

Сервісна культура в системі управління готельно-ресторанними комплексами: вплив на лояльність клієнтів та фінансові результати

Оксана Березівська ¹, Мирослава Стадник ²

Опубліковано	Секція	УДК
30.12.2025	Економіка	338.48

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18734715>

Анотація. Мета дослідження полягає у розкритті причинно-наслідкового зв'язку між рівнем сформованості сервісної культури, лояльністю клієнтів та фінансовими результатами готельно ресторанних комплексів, із визначенням управлінських механізмів, які надають найбільший ефект. Об'єктом дослідження являється система управління готельно ресторанними комплексами, з фокусом на організацію сервісних процесів, поведінкові стандарти персоналу і практики підтримки якості. В статті розглянуто сервісну культуру як інтегровану управлінську систему готельно ресторанних комплексів, яка забезпечує стабільність якості у внутрішньому середовищі та відображається у зовнішньому середовищі через клієнтський досвід, репутацію і повторні візити. Метою дослідження є розкриття причинно наслідкового зв'язку між рівнем сформованості сервісної культури, лояльністю клієнтів та фінансовими результатами, а також визначення управлінських механізмів, які забезпечують ефект для доходів і витрат. У межах дослідження визначено ключові складові сервісної культури, зокрема цінності, стандарти комунікації, добір і навчання персоналу, лідерство, узгодженість процесів між готельною та ресторанною складовими, а також системи зворотного зв'язку. Встановлено, що лояльність формується на всьому клієнтському шляху, від етапу пошуку і бронювання до післявізитної комунікації, при цьому вирішальною умовою виступає послідовність сервісу між змінами та здатність закладу здійснювати сервісне відновлення без ескалації конфлікту. Доведено, що сервісна культура впливає на фінансові результати через канали повторних бронювань, зростання середнього чека, цінову стійкість, оптимізацію витрат на компенсації, а також зниження плинності кадрів і втрат продуктивності у період адаптації. Охарактеризовано значення персоналізації маркетингових комунікацій та інноваційних підходів до утримання клієнтів, які підсилюють сервісну культуру за умов реальної готовності персоналу діяти етично, швидко і послідовно.

¹ ORCID ID 0000-0001-6892-6238

кандидат економічних наук,

доцент кафедри туризму, рекреації та краєзнавства

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (м. Львів, Україна)

² ORCID ID 0000-0002-5383-5648

кандидат економічних наук,

доцент кафедри туризму, рекреації та краєзнавства

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (м. Львів, Україна)

Ключові слова: Сервісна культура, готельно ресторанні комплекси, лояльність клієнтів, стандарти якості обслуговування, клієнтський досвід, персоналізація комунікацій, репутаційний менеджмент.

Service culture in the hotel and restaurant complex management system: impact on customer loyalty and financial results

Abstract. The purpose of the study is to reveal the cause-and-effect relationship between the level of service culture, customer loyalty and financial results of hotel and restaurant complexes, with the identification of management mechanisms that have the greatest effect. The object of the study is the hotel and restaurant complex management system, with a focus on the organization of service processes, behavioral standards of personnel and quality support practices. The article considers service culture as an integrated management system of hotel and restaurant complexes, which ensures quality stability in the internal environment and is reflected in the external environment through customer experience, reputation and repeat visits. The purpose of the study is to reveal the cause-and-effect relationship between the level of service culture, customer loyalty and financial results, as well as the identification of management mechanisms that provide an effect for income and expenses. The study identified key components of service culture, including values, communication standards, staff selection and training, leadership, process consistency between hotel and restaurant components, and feedback systems. It was found that loyalty is formed throughout the customer journey, from the search and booking stage to post-visit communication, with the decisive condition being the consistency of service between shifts and the ability of the establishment to carry out service recovery without escalating the conflict. It was proven that service culture affects financial results through repeat booking channels, an increase in the average check, price stability, optimization of compensation costs, as well as a decrease in staff turnover and productivity losses during the adaptation period. The importance of personalizing marketing communications and innovative approaches to customer retention, which strengthen the service culture under the conditions of the real readiness of the staff to act ethically, quickly and consistently, is characterized.

