

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 640.4:339.137.2:008

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2026-3-6>

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ СЕРВІСУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

Колонтаєвський Олег Петрович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельного господарства,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,
м. Харків, Україна
ORCID ID: 0000-0002-2210-739X

Малиніна Тетяна Василівна

доктор філософії, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,
м. Харків, Україна
ORCID ID: 0009-0008-6057-5646

Яцюк Микола Володимирович

кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,
м. Харків, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2243-9308

***Актуальність дослідження:** посилення конкуренції в індустрії гостинності в умовах трансформації економіки та військових викликів зростання вимог споживачів до безпеки, якості обслуговування та культури взаємодії з персоналом. Культура сервісу набуває значення ключового чинника формування конкурентних переваг підприємств гостинності, впливаючи на їх імідж, лояльність клієнтів та стабільність попиту. **Предмет дослідження:** теоретико-методичні та прикладні аспекти формування культури сервісу та її вплив на конкурентоспроможність підприємств гостинності. **Мета дослідження:** визначити сутність та склад культури сервісу, її роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств гостинності. **Методологія дослідження:** ретроспективний аналіз, системно-структурний підхід, методи аналізу та синтезу, аналогії, порівняльний аналіз, метод узагальнення. **Результати дослідження:** визначено сутність культури сервісу як багатокомпонентної категорії; досліджено еволюцію культури сервісу в Україні; обґрунтовано її роль як інтегрального чинника конкурентоспроможності підприємств; систематизовано ключові складові культури сервісу; визначено основні фактори формування культури сервісу; доведено, що культура сервісу забезпечує підвищення якості обслуговування та задоволеності клієнтів. **Практичне значення:** можливість використання підприємствами гостинності для вдосконалення системи управління сервісом, підвищення якості обслуговування, формування клієнтоорієнтованої стратегії та зміцнення конкурентних позицій. **Висновки:** культура сервісу є комплексною системою, що інтегрує кадрові, організаційні, етичні та матеріально-технічні компоненти й виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств гостинності. Її ефективне формування забезпечує підвищення якості обслуговування, формування позитивного іміджу та довгострокової лояльності клієнтів. **Перспектива подальших досліджень** полягає у розробленні методичних підходів до оцінювання економічної ефективності інвестицій у розвиток сервісної культури персоналу.*

***Ключові слова:** культура сервісу, конкурентоспроможність, якість обслуговування, клієнтоорієнтованість, корпоративна культура.*

FORMATION OF SERVICE CULTURE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

Kolontaievskiy Oleg Petrovych

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Tourism and Hospitality Management,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-2210-739X

Malynina Tetiana Vasylivna

Doctor of Philosophy, Associate Professor,
Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: 0009-0008-6057-5646

Yatsiuk Mykola Volodymyrovych

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Social and Human Sciences,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-2243-9308

Relevance of the study: increased competition in the hospitality industry in the context of economic transformation and military challenges, increased consumer demands for safety, quality of service and culture of interaction with personnel. Service culture is becoming a key factor in the formation of competitive advantages of hospitality enterprises, influencing their image, customer loyalty and stability of demand. **Subject of the study:** theoretical, methodological and applied aspects of the formation of service culture and its impact on the competitiveness of hospitality enterprises. **Purpose of the study:** to determine the essence and composition of service culture, its role in the formation of the competitiveness of hospitality enterprises. **Research methodology:** retrospective analysis, system-structural approach, methods of analysis and synthesis, analogies, comparative analysis, and generalisation method. **Research results:** the essence of service culture as a multi-component category is determined; the evolution of service culture in Ukraine is investigated; its role as an integral factor in the competitiveness of enterprises is substantiated; the key components of service culture are systematized; the main factors of the formation of service culture are determined; It is proven that service culture provides an increase in the quality of service and customer satisfaction. **Practical significance:** the possibility of using hospitality enterprises to improve the service management system, improve service quality, form a customer-oriented strategy and strengthen competitive positions. **Conclusions:** service culture is a complex system that integrates personnel, organisational, ethical, material and technical components and is a key factor in the competitiveness of hospitality enterprises. Its effective formation ensures an increase in the quality of service, the formation of a positive image and long-term customer loyalty. The prospect of further research is to develop methodological approaches to assessing the economic efficiency of investments in the development of the service culture of personnel.

