

DOI: 10.15276/ETR.04.2025.10
DOI: 10.5281/zenodo.17065500
UDC: 640.4:005.6
JEL: L83, M10, Z32

КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

QUALITY CONTROL OF SERVICES IN THE HOTEL BUSINESS DURING WARTIME

Natalia S. Mamontenko, PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8473-0665
Email: n.s.mamontenko@op.edu.ua

Yuliia Yu. Hanzhuk
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0008-0814-2261
Email: 9560957@stud.op.edu.ua

Received 20.05.2025

Мамонтенко Н.С., Ганзюк Ю.Ю. Контроль якості послуг у готельному бізнесі під час війни. Науково-методична стаття.

У статті розглядаються особливості контролю якості послуг у готельному бізнесі за умов воєнного конфлікту. Війна змінює внутрішні та зовнішні обставини функціонування готелів, створюючи виклики для підтримання високих стандартів обслуговування. Проаналізовано вплив війни на управління якістю, стандартизацію послуг, безпеку відвідувачів, логістику та мотивацію персоналу. Особливу увагу приділено адаптації систем контролю якості, запровадженню інновацій та психологічній підтримці працівників і клієнтів. Результати будуть корисні менеджерам і фахівцям з якості, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність у кризі.

Ключові слова: контроль якості, готельний бізнес, воєнний конфлікт, управління якістю, інновації

Mamontenko N.S., Hanzhuk Yu.Yu. Quality Control of Services in the Hotel Business During Wartime. Scientific and methodical article.

The article examines the specifics of quality control of services in the hotel business under conditions of armed conflict. War changes both internal and external operating conditions of hotels, creating challenges for maintaining high service standards. The impact of war on quality management is analyzed, service standardization, guest safety, logistics, and staff motivation. Special attention is given to adapting quality control systems, implementing innovations, and providing psychological support to employees and clients. The results will be useful for managers and quality specialists seeking to maintain competitiveness during a crisis.

Keywords: quality control, hotel business, armed conflict, quality management, innovations

Готельний бізнес є однією з головних галузей сфери послуг, яка безпосередньо залежить від стабільності соціально-економічної ситуації, рівня безпеки та мобільності населення. В умовах мирного часу підприємства готельної індустрії зосереджуються на покращенні якості обслуговування, удосконаленні сервісу, персоналізації послуг та впровадженні сучасних стандартів гостинності. Проте початок повномасштабної війни в Україні у 2022 році кардинально змінив умови функціонування готельного бізнесу, поставивши перед ним безпрецедентні виклики.

Основною проблемою, з якою зіткнулися готелі в умовах воєнного стану, стало забезпечення стабільної якості обслуговування за відсутності сталого попиту, дефіциту ресурсів, порушення логістичних ланцюгів і загроз для безпеки як гостей, так і персоналу. Водночас на готельний бізнес покладаються нові соціальні функції – тимчасове розміщення переселенців, військових, волонтерів, а також забезпечення базових умов проживання у надзвичайних ситуаціях. Це вимагає від підприємств найбільшої адаптивності, стресостійкості та гнучкості в управлінні якістю.

Контроль якості послуг, який раніше базувався на стандартизованих процедурах та сталих алгоритмах обслуговування, в умовах війни потребує корінного перегляду. Виникає потреба в оперативному прийнятті рішень, переорієнтації процесів, переоцінці ризиків, а також у створенні нових механізмів моніторингу якості з урахуванням нестабільності середовища. Крім того, зростає важливість нематеріальних складових сервісу, зокрема психологічної підтримки клієнтів і співробітників, емоційного комфорту та етичної відповідальності бізнесу.

Попри складні обставини, частина українських готелів демонструє ефективні приклади адаптації

та впровадження інновацій, які дозволяють зберігати конкурентоспроможність і довіру споживачів навіть у періоди кризи. Проте наукова оцінка цих процесів ще недостатньо систематизована. У зв'язку з цим постає потреба в комплексному аналізі особливостей організації контролю якості послуг у готельному секторі під час воєнних дій, з метою узагальнення практичного досвіду, виявлення ефективних стратегій і формування рекомендацій для суб'єктів готельного бізнесу, що працюють в умовах надзвичайної ситуації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Контроль якості послуг у готельному бізнесі під час воєнного конфлікту є надзвичайно актуальною темою, котра останнім часом привертає значну увагу науковців та практиків. Війна накладає суттєві обмеження на діяльність готельних закладів, зумовлюючи потребу в адаптивних та інноваційних підходах до забезпечення якості сервісу.