Keywords: Service culture, hotel and restaurant complexes, customer loyalty, service quality standards, customer experience, communication personalization, reputation management.

Вступ

Актуальність проблеми. Сервісна культура в системі управління готельно-ресторанними комплексами постає як ключова нематеріальна передумова конкурентоспроможності, оскільки саме вона перетворює стандартну послугу на цілісний клієнтський досвід, який гість запам'ятовує, порівнює та поширює у зовнішньому середовищі через відгуки і рекомендації. Після відновлення глобальної мобільності попит на подорожі та витрати відвідувачів зростають, разом із цим загострюється конкуренція за гостя, який має широкий вибір і приймає рішення швидко, орієнтуючись не лише на ціну, а й на надійність сервісу, передбачуваність якості та емоційну цінність взаємодії. У таких умовах сервісна культура стає управлінською складовою, що поєднує стандарти, поведінкові норми персоналу, стиль комунікації, лідерство, підходи до навчання і механізми контролю якості, формуючи стійку репутацію бренду. Водночас наукові результати показують, що якість сервісу та репутація пов'язані з клієнтською задоволеністю і лояльністю, а також пояснюють відмінності в результативності готельних організацій, тому дослідження сервісної культури має пряму прикладну цінність для управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В межах наукових підходів до сервісної культури в управлінні готельно ресторанними комплексами центральне місце займає питання стандартизації якості обслуговування та її зв'язку із задоволеністю і лояльністю клієнтів [1-10]. Наприклад, Р. П. Керстюк, І. І. Стойко та М. М. Шевелюк [1] акцентують увагу на тому, що стандарти якості обслуговування виступають практичним інструментом, який упорядковує поведінку персоналу, зменшує варіативність сервісу між змінами та забезпечує більш передбачуваний досвід гостя. І. Петлін та О. Паук [2] зазначають, що лояльність має формуватися через системну роботу з клієнтським досвідом, де важливою є узгодженість процесів, коректне реагування на запити та здатність закладу підтримувати якість у пікові періоди навантаження. Л. С. Безугла, Т. В. Куваєва та В. А. Язіна [3] зазначають, що персоналізація комунікацій здатна підсилювати відчуття уваги до клієнта, підвищувати релевантність пропозицій і, як наслідок, підтримувати лояльність. О. Ахмедова [4] зазначає, що інноваційні підходи у готельному бізнесі мають орієнтуватися на підвищення цінності для гостя та зміцнення довіри, що у практичній площині підтримує повторні візити і рекомендації.

Мета дослідження полягає у розкритті причинно-наслідкового зв'язку між рівнем сформованості сервісної культури, лояльністю клієнтів та фінансовими результатами готельно ресторанних комплексів, із визначенням управлінських механізмів, які надають найбільший ефект. Об'єктом дослідження являється система управління готельно ресторанними комплексами, з фокусом на організацію сервісних процесів, поведінкові стандарти персоналу і практики підтримки якості.

Результати

Сервісна культура в системі управління готельними та ресторанними комплексами являється не лише набором правил ввічливості, а цілісною моделлю поведінки, цінностей і управлінських практик, які визначають, як саме персонал діє у передбачуваних ситуаціях і, що не менш важливо, у нестандартних випадках. Відтак, ключова ідея полягає у тому, що сервіс не зводиться до окремої дії офіціанта чи адміністратора, він формується у внутрішньому середовищі через добір, навчання, мотивацію, стиль керівництва, взаємодію підрозділів і дисципліну виконання стандартів, а у зовнішньому середовищі він відображається як стабільність якості, швидкість реакції, доброзичливість і здатність закладу виправляти помилки без конфліктів. Разом із цим сервісна культура створює основу довіри, оскільки гість не рідко оцінює не окрему послугу, а загальне відчуття безпеки, передбачуваності й поваги (табл.1).