Keywords: service culture, competitiveness, quality of service, customer orientation, corporate culture.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності, через загальні зміни структури економіки та військові дії, конкуренція між підприємствами готельно-ресторанного господарства постійно посилюється. Споживачі дедалі більше уваги приділяють не лише матеріальним характеристикам послуг, але й безпеці, рівню обслуговування, атмосфері закладу та культурі взаємодії з персоналом. За таких

умов культура сервісу виступає вагомим чинником формування конкурентних переваг підприємства.

Підприємства готельно-ресторанної сфери функціонують у середовищі, де якість обслуговування є визначальним критерієм споживчого вибору. Високий рівень культури сервісу сприяє зміцненню позитивного іміджу, підвищенню лояльності клієнтів та забезпеченню стабільного попиту на

послуги, що обумовлює необхідність її системного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях [1–3] досліджено чинники конкурентоспроможності підприємств гостинності, проте культура сервісу як самостійний чинник розглядається обмежено. Автори [4–7] акцентують увагу на якості обслуговування, що залежить від рівня підготовки персоналу та дотримання стандартів сервісу. Водночас у дослідженні Земліної Ю. та Букатова А. [8] ключовим чинником визначено впровадження інформаційних технологій як засобу підвищення якості обслуговування; Яблонь В. та Стефанишин Л. [9] наголошують на впровадженні інновацій як чинника підвищення якості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Дослідники Мандрик В., Новак У., Говда Г. [10] розглядають культуру обслуговування у взаємозв'язку з технологіями обслуговування як цілісну систему, від якої залежить конкурентоспроможність закладу гостинності.

Проблематика культури сервісу та її впливу на ефективність діяльності підприємств висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців [11–22], що свідчить про її міждисциплінарний характер і наукову значущість. Водночас окремі дослідження [16, 20] зосереджені на особливостях міжкультурної взаємодії у процесі обслуговування клієнтів готельно-ресторанного бізнесу. Кертіс К. та Апчерч Р. [21] аналізують узгодженість між культурою обслуговування організації та емоційними проявами персоналу, тоді як Олавуї О. та Клейнганс К. [22] фокусуються на якості обслуговування в індустрії гостинності, а Радоевич Т., Станішич Н., Станіч Н. [19] – на чинниках формування позитивної культури обслуговування. Проте у зазначених дослідженнях недостатньо розкрито сутність культури сервісу як цілісного наукового поняття.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень по темі, питання сутності

та ролі культури сервісу залишаються недостатньо розкритими. Найвні наукові підходи переважно зосереджуються на окремих аспектах сервісної діяльності – якості обслуговування, підготовці персоналу, технологічних або інноваційних чинниках, або розглядають культуру обслуговування у взаємозв'язку з іншими елементами системи, не виокремлюючи її як самостійний об'єкт дослідження.

Крім того, у більшості робіт відсутнє чітке та узагальнене трактування поняття «культура сервісу», що ускладнює формування єдиного теоретичного підходу до її розуміння та практичного застосування. Недостатньо дослідженими залишаються також питання структурної побудови культури сервісу, її компонентного складу, механізмів формування та оцінювання, а також впливу на формування конкурентних переваг підприємств гостинності.

Відповідно подальшого наукового обґрунтування потребують питання систематизації підходів до визначення сутності культури сервісу, уточнення її структури та розроблення методичних засад оцінювання її рівня як чинника підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності.

Мета дослідження. Метою статті є систематизація наукових підходів до трактування культури сервісу, уточнення її сутності та структури, а також обґрунтування підходів до її формування й оцінювання як чинника конкурентоспроможності підприємств гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження генезису культури сервісу в Україні передбачає ретроспективний аналіз її еволюції від архаїчних етичних норм до сучасних високотехнологічних моделей обслуговування. Витоки вітчизняної сервісної парадигми пов'язані з інститутом гостинності Київської Русі, що мав сакральне значення та ґрунтувався на моральних нормах, формуючи емпатичний характер обслуговування. Подальший розвиток відбувався під впливом Магдебурзького

права, що сприяло інституціоналізації сервісних відносин, професіоналізації послуг і впровадженню стандартів якості та етики публічної довіри. У ХІХ – на початку ХХ ст. розвиток сервісу характеризувався європеїзацією інфраструктури гостинності у великих містах України, що супроводжувалося запозиченням західноєвропейських стандартів обслуговування, формалізацією поведінки персоналу та естетизацією сервісу. Водночас у радянський період відбулася трансформація сервісної парадигми, зумовлена переходом до планової економіки: клієнтоорієнтованість була нівельована, а культура сервісу набула формалізованого та технократичного характеру.