Гутарева Ю.В. та Дідовець Ю.С. (2025) висвітлюють методи управління ризиками в міжнародному бізнесі, включно із сервісною сферою, в умовах війни. Вони підкреслюють важливість оперативного збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів за допомогою мобільних додатків і CRM-систем, що сприяє швидкому реагуванню на проблеми та підтримці високого рівня обслуговування [1].

В Україні останні дослідження в цій сфері зосереджені на проблемах збереження стандартів обслуговування в умовах обмежених ресурсів і посиленої безпеки. Зокрема, Поворознюк І. (2022) розглядає специфіку управління якістю послуг у готельному бізнесі в кризовий період. Автор акцентує увагу на цифровізації процесів контролю якості, впровадженні електронних систем моніторингу та адаптації стандартів сервісу під нові реалії, дає змогу зберегти задоволеність гостей за умов нестабільності [2].

У ширшому контексті, теоретичні основи управління якістю, які можуть бути адаптовані до кризових умов, описані у роботі Олешко А.А. (2020). Вона аналізує підходи до побудови систем управління якістю в органах місцевого самоврядування, що актуально для готельної індустрії в плані стандартизації та оптимізації процесів [3].

Крім того, важливим нормативним документом для готельного бізнесу залишається стандарт ISO 9001:2015, що визначає принципи системного управління якістю. Впровадження його положень у воєнний час допомагає структурувати процеси, забезпечити постійне вдосконалення та орієнтацію на потреби клієнта, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності [4].

Інноваційні рішення у сфері готельного сервісу під час воєнного стану досліджують Олійник О.М., Сапельнікова Н.Л. та Тонких О.Г. (2021). Вони визначають сучасні тенденції розвитку ринку готельних послуг, акцентуючи увагу на важливості інтеграції технологічних інновацій для підвищення

якості обслуговування та адаптації до кризових умов, зокрема війни [5].

Отже, останні дослідження підтверджують, що контроль якості у готельній сфері під час війни ефективно здійснюється за допомогою:

- цифрових інструментів для збору і аналізу зворотного зв'язку (мобільні додатки, онлайн-опитування);
- впровадження дистанційних систем контролю (електронні чек-листи, відеоспостереження);
- організації гнучкої комунікації серед персоналу через CRM і внутрішні чати;
- регулярного онлайн-навчання та тренінгів для підтримання кваліфікації співробітників.

Ці інноваційні підходи допомагають не тільки зберігати якість обслуговування, а й підвищувати безпеку гостей та працівників, що особливо важливо в умовах військових ризиків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Проблематика контролю якості в готельному бізнесі розглядалася в науковій літературі переважно в контексті мирного часу, стабільного функціонування підприємств, з урахуванням традиційних чинників впливу: рівня сервісу, задоволеності клієнтів, підготовки персоналу, інноваційного розвитку тощо. Проте початок повномасштабної війни в Україні кардинально змінив операційне середовище готельної сфери, що зумовило появу нових, раніше недостатньо досліджених аспектів.

По-перше, недостатньо розкритими залишаються питання адаптації системи контролю якості в умовах воєнного ризику, зокрема в ситуаціях обстрілів, тимчасової окупації територій, втрати матеріально-технічної бази та евакуації працівників. Більшість наявних методик контролю не передбачають використання в умовах постійної загрози для життя, що потребує розробки нових стратегій, заснованих на гнучкості, швидкості реагування та кризовому управлінні.

По-друге, психоемоційна складова якості обслуговування в умовах війни досі не набула належного теоретичного осмислення. Змінилася структура клієнтів – серед гостей переважають внутрішньо переміщені особи, військові, волонтери. Їхні потреби та очікування відрізняються від звичайних туристів. Водночас персонал готелів сам перебуває в стані стресу, що впливає на здатність надавати якісний сервіс. Отже, проблема інтеграції психологічної підтримки у систему якості є новим науковим і практичним викликом.