Таблиця 1

Матриця складових сервісної культури у готельних та ресторанних комплексах

Складова	Зміст у внутрішньому середовищі	Управлінські інструменти, які підтримують виконання	Як відображається для гостя у зовнішньому середовищі
Цінності та етичні норми	Спільне розуміння поваги, конфіденційності, безпеки, відповідальності за результат команди. Важливо, щоб цінності були описані конкретними прикладами поведінки, а не загальними гаслами	Кодекс сервісної поведінки, адаптаційні зустрічі під час прийому на роботу, регулярні обговорення кейсів, оцінювання поведінкових компетенцій під час атестацій	Гість відчуває послідовність у ставленні, відсутність грубості, готовність пояснювати і допомагати, коректність у роботі з персональними даними
Стандарти сервісу і мова комунікації	Описані правила зустрічі гостя, відповіді на запит, правила пропозиції додаткових послуг,	Операційні інструкції, чек листи зміни, контрольні відвідування	Стабільна швидкість обслуговування, зрозумілі відповіді,

	алгоритм завершення контакту. Важливо, щоб стандарти були реалістичними для навантаження і укомплектованості зміни	менеджера, аудити якості, тренування мікросценаріїв для різних типів гостей.	відсутність суперечливих повідомлень від різних співробітників, відчуття організованості
Добір персоналу і відповідність ролі	Відбір не лише за досвідом, а за поведінковими якостями, стійкістю до стресу, здатністю до емпатії, готовністю працювати у команді.	Профіль посади з поведінковими критеріями, структуроване інтерв'ю, пробні зміни, наставництво у перший місяць, адаптаційний план	Гість не стикається з байдужістю або агресією, персонал виглядає впевненим, не губиться під час запитів, демонструє професійність
Навчання, наставництво, розвиток	Системне навчання сервісу як професії, а не разовий інструктаж. Окремо розвиваються комунікація, конфліктологія, продажі, знання продукту і безпекові процедури	Програма навчання по модулях, тренінги для різних посад, наставники на зміні, регулярні перевірки знань продукту, розбір скарг без покарання	Гість отримує точні рекомендації щодо страв і послуг, персонал впевнено пояснює правила, діє швидко у нестандартних ситуаціях
Лідерство і стиль управління	Менеджер задає тон, підтримує стандарти, допомагає команді у пікові години, не допускає токсичної комунікації, захищає персонал від агресії	Щоденні короткі планерки, коучинг на робочому місці, прозорі правила щодо конфліктів з гостями, регулярний зворотний зв'язок	Гість відчуває, що у закладі є відповідальний керівник, питання вирішуються швидко, персонал не уникає контакту
Взаємодія готельної і ресторанної складових	Узгодженість між рецепцією, рестораном, кухнею, службою прибирання, технічною службою. Важливо, щоб внутрішні передачі інформації були надійними	Єдиний стандарт передачі завдань, журнали змін, правила пріоритетів, узгоджені сценарії для подій і банкетів	Менше ситуацій, коли гість отримує різні відповіді, прохання не губляться, замовлення виконуються у погоджений час

Сформовано авторами

Лояльність клієнтів у сфері гостинності постає як результат повторюваного позитивного досвіду, який складається з багатьох контактів, від першого пошуку і бронювання до виїзду та післяконтактної комунікації. Так, ключовий механізм сервісної культури полягає у здатності забезпечити однаково високий рівень уваги до гостя у різних точках сервісу, навіть коли змінюється зміна персоналу, завантаженість або виникають збої. Водночас лояльність не дорівнює програмі знижок, вона формується через довіру, почуття значущості, швидке вирішення проблем, коректну персоналізацію і чесність у комунікації. Не рідко вирішальним стає те, як заклад реагує на помилку, оскільки грамотне відновлення сервісу здатне зміцнити прихильність гостя сильніше, ніж бездоганний, але холодний стандарт (табл.2).