Сучасний етап розвитку культури сервісу в Україні характеризується реінтеграцією у глобальний соціально-економічний простір, відновленням ринкових стандартів і впровадженням міжнародних практик управління якістю. Водночас діджиталізація послуг сприяла формуванню нової культури оперативності та дистанційної персоналізації. За умов сучасних викликів сервісна модель трансформується у напрямі резильєнтності, орієнтуючись на емпатію, безпеку та соціальну відповідальність, що визначає її як синтез традицій, інновацій і адаптивності.

У сучасній науковій думці категорія «сервіс» трактується як багатогранний процес взаємодії. Зокрема, Дікмен Ф. та Боздаглар Х. [12] визначають сервіс як дію або сукупність дій, що здійснюються однією особою на користь іншої з метою задоволення її потреб, вирішення конкретних проблем або формування позитивного клієнтського досвіду. Автори наголошують на нематеріальному характері сервісу, який виступає невід’ємним доповненням до матеріальної складової продукту. В умовах глобалізації очікування щодо високого рівня сервісу поширюються на всі сфери ділової взаємодії, набуваючи критичного значення саме для індустрії гостинності. Водночас складність дефініції якісного сервісу зумовлена тим, що споживачі зазвичай схильні

фіксувати його наявність лише у випадках відсутності належного обслуговування або порушення встановлених стандартів.

Якісний сервіс доцільно розглядати через призму відповідності або перевищення очікувань клієнтів. Суб’єктивне сприйняття отриманих послуг відіграє вирішальну роль у формуванні рівня задоволеності споживача: якщо фактичне обслуговування корелює з його очікуваннями, послуга ідентифікується як цінна. У цьому контексті Коляденко С. та Титарчук С. [23] зауважують, що дефіцит сервісної культури стає основною перешкодою для забезпечення довгострокової лояльності клієнтів. Відтак, завданням менеджменту є глибоке розуміння психологічного змісту клієнтської задоволеності для її подальшої трансформації у конкретні показники результативності та операційні стандарти [11].

Розвиваючи підходи до визначення культури сервісу, Моргун А., Теличко Т. та Черничко С. [17] характеризують її як складну соціально-економічну категорію. Вона охоплює систему еталонних норм, духовних цінностей та етичних принципів персоналу, що трансформуються під впливом національно-культурних традицій та міжнародних стандартів якості. Культура сервісу виступає інтегральною характеристикою функціонування галузі, оскільки поширюється на макро-, мезо- та мікрорівні управління [13]. Така багаторівневність зумовлює необхідність узгодження ціннісних орієнтацій між усіма суб’єктами сервісної діяльності.

Ефективність реалізації культури обслуговування безпосередньо залежить від ієрархічної структури підприємства та стратегічних установок керівництва. Процес формування культури має ініціюватися на рівні вищого менеджменту та послідовно інтегруватися у всі ланки організації [12, 13]. Важливу роль у цьому процесі відіграє місія підприємства, яка визначає стратегічний вектор діяльності та виступає мотиваційним чинником для персоналу. Узгодженість структури та культури організації дозволяє

створити середовище, що підтримує увагу до потреб клієнтів, де кожна посадова особа усвідомлює свій вклад у створення позитивного клієнтського досвіду.

Вагоме значення у розбудові сервісної моделі мають «м'які» аспекти управління якістю. До ключових складових належать лідерство керівництва, ефективне управління людськими ресурсами та соціальна відповідальність. Андріані Р., Крістіутами Ю. та Мартіна С. [13] акцентують увагу на тому, що культура сервісу має створювати додану цінність не лише для клієнта, а й для самого персоналу. Це підтверджує тезу про те, що задоволеність співробітників є предиктором задоволеності клієнтів [12]. У випадках недостатньої зацікавленості персоналу виникає необхідність удосконалення процесів відбору та професійної адаптації.