По-третє, практично відсутні дослідження, які б системно аналізували позитивний досвід українських готелів, що змогли зберегти або навіть покращити якість послуг в умовах війни. Узагальнення таких кейсів дало б змогу сформувати базу прикладних рішень, адаптованих до надзвичайних ситуацій, які можуть бути корисними не лише в українському, а й у міжнародному контексті.

Крім того, варто відзначити недостатній рівень наукової уваги до використання цифрових техно-

логій в умовах воєнного часу як інструменту контролю та моніторингу якості. У ситуації, коли особистий контроль ускладнений або неможливий, зростає роль автоматизованих систем, мобільних застосунків, онлайн-комунікацій та дистанційного управління персоналом. У цьому контексті постає потреба у вивченні ефективності цифрових рішень у кризових умовах та їх впливу на загальний рівень обслуговування.

Також варто зауважити, що питання правового забезпечення стандартів якості в готельній галузі під час війни залишається малодослідженим. Зміни у законодавстві, нові норми безпеки, санітарні обмеження та обмежений доступ до перевірок потребують створення адаптованих регламентів і локальних політик, що не лише відповідатимуть загальнонаціональним вимогам, а й будуть дієвими в умовах надзвичайної ситуації.

Таким чином, існує нагальна потреба в ґрунтовному аналізі нових складових системи контролю якості, специфічних для умов війни. Розгляд цих питань дозволяє не лише доповнити наукові уявлення про сучасний стан готельного бізнесу, але й сприяти практичному впровадженню антикризових підходів до управління якістю в умовах невизначеності та нестабільності. Запропоновані напрями дослідження відкривають нові можливості для розробки ефективних управлінських рішень і формування стійких моделей функціонування готельного бізнесу в умовах воєнного конфлікту.

Метою статті є дослідити особливості функціонування системи контролю якості в готельному бізнесі в умовах воєнного конфлікту, виявити основні виклики та специфічні чинники, що впливають на якість обслуговування, а також узагальнити практичний досвід українських готелів щодо адаптації до кризових умов.

Для досягнення цілі статті поставлено такі завдання:

- проаналізувати трансформації в управлінні якістю готельних послуг в умовах війни;
- виявити вади традиційних підходів до контролю якості в кризових ситуаціях;

- дослідити роль психоемоційного стану персоналу та клієнтів у забезпеченні якості сервісу;
- охарактеризувати інноваційні підходи та технології, що використовуються для підтримання якості обслуговування;
- узагальнити позитивний досвід українських готельних підприємств, які успішно адаптувалися до нових умов;
- сформулювати поради щодо вдосконалення системи контролю якості в готельному бізнесі під час надзвичайних ситуацій [1].

Виклад основного матеріалу дослідження

Контроль якості послуг – це систематичний процес оцінювання, моніторингу та поліпшення надання послуг відповідно до визначених стандартів, вимог споживачів і внутрішніх регламентів підприємства. У готельному бізнесі якість обслуговування визначається здебільшого суб'єктивно – через сприйняття клієнтів, їхні очікування та рівень задоволення. Саме тому контроль якості мусить охоплювати як об'єктивні показники (технічний стан номерів, швидкість реєстрації, наявність послуг), так і емоційно-соціальні аспекти – доброзичливість персоналу, комфорт, безпеку, атмосферу довіри.

Забезпечення стабільно високої якості обслуговування є стратегічним чинником конкурентоспроможності готельного підприємства. Сучасний споживач орієнтований на сервіс, що відповідає не лише функціональним очікуванням, а й емоційним потребам. Невідповідність стандартам або негативний клієнтський досвід може суттєво вплинути на репутацію готелю в умовах високої конкуренції, особливо в часи війни, коли довіра до закладу набуває особливої ваги.

Контроль якості дає змогу не лише виявляти слабкі місця в обслуговуванні, а й оперативно реагувати на зміну умов середовища. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли бізнес повинен адаптуватися до нових викликів: безпеки гостей, обмежених ресурсів, зниження попиту, зміни складу клієнтів тощо (Таблиця 1).