Таблиця 2

Карта клієнтського шляху і сервісні стандарти, які формують лояльність

Етап взаємодії	Очікування гостя	Поведінкові стандарти персоналу	Підтримка через рішення на базі застосованих цифрових технологій
Пошук інформації і перший контакт	Прозорі умови, зрозуміла ціна, відчуття надійності, швидка відповідь на запит.	Ввічлива і конкретна комунікація, відсутність прихованих умов, готовність пояснити різницю між тарифами і послугами	Онлайн чат на сайті, швидкі шаблони відповідей з можливістю персоналізації, актуальний календар доступності, сторінки з відповідями на типові запитання
Бронювання і підтвердження	Підтвердження без помилок, зрозумілі	Перевірка даних перед підтвердженням,	Система управління бронюваннями, автоматичні

	правила зміни бронювання, відсутність плутанини.	повторення ключових умов словами гостя, коректність у роботі з оплатою і документами.	підтвердження, нагадування, захищені платежі, шаблони листів з деталями проживання
Прибуття і заселення	Швидкість, доброзичливість, відчуття контролю ситуації після дороги	Привітання з іменем, пояснення наступних кроків, пропозиція допомоги з багажем, коротка інформація про ключові послуги	Попередня реєстрація, електронні анкети, повідомлення з навігацією, система черги на рецепції у пікові години
Проживання і повсякденні запити	Тиша, чистота, оперативна допомога, відчуття турботи без нав'язливості	Швидке прийняття заявки, уточнення деталей, повідомлення про час виконання, перевірка результату після виконання	Єдиний канал заявок з номера, внутрішній сервіс деск для завдань, сповіщення про статус, контроль якості прибирання
Відвідування ресторану, сніданки, бар	Стабільна якість, швидкість, добрі рекомендації, доброзичлива атмосфера.	Знання меню і алергенів, уміння пропонувати доречні доповнення, коректна робота зі скаргами, уважність до деталей.	Електронне меню з алергенами, система бронювання столів, облік замовлень без втрат, аналітика популярних позицій.
Вийзд і закриття рахунку	Прозорість розрахунку, швидкість, відсутність неприємних сюрпризів	Пояснення позицій у рахунку, коректне завершення контакту, подяка, запит короткого зворотного зв'язку	Електронний чек, попередня підготовка рахунку, можливість безконтактної оплати, автоматичне надсилання документів.
Післявізитна комунікація	Відчуття, що думка гостя важлива, а проблеми не ігноруються.	Подяка, уважний розбір зауважень, пропозиція вирішення у разі негативного досвіду, коректне запрошення повернутися	Автоматичні опитування, система управління відгуками, сегментація гостей для персоналізованих повідомлень

Сформовано авторами

Фінансові результати комплексу залежать від того, наскільки сервісна культура здатна перетворити разовий контакт на повторну купівлю і рекомендацію, а також наскільки вона знижує витрати, що виникають через конфлікти, помилки і кадрову нестабільність. Таким чином, сервісна культура впливає на доходи через завантаженість номерного фонду, можливість утримувати більш високу середню ціну без втрати попиту, зростання доходів від ресторанної складової та додаткових послуг, а також через збільшення частки корпоративних і подієвих клієнтів, які обирають надійних партнерів з прогнозованим сервісом. Разом із цим вплив поширюється і на витрати, оскільки чіткі стандарти і навчання зменшують кількість списань, браку, помилок у рахунках, а грамотне сервісне відновлення знижує потребу у дорогих компенсаціях. Водночас лояльність зменшує вартість залучення клієнта, оскільки повторні візити і рекомендації замінюють частину рекламних витрат, а стабільні відгуки підтримують попит навіть у конкурентному середовищі (табл.3).

Таблиця 3

Канали впливу сервісної культури на фінанси, показники оцінювання і систему управління

Канал впливу	Механізм формування фінансового ефекту	Як пов'язати з обліковими даними комплексу	Управлінські рішення, що підсилюють ефект
Повторні бронювання і повторні візити	Лояльний гість повертається без додаткових витрат на залучення, а також приводить знайомих. У результаті	Аналіз бази гостей, порівняння доходів за сегментами, облік витрат на рекламу і	Персоналізовані пропозиції після візиту, підтримка стабільних стандартів, швидке