Інструментарій трансформації культури сервісу включає системне навчання та розвиток комунікаційних зв'язків, як фундамент для коригування поведінкових моделей працівників. Також важливим моментом є командна взаємодія, яка сприяє уніфікації стандартів та поширенню передового досвіду. Потрібно приділяти делегуванню повноважень контактному персоналу: за умови належного забезпечення ресурсами, цей інструмент дозволяє підвищити якість прийняття рішень безпосередньо у момент сервісної взаємодії [13].

Окремим аспектом сучасної сервісної стратегії є врахування культурної різноманітності. Як зазначає Середя Н. [16], залучення працівників із різних культурних середовищ стимулює інноваційний розвиток та забезпечує глибше розуміння потреб мультикультурного сегмента споживачів. Урахування специфіки комунікації та очікувань гостей, зумовлених їхнім походженням, створює додаткові конкурентні переваги. Таким чином, культура сервісу постає як система норм і цінностей, що розвивається та забезпечує баланс інтересів керівництва, персоналу та клієнтів, підвищуючи загальну прибутковість та економічну ефективність підприємства [13].

З урахуванням аналізу визначень [10, 11, 13, 18, 22, 23] пропонується культуру сервісу підприємства гостинності розуміти як інтегровану багатовимірну систему організаційних цінностей, норм, стандартів і поведінкових практик, що охоплює кадрові, етичні, організаційні, технологічні, матеріально-технічні, екологічні та безпекові аспекти діяльності й формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників у процесі взаємодії персоналу зі споживачами та реалізації сервісних процесів, забезпечуючи ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, формування позитивного клієнтського досвіду і конкурентних переваг підприємства.

Сукупність стандартів, етичних норм та професійних навичок, що забезпечують високий рівень задоволення потреб споживача в туристичній та готельній сферах.

На основі аналізу наукових праць [14, 15], до ключових складових цієї системи доцільно віднести професійну компетентність персоналу, етику спілкування, клієнтоорієнтованість, а також матеріально-технічне середовище та швидкість обслуговування (табл. 1).

Всі наведені елементи відіграють специфічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності закладу: від стабілізації якості через впровадження стандартів до формування емоційної лояльності через високу культуру комунікації.

Зокрема, професійна компетентність персоналу визначається рівнем знань, умінь і практичного досвіду працівників у сфері обслуговування, що безпосередньо впливає на якість надання послуг та здатність ефективно задовольняти потреби споживачів.

Організаційна культура підприємства визначається сукупністю цінностей, норм і принципів, що визначають поведінку робітників та формують внутрішнє середовище закладу, забезпечуючи сприятливу атмосферу гостинності й ефективну командну взаємодію.

Важливою складовою є також етика та культура спілкування, які передбачають дотримання норм ввічливості, поваги та доброзичливості у взаємодії з клієнтами,

Таблиця 1

Складові культури сервісу готельно-ресторанного підприємства

Складова культури сервісу	Характеристика	Значення для конкурентоспроможності
Професійна компетентність персоналу	Наявність необхідних знань, навичок і досвіду працівників у сфері обслуговування	Забезпечує високу якість послуг та ефективне задоволення потреб клієнтів
Етика та культура спілкування	Дотримання норм ввічливості, поваги та доброзичливості у взаємодії з клієнтами	Формує позитивне враження про заклад та підвищує рівень задоволеності гостей
Стандарти обслуговування	Сукупність правил та процедур надання послуг	Забезпечує стабільну якість сервісу
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація діяльності підприємства на потреби та очікування споживачів	Сприяє формуванню лояльності клієнтів
Організаційна культура підприємства	Система цінностей, норм та принципів роботи персоналу	Створює атмосферу гостинності та сприяє ефективній роботі колективу
Матеріально-технічне середовище	Дизайн приміщень, комфорт, оснащення та естетика закладу	Підсилює загальне сприйняття якості послуг
Операційна ефективність обслуговування	Фактична швидкість, злагодженість і результативність виконання сервісних процесів	Підвищує рівень сервісної гнучкості, рівень задоволеності гостей і загальну продуктивність сервісу

Джерело: створено авторами за [14, 15, 17, 18]

формує позитивний імідж підприємства та підвищує рівень задоволеності гостей. Етика та культура спілкування, будучи складовою організаційної культури підприємства, у даному дослідженні виокремлюється як самостійний елемент, що безпосередньо впливає на якість клієнтського досвіду та формування лояльності споживачів.