Таблиця 1. Основні функції контролю якості в готельному бізнесі

Функція	Зміст
Моніторинг	Систематичне спостереження за процесами обслуговування
Оцінювання	Визначення відповідності стандартам якості
Регулювання	Внесення коригувальних дій у процес обслуговування
Зворотний зв'язок	Аналіз відгуків клієнтів та врахування їх у системі контролю якості
Прогнозування	Оцінка ризиків та підготовка до змін у попиті чи умовах діяльності

Джерело: складено авторами за матеріалами [2]

7

Таким чином, контроль якості – це не лише етап після надання послуг, а безперервний управлінський процес, який передбачає активну участь усіх елементів готельної системи: менеджменту, персоналу, клієнтів, партнерів.

Управління якістю в готельному бізнесі поступово еволюціонувало від формального дотримання стандартів до комплексного, стратегічного процесу, який охоплює всі етапи обслуговування та

передбачає активну взаємодію з клієнтами. У сучасних умовах якість розглядається не лише як відповідність певним вимогам, а як джерело конкурентної переваги, що формується завдяки унікальному досвіду перебування гостя в закладі.

Один з основних сучасних підходів – це орієнтація на клієнта, тобто врахування його потреб, очікувань, індивідуальних запитів та зворотного зв'язку при формуванні стандартів і

процедур. Клієнт стає активним учасником процесу вдосконалення послуг, а його враження й емоції – важливим показниками ефективності управління якістю.

Один з важливих напрямів є впровадження систем керування якістю, заснованих на міжнародних стандартах, зокрема ISO 9001. Ці системи передбачають детальне документування робочих процесів, встановлення критеріїв ефективності, проведення регулярних аудитів, безперервне вдосконалення та залучення всіх співробітників до спільної мети.

Значної ваги у готельній сфері набуває концепція загального управління якістю (TQM – Total Quality Management). Вона включає активну участь керівництва, командну роботу, орієнтацію на потреби клієнтів, стратегічне довгострокове планування та запобігання помилкам, а не лише їх виправлення. Такий підхід допомагає формувати корпоративну культуру, сфокусовану на якості, де кожен працівник усвідомлює свою відповідальність за кінцевий результат.

Значну роль також відіграє інноваційний підхід до якості, який передбачає використання сучасних цифрових інструментів: CRM-систем, мобільних додатків для комунікації з клієнтами, онлайн-опитувань, чат-ботів, систем аналізу даних. Ці інструменти дають змогу швидко реагувати на проблеми, персоналізувати обслуговування та приймати управлінські рішення на основі реальної аналітики.

Окрему нішу посідає підхід екологічної та соціальної відповідальності, що набуває актуальності в умовах глобальних викликів. Готелі, які впроваджують принципи сталого розвитку, отримують додаткову лояльність з боку клієнтів і партнерів. Якість у цьому разі оцінюється не лише з точки зору сервісу, а й відповідності цінностям сучасного споживача.

Таким чином, сучасне управління якістю в готельному бізнесі – це багатовимірний процес, який потребує стратегічного підходу, технологічного оновлення, гнучкості та емпатії до клієнта. Особливої актуальності ці підходи набувають в умовах війни, коли якість обслуговування визначає не лише рівень комфорту, а й довіру до бренду, безпеку та емоційний стан гостей.

Персонал є головним фактором у формуванні якості готельного обслуговування, оскільки саме співробітники безпосередньо взаємодіють із гостями та створюють враження про сервіс. Професійна підготовка, мотивація, емоційна

стабільність і вміння швидко реагувати на потреби клієнтів – основа якісного обслуговування.

У сучасних умовах, особливо під час війни, важливо забезпечити психологічну підтримку персоналу, адже стрес і виснаження можуть негативно впливати на якість роботи. Готелі повинні інвестувати в навчання, командну підтримку та внутрішню комунікацію для збереження високих стандартів.

Крім того, залучення працівників до процесів контролю якості (через регулярний зворотний зв'язок, участь у вдосконаленні сервісу) сприяє підвищенню відповідальності та професійного зростання.

Отже, персонал – не лише виконавець послуг, а й активний учасник забезпечення та розвитку якості в готельному бізнесі [3, 4].