	зростає частка прогнозованого попиту	комісії посередникам	реагування на негативний досвід
Середня ціна номера і цінова стійкість	Висока сервісна репутація дозволяє утримувати ціну без значних знижок, оскільки гість сприймає вищу цінність і нижчий ризик	Порівняння цінових рівнів з конкурентами, аналіз доходу за періодами, облік обсягу наданих знижок	Політика ціноутворення з фокусом на цінність, комунікація переваг, розвиток унікальних сервісних елементів
Дохід ресторанної складової і додаткові продажі	Персонал, який знає продукт і працює за сервісними сценаріями, надає доречні рекомендації, що підвищують середній чек і задоволеність	Дані системи обліку продажів, собівартість страв, кількість списань, порівняння виручки по змінах	Навчання продукту і алергенів, стандарти рекомендацій, контроль якості кухні і сервісне відновлення без конфліктів
Витрати на компенсації і скарги	Помилки і конфлікти призводять до безкоштовних послуг, повернень коштів, втрат часу менеджерів. Сервісна культура зменшує кількість таких ситуацій	Журнал інцидентів, статті витрат на компенсації, зв'язок між скаргами і підрозділами, аналіз першопричин	Протоколи сервісного відновлення, повноваження персоналу у межах лімітів, стандарти комунікації у конфлікті
Репутація у відгуках і попит	Відгуки формують довіру і впливають на рішення про бронювання, особливо у нових клієнтів. Сервісна культура стабілізує рейтинг.	Порівняння динаміки рейтингу і бронювань, аналіз сезонності, оцінка ефекту від репутаційних кампаній.	Процес роботи з відгуками, розбір негативних кейсів, коригування стандартів, розвиток сильних сторін сервісу.

Сформовано авторами

Таким чином, сервісна культура у системі управління готельно ресторанними комплексами являється стратегічним нематеріальним активом, який забезпечує стабільність якості у кожній точці контакту з гостем, формує довіру, підсилює готовність рекомендувати заклад та підтримує повторні візити, а у фінансовій площині вона відображається через зростання доходів від проживання, ресторанної складової і додаткових послуг, разом із цим через зниження витрат на компенсації, виправлення помилок і постійне заміщення персоналу, що у підсумку покращує прогнозованість грошових потоків і стійкість результатів у конкурентному зовнішньому середовищі.

Висновки

Готельно-ресторанні комплекси мають високу частку постійних витрат, а їх фінансові результати суттєво залежать від повторних візитів, середнього чека, завантаженості номерного фонду та стабільності попиту. Лояльність клієнтів у цьому контексті являється не абстрактною категорією, а джерелом прогнозованих грошових потоків, нижчих витрат на залучення нових гостей та більшої стійкості до сезонних коливань. Разом із цим сервісна культура впливає на фінанси через канали, які піддаються управлінській оцінці, зокрема через онлайн-репутацію, рейтинги та обсяг відгуків, які корелюють із прибутковістю ресторанного бізнесу, а також через якість роботи фронтлайн-персоналу, яка визначає довіру, готовність рекомендувати і толерантність до одиничних збоїв. Не рідко вирішальним стає внутрішнє середовище, у якому залученість працівників і плинність кадрів безпосередньо відображаються на стабільності сервісу, а отже, на повторних продажах і маржинальності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шерстюк, Р. П., Стойко, І. І., & Шевелюк, М. М. Стандарти якості обслуговування і їх вплив на задоволеність і лояльність клієнтів в індустрії гостинності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 13,2025. 62-71

2. Петлін, І., & Паук, О. Механізми підвищення лояльності клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі . *Формування ринкової економіки в Україні*, 53,2025. 64-73
3. Безугла, Л. С., Куваєва, Т. В., & Язіна, В. А. Персоналізація маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі, інструменти підвищення лояльності клієнтів . *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 4 (88),2024. 162-169
4. Ахмедова, О., & Семикопенко, Д. Інноваційні підходи до залучення та утримання клієнтів у готельному бізнесі . *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 8 (2),2025. 270-280
5. Чміль, Г. Л., & Джгуташвілі, Н. М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії . *Бізнес Інформ*, 8,2020. 237-245
6. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. О.В. Зибаревої. Чернівці : Технодрук, 2016. 320 с., С. 29-97
7. Живко, З., Шевченко, Н., & Леськів, Г. Особливості визначення ролі лідера в системі управління проектами через сучасні технології оцінки його діяльності . *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (20),2025. 261-265
8. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
10. Зибарева О.В., Палагнюк С.Ю. Інтеграція цифрових трансформацій в систему управління конкурентними перевагами підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. №6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748>