Не менш значущу роль відіграють стандарти обслуговування як система регламентованих правил і процедур, що забезпечують стабільність та передбачуваність якості сервісу. Матеріально-технічне середовище, включаючи дизайн, комфорт, рівень оснащення та естетичне оформлення приміщень, виступає важливим фактором формування загального сприйняття якості послуг. Клієнтоорієнтованість, у свою чергу, відображає стратегічну спрямованість діяльності підприємства на максимальне врахування потреб і очікувань споживачів, що сприяє формуванню їхньої лояльності.

Фактична швидкість та ефективність обслуговування, що характеризуються оперативністю виконання замовлень і здатністю своєчасно реагувати на запити та проблеми клієнтів, підвищує рівень сервісної гнучкості. Дана складова безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей і загальне

враження від відвідування закладу. Швидкість та ефективність обслуговування, хоча частково регламентуються стандартами сервісу, доцільно виокремлювати як самостійну складову, оскільки вони відображають фактичний рівень операційної результативності та здатність персоналу адаптуватися до динамічних умов обслуговування.

Вищезазначені складові культури сервісу формують комплексну систему, яка визначає якість обслуговування, імідж підприємства та його конкурентні переваги на ринку готельно-ресторанних послуг.

Особливе місце у структурі сервісної діяльності посідає управління людським капіталом. Як зазначають Хмурова В. та Гращенко І. [18], забезпечення високого рівня культури обслуговування вимагає ретельного добору персоналу контактної зони. Психологічні характеристики працівників повинні корелювати зі змістом виконуваної роботи, оскільки розбіжності між професійними вимогами та особистістю робітника спричиняє зниження якості сервісу. Важливим аспектом є комунікативна компетентність, що передбачає здатність до емпатії, емоційну стриманість та вміння коректно ідентифікувати потреби гостя незалежно від складності ситуації взаємодії.

Культура обслуговування охоплює не лише поведінкові, етичні, а й естетичні доміанти. Естетика сервісу візуалізується через гармонійність предметного середовища, корпоративну символіку та зовнішній вигляд персоналу, що часто реалізується через уніфікований одяг як елемент загальної концепції закладу. Паралельно з цим, професійно-службова етика конкретизує моральні засади (чесність, відповідальність, порядність) у практичній площині. Важливо підкреслити, що етичні норми транслиуються не лише на зовнішніх споживачів, а й на внутрішньоорганізаційні відносини, визначаючи соціально-психологічний клімат колективу та загальну ефективність підприємства.

В табл. 2 систематизовано ключові фактори формування культури сервісу готельно-ресторанного підприємства, відображаючи їх змістовні характеристики та напрями впливу на якість обслуговування.

Представлені фактори доцільно розглядати як взаємопов'язану систему, у межах якої внутрішні організаційні ресурси та зовнішні ринкові умови спільно визначають рівень розвитку сервісної культури (рис. 1).

Кваліфікація та навчання персоналу виступають базовою передумовою формування професійної поведінки працівників, забезпечуючи не лише дотримання встановлених стандартів, а і здатність до адаптації в умовах змін.

Планове підвищення професійної кваліфікації, участь у тренінгах і стажуваннях спри-

яють розвитку сервісного мислення та підвищенню якості взаємодії з клієнтами.

Управлінська вертикаль, що охоплює стиль керівництва та механізми мотивації персоналу, визначає характер організаційної поведінки та рівень залученості працівників у процес надання послуг. Ефективне управління формує орієнтацію на клієнта, стимулює відповідальність і підтримує дисципліну, що є важливими складовими культури сервісу.

Ресурсна база підприємства, включаючи матеріально-технічне забезпечення, стан приміщень та рівень їх оснащення, створює необхідні фізичні умови для реалізації високоякісного сервісу. Водночас сучасне обладнання та комфортне середовище не лише полегшують роботу персоналу, але й формують позитивне сприйняття закладу з боку споживачів.