У період воєнного конфлікту готельний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, які кардинально змінюють його функціонування. Серед головних ризиків – фізична загроза для інфраструктури через обстріли, нестабільність логістики та постачання, втрата персоналу через мобілізацію або евакуацію, а також падіння попиту на туристичні послуги. Крім того, підвищується енергетична залежність, зростає вартість ресурсів, що ускладнює планування та бюджетування.

Додатковим викликом є необхідність швидкої адаптації до нових цільових аудиторій: внутрішньо переміщених осіб, військових, волонтерів. Готелі змушені оперативно перебудовувати сервіс, підходи до ціноутворення та комунікації. Також важливим ризиком є зниження довіри клієнтів до безпеки перебування, що вимагає впровадження нових стандартів безпеки, кризових протоколів і гнучкого управління.

Поведінка споживачів у період війни зазнає значних змін. Першочерговим пріоритетом стає безпека, що впливає на вибір локації, типу закладу та тривалості перебування. Знижується рівень запланованих відпусток, а попит зміщується на короткострокове розміщення, орієнтоване на базові потреби.

Відчутне зростання демонструє сегмент внутрішньо переміщених осіб, які обирають готелі як тимчасове житло. У таких клієнтів змінюється структура запитів: важливішими стають ціна, доступність харчування, гнучкість умов бронювання, наявність укриття. Класичні очікування щодо розкоші чи розваг відходять на другий план (Таблиця 2).

Таблиця 2. Порівняльна характеристика поведінки споживачів у мирний і кризовий періоди

Критерій	Мирний період	Кризовий період (війна)
Мотиви подорожі	Туризм, відпочинок, бізнес	Евакуація, безпека, необхідність тимчасового житла
Тривалість перебування	3-7 днів	Від кількох днів до кількох місяців
Пріоритет при виборі готелю	Комфорт, ціна, зручності	Безпека, доступність, ціна
Поведінкові очікування	Сервіс, відпочинок, гастрономія	Мінімальні потреби, стабільність, підтримка
Тип клієнтів	Туристи, бізнес-мандрівники	ВПО, військові, волонтери

Джерело: складено авторами за матеріалами [2]

Воєнні дії змушують готельні підприємства працювати в умовах підвищеного ризику та непередбачуваності. Однією з ключових вимог у таких умовах стає оперативне прийняття організаційних рішень, здатних забезпечити безпеку гостей і персоналу, збереження майна, а також безперервність базових послуг. Готелі формують антикризові команди, розробляють плани дій у разі повітряної тривоги, обстрілів чи евакуації.

Суттєвого значення набуває децентралізація управління та делегування повноважень – це дозволяє оперативно реагувати на зміну ситуації. Крім того, готелі запроваджують нові політики взаємодії з постачальниками, орієнтовані на гнучкість і швидкість. Ефективне кризове управління допомагає не тільки зберегти якість обслуговування, а й сформувати репутацію надійного закладу в очах клієнтів.

Якість сервісу в готельному бізнесі залежить не лише від матеріально-технічної бази чи технологій, а й від людського фактору – насамперед, психоемоційного стану персоналу. У кризових умовах війни працівники часто перебувають у стані стресу, тривоги, емоційного виснаження, що істотно впливає на якість комунікації з клієнтами.

Водночас змінюється й портрет клієнта: серед гостей дедалі частіше – вимушені переселенці,

військові, волонтери, які потребують не тільки стандартного сервісу, а й емпатії, поваги, психологічного комфорту. Це вимагає від готелів перегляду стандартів обслуговування та впровадження практик емоційного інтелекту: навчання персоналу основам стрес-менеджменту, комунікацій у кризових умовах, а також надання психологічної підтримки самим працівникам.

Традиційні методи контролю якості, які функціонували в мирний час, часто виявляються недостатньо ефективними в умовах війни. Через постійні зміни обставин, скорочення персоналу, обмеження доступу до ресурсів готелі змушені адаптувати системи контролю, орієнтуючись на інноваційність, гнучкість і оперативність.

