства в умовах воєнних конфліктів. // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24 січ. 2025 р.) / за ред. О. Ткаченка, І. Кулаги, Л. Козловської. Київ: КНЕУ, 2025. С. 232-234.
9. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? Журнал Ресторатор: веб-сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>.

References:

1. Tarasyuk, H.M. (2024). Quality management of services in hotel and restaurant enterprises and features of their functioning during wartime. Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis, 3(59), 37-43. DOI: 10.26642/pbo-2024-3(59)-37-43 [in Ukrainian].
2. Krukovska, O. (2023). Evaluation of the quality of products and services in the hotel and restaurant business. Economy and Society, 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-35 [in Ukrainian].
3. Danylenko-Kulchytska, V.A. (2022). The impact of war on the hotel and restaurant business in Ukraine. Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe, 6, 19-23. DOI: 10.32782/tourism hospsee-6-3 [in Ukrainian].
4. Kushniruk, V.S., Velychko, O.V., Koval, O.D. (2023). Quality assessment as a factor in ensuring the competitiveness of hotel and restaurant business enterprises. Economy and Society, 56. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2157/2086> [in Ukrainian].
5. TotalQualityManagement. MaxZosim: website. Retrieved from: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakistiu> [in Ukrainian].
6. ISO 9001:2015 – QualityManagementSystem. Retrieved from: <https://ukrstandart.net/posluhy/iso-systemy-upravlinnia-iakistiu/iso-9001-2015> [in Ukrainian].
7. GapAnalysis. Retrieved from: https://stud.com.ua/63015/marketing/analiz_rozriviv_analiz [in Ukrainian].

8. Hutariva, Yu.V., Didovets, Yu.S. (2025). Management of international business risks under wartime conditions. In O. Tkachenko, I. Kulaha, L. Kozlovska (Eds.), *Economic Analytics: Current Realities and Predictive Opportunities: Proceedings of the 2nd International Scientific-Practical Conference* (Kyiv, Jan 24, 2025). Kyiv: KNEU, 232-234 [in Ukrainian].
9. Operation of restaurants in Western Ukraine during the war: what has changed? Restorator Magazine: website. Retrieved from: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Ковалик О.А. Управління якістю обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі в умовах воєнного часу: виклики та адаптаційні стратегії / О.А. Ковалик, С.Г. Гайдаржи // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2025. – № 3 (33). – С. 38-45. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/38.pdf>.

DOI: 10.15276/EJ.03.2025.5. DOI: 10.5281/zenodo.17148439.

Reference a Journal Article:

Kovalyk O.A. *Service Quality Management in the Hotel and Restaurant Business Under Martial Law: Challenges and Adaptive Strategies* / O.A. Kovalyk, Ye.H. Haidarzhi // *Economic journal Odesa polytechnic university*. – 2025. – № 3 (33). – P. 38-45. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No3/38.pdf>.

DOI: 10.15276/EJ.03.2025.5. DOI: 10.5281/zenodo.17148439.