Важливим інституційним чинником є стандартизація процесів обслуговування, яка передбачає наявність чітко визначених інструкцій, процедур і регламентів. Її вплив проявляється у забезпеченні стабільності та передбачуваності якості послуг, що є чинником формування довіри клієнтів.

Ринкове середовище, зокрема очікування споживачів і рівень конкурентного тиску, виступає зовнішнім чинником розвитку культури сервісу. Під впливом цих факторів підприємства змушені постійно вдосконалювати сервісні процеси, впроваджувати інновації та підвищувати стандарти обслуговування з метою збереження та зміцнення своїх конкурентних позицій.

Таблиця 2

Фактори формування культури сервісу готельно-ресторанного підприємства

Фактор	Зміст фактору	Вплив на культуру сервісу
Кваліфікація та навчання	Рівень підготовки, досвід, тренінги та стажування	Забезпечує розвиток навичок та дотримання регламентів
Управлінська вертикаль	Стиль керівництва, система мотивації	Визначає дисципліну та орієнтацію на клієнта
Ресурсна база	Стан приміщень, сучасність обладнання, безпека	Створює фізичні умови для безпечного та якісного сервісу
Стандартизація	Наявність чітких інструкцій та регламентів	Забезпечує передбачуваність якості послуг
Ринкове середовище	Очікування клієнтів та активність конкурентів	Мотивує до вдосконалення та інновацій

Джерело: створено авторами за [14, 15, 18]



Рис. 1. Формування культури сервісу готельно-ресторанного підприємства

Отже, наведені фактори формують комплексну багаторівневу систему впливу, яка визначає динаміку розвитку культури сервісу, її адаптивність до змін оточення та здатність підприємств гостинності підтримувати високий рівень якості обслуговування.

Висновки. Культура сервісу виступає інтегральною характеристикою діяльності підприємств гостинності, яка охоплює кадрові, організаційні, етичні та матеріально-технічні компоненти та визначає рівень їх конкурентоспроможності. Запропоновано культуру сервісу підприємств гостинності розглядати як інтегровану систему цінностей, норм, стандартів і поведінкових практик, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та забезпечує якість обслуговування, позитивний клієнтський досвід і конкурентні переваги підприємства. Високий

рівень розвитку культури сервісу безпосередньо впливає на якість обслуговування, задоволеність споживачів, формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення довгострокової клієнтської лояльності.

Формування високого рівня культури сервісу потребує комплексного та системного підходу, який передбачає розвиток професійних компетентностей персоналу, впровадження стандартизованих процедур обслуговування, дотримання етики ділових комунікацій, а також формування клієнтоорієнтованого середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні впливу культурної різноманітності на інноваційність сервісних рішень, а також у розробленні методичних підходів до оцінювання економічної ефективності інвестицій у розвиток сервісної культури персоналу.

Література

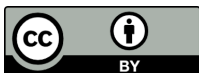
1. Круковська О. Формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-33>
2. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка і управління*. 2016. №3. С. 77–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есопур_2016_3_13.
3. Носирев О. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*; за ред.: В. В. Коваленко (голов. ред.). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2022. № 11–12 (300-301). С. 110–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Науко_2022_11-12_17.
4. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6721>
5. Нагернюк Д., Коваленко Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24>
6. Безхлібна А. П., Кукліна Т. С., Журавльова С. М. Стратегічні перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 14–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/еспрос_2025_201_5
7. Коваль О. Конкурентоспроможність підприємств HORECA в контексті сталого післявоєнного відновлення: інтеграція ресурсного підходу, брендингу територій та соціальної інклюзії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-158>
8. Земліна Ю., Букатов А. Інформаційні технології як фактор конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства: аналітичний зріз ринку України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. № 7(2). С. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173>
9. Яблонь В., Стефанишин Л. Напрями зміцнення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 373–378. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(50\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(50))
10. Мандрик В., Новак У., Говда Г. Синергія технологій та культури обслуговування: сучасні підходи до устаткування барів і сомельє-сервісу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-60>
11. Культура сервісу: дефініція поняття, основні структурні складові сервісу та аналіз його ролі в індустрії гостинності / О. С. Камушков та ін. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №2. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-7>.
12. Dikmen F., Bozdağlar H. The Role of Service Culture in Hospitality Industry. *International Journal of Business and Social Science*. 2017. Vol. 8. № 5, May P. 85–98. URL: https://ijbss.thebrpi.org/journals/Vol_8_No_5_May_2017/12.pdf
13. R. Andriani, Y. P. Kristiutami, S. Martina, L. Hakim. Implementation of Service Culture for Hospitality Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019. Vol. 65. P. 507–510. DOI: <https://doi.org/10.2991/ICEBEF-18.2019.108>
14. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21(1). С. 50–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumeveg_2018_21\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumeveg_2018_21(1)_13).
15. Березівська О., Стадник М. Сервісна культура в системі управління готельно-ресторанними комплексами: вплив на лояльність клієнтів та фінансові результати. *Академічні візії*. 2025. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18734715>
16. Середа Н. М. Вплив культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58>
17. Моргун А. В., Теличко Т. В., Черничко С. В. Розвиток соціально-культурного сервісу в сфері гостинності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету : журн. наук. пр.* 2016. № 21(16). С. 81–90. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jsptui/handle/123456789/1563>
18. Хмурова В.В., Гращенко І.С. Культура обслуговування сервісного підприємства. *Економіка і управління підприємствами, галузями*. 2011. № 2. С. 72–75. URL: <https://is.gd/AniaLm>