Серед сучасних підходів – використання цифрових інструментів для моніторингу якості: мобільні додатки, онлайн-опитування, електронні карти обслуговування, інтегровані CRM-системи, які дозволяють швидко виявляти недоліки та реагувати на них. Також поширюється практика самоконтролю та внутрішнього зворотного зв'язку в командах. Успішні готелі не тільки підтримують якість послуг, а й вибудовують нову культуру управління на основі прозорості, взаємної підтримки й довіри (Таблиця 3).

Таблиця 3. Інноваційні підходи до контролю якості в готельному бізнесі під час війни

Інструмент / Підхід	Призначення / Зміст	Переваги в умовах війни
Мобільні додатки для зворотного зв'язку	Оцінка якості сервісу онлайн, скарги, пропозиції	Оперативна реакція на потреби клієнтів, зниження безпосереднього контакту
Електронні чек-листи та карти обслуговування	Фіксація стандартів, контроль прибирання, технічного стану	Прозорість контролю, дистанційний моніторинг
Онлайн-опитування клієнтів	Збір зворотного зв'язку після виїзду	Швидкий аналіз задоволеності, заощадження часу
Внутрішній чат або CRM для персоналу	Комунікація між співробітниками в реальному часі	Узгодженість дій, зменшення часу на ухвалення рішень
Системи відеоспостереження	Контроль за дотриманням стандартів, безпекою	Підвищення безпеки та довіри гостей
Онлайн-навчання персоналу	Тренінги, вебінари, курси підвищення кваліфікації	Підтримка рівня сервісу, розвиток у кризовий період

Джерело: складено авторами за матеріалами [5]

Застосування інноваційних цифрових рішень у сфері контролю якості дозволяє готельному бізнесу адаптуватися до викликів воєнного часу. Такі інструменти не лише забезпечують гнучкість і ефективність керування, а й підвищують рівень довіри клієнтів, зменшують ризики та сприяють збереженню конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах.

У період воєнного стану готельна галузь зіткнулася з безліччю загроз: порушення логістичних ланцюгів, зменшення туристичного потоку, релокація населення, зростання цін на ресурси, а також постійні ризики безпеки для гостей і персоналу. Незважаючи на це, низка готельних підприємств змогла продемонструвати успішну адаптацію та навіть зберегти високі стандарти якості обслуговування.

Однією з головних стратегій, які забезпечили виживання та розвиток, стала швидка переорієнтація на нові цільові сегменти – зокрема, на внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, журналістів, військових та міжнародних представників гуманітарних організацій. Це потребувало не лише зміни маркетингових підходів, а й переосмислення самої моделі обслуговування: від зменшення вартості номерів до надання базових побутових умов, підтримки зв'язку та безпеки.

Багато готелів переоблаштували частину номерного фонду під довгострокове проживання, обладнали укриття, налагодили постійний зв'язок зі службами безпеки. Також активно впроваджувалися системи альтернативного енергозабезпечення – генератори, сонячні панелі, акумулятори – що дозволило забезпечити безперебійне

функціонування навіть у періоди відключень електроенергії.

Важливим елементом адаптації став новий підхід до внутрішньої комунікації та роботи з персоналом. Було запроваджено гнучкий графік, дистанційні наради, психологічну підтримку працівників, навчання щодо дій у кризових ситуаціях. В умовах нестабільності головну роль відіграли мотивація, згуртованість та довіра всередині команди.

Окрему роль відіграла цифрова трансформація: онлайн-системи бронювання, мобільні додатки для зворотного зв'язку, оперативні оновлення інформації на сайтах і в соціальних мережах – усе це дозволяло клієнтам відчувати контрольованість ситуації та обирати заклад свідомо, навіть у стресових умовах.

Таким чином, успішна адаптація готелів була зумовлена не лише матеріально-технічними ресурсами, а й здатністю до швидкого прийняття рішень, проактивного керування, підтримки людського капіталу та комунікаційної відкритості.

На основі аналізу досвіду тих готельних підприємств, які змогли не лише зберегти стабільність, а й підтримати якість послуг у складний період, можна виокремити низку ефективних управлінських практик і стратегічних рекомендацій:

- Гнучке антикризове планування: створення декількох сценаріїв функціонування бізнесу залежно від змін у зовнішньому середовищі (наприклад, відсутність світла, евакуація, блокування регіону).
- Орієнтація на соціальні потреби: надання послуг на межі бізнесу та гуманітарної місії: розміщення уразливих категорій населення, волонтерська допомога, трансформація простору для потреб громади.
- Диверсифікація джерел доходів: впровадження послуг кейтерингу, оренди коворкінгів, організація онлайн-івентів, відкриття мобільних точок харчування – все це дозволяє компенсувати зниження попиту на традиційне розміщення.
- Цифровізація управлінських процесів: використання CRM-систем, онлайн-моніторингу якості, систем опитування клієнтів, дистанційної взаємодії з персоналом.
- Інвестиції в енергонезалежність та безпеку: забезпечення генераторів, аварійного освітлення, запасів води й їжі, систем відеонагляду, обладнання укриттів – не лише необхідність, а й конкурентна перевага.
- Підтримка персоналу: впровадження програм психологічної допомоги, фінансових бонусів, обміну досвідом, розширення ролей і відповідальностей працівників у нових умовах.
- Ефективна зовнішня комунікація: прозорість у донесенні змін до клієнтів, акцент на безпеку, оперативне інформування через усі доступні канали.
- Інновації у сервісі: запровадження нових підходів до обслуговування: гнучке заселення, мобільне обслуговування, знижки для трива-

лого проживання, персоналізовані рішення для гостей.

Узагальнено, ефективне керування якістю в умовах кризи базується на поєднанні адаптивності, гуманітарної чутливості, цифрової зрілості, а також готовності до змін. Впровадження цих практик дозволяє не лише вижити у складні часи, але й сформувати стійку репутацію готелю як надійного, відповідального й орієнтованого на людину бізнесу.

Висновки

Внаслідок проведеного дослідження вдалося окреслити основні риси забезпечення та контролю якості готельних послуг в умовах воєнного стану. Проаналізовані джерела дали змогу глибше усвідомити зміст поняття якості послуги в готельній сфері, а також сучасні підходи до її управління. Роль персоналу в кризовий період виходить далеко за межі стандартного функціоналу – саме співробітники стають носіями адаптивності, людяності та здатності швидко реагувати на зміни, що є критично важливим для збереження довіри гостей.

У ході аналізу було виявлено низку серйозних викликів, з якими стикнулися готелі під час війни: від проблем логістики й нестабільного енергозабезпечення – до зниження попиту та емоційного вигорання персоналу. Разом із тим помітною стала зміна у пріоритетах клієнтів – вони стали менш критично оцінювати традиційний комфорт, натомість більше цінують безпеку, турботу та щирість у сервісі.

З власних спостережень і аналізу реальних кейсів можемо зробити висновок, що найкращі результати демонстрували ті готелі, які змогли оперативно адаптуватися до нових умов: переглянули організаційні процеси, посилили внутрішню комунікацію, підтримали персонал і виявили соціальну відповідальність. Це дає підстави стверджувати, що система контролю якості потребує суттєвої трансформації – вона має базуватися не лише на технічних стандартах, а й на здатності оперативно реагувати на зовнішні загрози, людяно ставитися до гостей та зберігати гнучкість.

На мою думку, важливо створити адаптивну модель контролю якості, здатну працювати навіть у нестабільних умовах – із обмеженими ресурсами, постійними ризиками та необхідністю швидких рішень. Водночас особливого значення набуває підтримка команди: моральне підкріплення, психологічна витривалість, горизонтальна комунікація й цифрові інструменти для оперативного збору зворотного зв'язку мають стати основою оновленої моделі управління якістю.

Підсумовуючи, переконана, що якість в готельному бізнесі під час війни – це не лише про стандарти, а передусім про довіру, людяність та вміння працювати в умовах невизначеності. Саме в таких обставинах народжується новий підхід до сервісу – гнучкий, чуйний до потреб людини та орієнтований на справжню цінність взаємодії.

Abstract

The article examines the specifics of quality control in the hotel industry under the conditions of war. In peacetime, the quality of hotel services is usually assessed through standardized procedures focusing on service level, customer satisfaction, and staff training. However, the full-scale war in Ukraine has fundamentally altered the operational environment for hotels, requiring an urgent revision of quality control approaches.