19. Radojevic T., Stanisic N., Stanic N. The culture of hospitality: From anecdote to evidence. *Annals of Tourism Research*. 2019. Vol. 79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102789>.
20. Shabankareh M., Nazarian A., Foroudi P., Kalantari Daronkola H. Harmonizing hospitality across cultures: Unveiling the role of servant leadership, and strategy in diverse cultural contexts. *Tourism and Hospitality Research*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/14673584251322289>
21. Curtis C., Upchurch R. A case study in establishing a positive service culture: Attachment and involvement in the workplace. *Journal of Retail and Leisure Property*. 2008. Vol. 7. P. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.1057/rlp.2008.5>
22. Olawuyi O. S., Kleynhans C. A Bibliometric Analysis of Service Quality in the Hospitality Industry (2014–2024). *Administrative Sciences*. 2025. № 15(6). 215. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15060215>
23. Коляденко С., Титарчук С. Формування клієнтської сервісної культури в аграрних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-201>

References

1. Krukovska, O. (2025). Formuvannia konkurentospromozhnosti hotelno-restorannoho pidpriemstva cherez efektyvnyi menedzhment [Formation of competitiveness of hotel and restaurant enterprise through effective management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-33> [in Ukrainian].
2. Nahorniak, H. S., Maliuta, L. Ya., Sherstiuk, R. P. (2016). Doslidzhennia vplyvu upravlinskykh chynnykiv na riven konkurentospromozhnosti vitchyznianykh zakladiv sfery hotelno-restorannoho biznesu na suchasnomu etapi [Study of the influence of managerial factors on competitiveness of hospitality enterprises]. *Ekonomika i upravlinnia*, 3, 77–86. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2016_3_13 [in Ukrainian].
3. Nosyriev, O. O. (2022). Konkurentospromozhnist ta innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu [Competitiveness and innovative development of hospitality enterprises]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 11–12, 110–122. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2022_11-12_17 [in Ukrainian].
4. Batchenko, L. V., Starychenko, T. V. (2018). Kontseptualnyi pidkhid do konkurentospromozhnosti hotelnykh pidpriemstv Ukrainy [Conceptual approach to hotel competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6721> [in Ukrainian].
5. Naherniuk, D., Kovalenko, L. (2021). Formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Formation of competitiveness of restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24> [in Ukrainian].
6. Bezkhlibna, A. P., Kuklina, T. S., Zhuravlova, S. M. (2025). Stratehichni perspektyvy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Strategic prospects for restaurant competitiveness in wartime]. *Ekonomichnyi prostir*, 201, 14–21. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_5 [in Ukrainian].
7. Koval, O. (2025). Konkurentospromozhnist pidpriemstv HORECA v konteksti staloho pisliavoiennoho vidnovlennia [Competitiveness of HORECA enterprises in post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-158> [in Ukrainian].
8. Zemlina, Yu., Bukatov, A. (2025). Informatsiini tekhnolohii yak faktor konkurentospromozhnosti hotelno-restorannoho pidpriemstva [Information technologies as a competitiveness factor]. *Restoranni i hotelnyi konsaltni. Innovatsii*, 7(2), 207–219. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173> [in Ukrainian].
9. Yablon, V., Stefanyshyn, L. (2025). Napriamy zmitsnennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Directions for strengthening competitiveness]. *Development Service Industry Management*, 2, 373–378. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(50\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(50)) [in Ukrainian].
10. Mandryk, V., Novak, U., Hovda, H. (2025). Synerhiia tekhnolohii ta kultury obsluhovuvannia [Synergy of technologies and service culture]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-60> [in Ukrainian].
11. Kamushkov, O. S., et al. (2021). Kultura servisu: definitsiia poniattia, osnovni strukturni skladovi servisu ta analiz yoho roli v industrii hostynnosti [Service culture: definition of the concept, main structural components of service and analysis of its role in the hospitality industry]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, 2, 38–43. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-2-7> [in Ukrainian].
12. Dikmen, F., Bozdağlar, H. (2017). The Role of Service Culture in Hospitality Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 8(5), 85–98. Retrieved from: https://ijbss.thebrpi.org/journals/Vol_8_No_5_May_2017/12.pdf [in English].