The purpose of the article is to identify the impact of wartime conditions on hotel quality control systems, highlight the new challenges facing the industry, and propose adaptive mechanisms that ensure the preservation of service standards under crisis conditions. The main tasks include analyzing modern theoretical and practical approaches to quality management in hotels, determining the role of staff in the quality assurance process, and identifying best practices based on the experience of Ukrainian hotels during wartime.

The methodological basis of the study includes content analysis of academic literature, comparative analysis of service standards, and systematization of empirical observations and case-based evidence from the Ukrainian hospitality sector. The research also includes elements of crisis management theory and human-centered approaches to service quality under stress.

The study results demonstrate that traditional models of service quality control are insufficient in situations of constant danger, disruption of logistics, staff shortages, and the need to serve displaced persons, military personnel, and volunteers. It is emphasized that emotional resilience of staff and their ability to maintain service quality despite personal psychological stress has become a key factor. Digital monitoring tools, flexible SOPs (standard operating procedures), and organizational solutions focused on rapid response and safety have proven to be effective.

In conclusion, the authors emphasize the need to develop a revised model of quality control that includes psychological support, flexibility in decision-making, and staff empowerment. This will enable hotel enterprises not only to survive during crises but also to preserve customer loyalty and remain competitive. The findings of the article are relevant for hotel managers, quality assurance specialists, and crisis response coordinators in the hospitality industry.

Список літератури:

1. Гутарева Ю.В. Управління міжнародними ризиками підприємства в умовах воєнних конфліктів [Електронний ресурс] / Гутарева Ю.В., Дідовець Ю.С. // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості: матеріали тез II Міжнар. наук.-практ. конф.; 24 січ. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]; [редкол.: О. Ткаченко, І. Кулага, Л. Козловська]. – Електрон. текст. дані. – Київ: КНЕУ, 2025. – С. 232-234.
2. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії готинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. 42. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>.
3. Олешко А.А. Удосконалення підходів до створення системи управління якістю в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2020. DOI: 10.32702/2307-2156- 2020.7.1, с. 3.
4. ISO 9001:2015 – Система управління якістю. Ukrstandart.net: веб-сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstandart.net/posluhy/iso-systemy-upravlinnia-iakestiu/iso-9001-2015>.
5. Олійник О.М. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг / О.М. Олійник, Н.Л. Сапельнікова, О.Г. Тонких // Актуальні проблеми економіки. –2021. –No2 (236). – С. 40-46.

References:

1. Hutareva, Yu.V., & Didovets, Yu.S. (2025, January 24). Enterprise international risk management in conditions of military conflicts. In O. Tkachenko, I. Kulaha, & L. Kozlovskaya (Eds.), *Ekonomiczna analityka: suchasni realii ta prohnostychni mozhlyvosti: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference* (pp. 232-234). Kyiv: Kyiv National Economic University named after V. Hetman [in Ukrainian].
2. Povorozniuk, I. (2022). Quality management of services in hospitality enterprises during crisis. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42). Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656> [in Ukrainian].
3. Oleshko, A.A. (2020). Improvement of approaches to creating a quality management system in local self-government bodies. *Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok*, (7), 3. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.7.1 [in Ukrainian].

4. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems. Retrieved from: <https://ukrstandart.net/posluhy/iso-systemy-upravlinnia-iakistiu/iso-9001-2015> [in Ukrainian].
5. Oliinyk, O.M., Sapelnikova, N.L., & Tonkykh, O.H. (2021). Modern trends in the development of the hotel and restaurant services market. Aktualni problemy ekonomiky, 2(236), 40-46 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Мамонтенко Н.С. Контроль якості послуг у готельному бізнесі під час війни / Н.С. Мамонтенко, Ю.Ю. Ганзюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2025. – № 4 (80). – С. 99-106. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/99.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.10. DOI: 10.5281/zenodo.17065500 .

Reference a Journal Article:

Mamontenko N.S. Quality Control of Services in the Hotel Business During Wartime / N.S. Mamontenko, Yu.Yu. Hanzhuk // Economics: time realities. Scientific journal. – 2025. – № 4 (80). – P. 99-106. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/99.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.04.2025.10. DOI: 10.5281/zenodo.17065500.



This is an open access journal and all published articles are licensed under aCreative Commons "Attribution" 4.0.