13. Andriani, R., Kristiutami, Y. P., Martina, S., Hakim, L. (2019). Implementation of Service Culture for Hospitality Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 65, 507–510. <https://doi.org/10.2991/ICEBEF-18.2019.108> [in English].
14. Hirniak, L. I., Sopiha, V. B. (2018). Formuvannia kultury ta yakosti obsluhovuvannia u hotelno-restorannykh pidpriemstvakh [Formation of culture and quality of service in hotel and restaurant enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 21(1), 50–55. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21(1)_13). [in Ukrainian].
15. Berezivska, O., Stadnyk, M. (2025). Servisna kultura v systemi upravlinnia hotelno-restorannymy kompleksamy: vplyv na loialnist kliientiv ta finansovi rezultaty [Service culture in the management system of hotel and restaurant complexes: impact on customer loyalty and financial results]. *Akademichni vizii*, 50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18734715> [in Ukrainian].
16. Sereda, N. M. (2025). Vplyv kulturnykh osoblyvostei na orhanizatsiiu servisu u hotelno-restorannomu biznesi v Ukraini [Influence of cultural characteristics on service organization in the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, 1, 64–71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58> [in Ukrainian].
17. Morhun, A. V., Telychko, T. V., Chernychko, S. V. (2016). Rozvytok sotsialno-kulturnoho servisu v sferi hostynnosti [Development of socio-cultural service in the hospitality sector]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, 21(16), 81–90. Retrieved from: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/1563> [in Ukrainian].
18. Khmurova, V. V., Grashchenko, I. S. (2011). Kultura obsluhovuvannia servisnoho pidpriemstva [Service culture of a service enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy, haluziamy*, 2, 72–75. Retrieved from: <https://is.gd/AniaLm> [in Ukrainian].
19. Radojevic, T., Stanisic, N., Stanic, N. (2019). The culture of hospitality: From anecdote to evidence. *Annals of Tourism Research*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102789> [in English].
20. Shabankareh, M., Nazarian, A., Foroudi, P., Kalantari Daronkola, H. (2025). Harmonizing hospitality across cultures: Unveiling the role of servant leadership, and strategy in diverse cultural contexts. *Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1177/14673584251322289> [in English].
21. Curtis, C., Upchurch, R. (2008). A case study in establishing a positive service culture: Attachment and involvement in the workplace. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7, 131–138. <https://doi.org/10.1057/rlp.2008.5> [in English].
22. Olawuyi, O. S., Kleynhans, C. (2025). A Bibliometric Analysis of Service Quality in the Hospitality Industry (2014–2024). *Administrative Sciences*, 15(6), 215. <https://doi.org/10.3390/admsci15060215> [in English].
23. Koliadenko, S., Tytarchuk, S. (2024). Formuvannia kliientskoï servisnoi kultury v ahrarnykh pidpriemstvakh [Formation of customer service culture in agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-201> [in Ukrainian].



Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу
CC BY 4.0

Дата першого надходження статті до видання: 09.03.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 14.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026