

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ПОГОДЖЕНО
Декан
Економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

(підпис) **Андрій
МУЗИЧЕНКО**

(підпис) **Світлана
МЕЛЬНИЧЕНКО**

«____» _____ 2026 р.

«____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Етичні стандарти обслуговування клієнтів та їх вплив на
імідж підприємства ресторанного господарства»**

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

(підпис)

Лариса ГОПКАЛО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
д.е.н., проф.

(підпис)

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

Виконав

(підпис)

Віктор ЯЦЕНКО

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

готельно-ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор _____ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО

«27» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти**

Яценко Віктора Віталійовича

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма: «Готельно-ресторанний бізнес»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Етичні стандарти обслуговування клієнтів та їх вплив на імідж підприємства ресторанного господарства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. №2446 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.27.05

Рік, місяць, число

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, результати особистого спостереження та матеріали про діяльність ресторану «Чорноморка» отримані під час практики.

Об'єкт дослідження – процес обслуговування клієнтів у підприємстві ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади формування етичних стандартів обслуговування клієнтів та оцінки їх впливу на імідж підприємства ресторанного господарства.

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- опрацювати теоретико-методичні аспекти формування етичних стандартів обслуговування клієнтів та оцінки їх вплив на імідж підприємства ресторанного господарства;
- дослідити практику формування етичних стандартів обслуговування клієнтів та оцінити їх вплив на імідж ресторану «Чорноморка»;
- визначити шляхи удосконалення етичних стандартів обслуговування клієнтів та покращення іміджу ресторану «Чорноморка».

Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Завдання прийняв до виконання

_____ Моргулець О.Б.

_____ Яценко В.В.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	
2.	Оформлення і затвердження завдання на бакалаврську кваліфікаційну роботу	1 жовтня – 15 листопада 2025 р.	
3.	Написання 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 листопада 2025 р. – 2 січня 2026 р.	
4.	Попередній захист 1 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	5 січня – 8 січня 2026 р.	
5.	Написання 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	9 січня – 20 лютого 2026 р.	
6.	Попередній 2 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20–27 лютого 2026 р.	
7.	Підготовка 3 розділу роботи бакалаврської кваліфікаційної роботи	2 березня – 17 квітня 2026 р.	
8.	Попередній 3 розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи	20 – 24 квітня 2026 р.	
9.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	27 квітня – 8 травня 2026 р.	
10.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11 – 15 травня 2026 р.	
11.	Перевірка роботи на академічний плагіат	18 травня 2026 р.	
12.	Отримання відгуку керівника роботи	19 – 20 травня 2026 р.	
13.	Отримання зовнішньої рецензії	21 – 22 травня 2026 р.	
14.	Подача роботи на кафедру	25 травня 2026 р.	
15.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	25 – 26 травня 2026 р.	
16.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	27 травня – 29 травня 2026 р.	
17.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до розкладу	

Дата видачі завдання «_____» _____ 2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Оксана Моргулець

Гарант освітньої програми _____ Лариса Гопкало

Завдання прийняв до виконання _____ Віктор Яценко

« » 2026 p.

АНОТАЦІЯ

Яценко В.В. Етичні стандарти обслуговування клієнтів та їх вплив на імідж підприємства ресторанного господарства. Рукопис.

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2026.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та розробленні практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення етичних стандартів в обслуговуванні клієнтів і оцінювання їх впливу на імідж підприємства ресторанного господарства.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено етичні стандарти обслуговування клієнтів у закладах ресторанного господарства та визначено їх вплив на імідж і конкурентоспроможність підприємства на прикладі ресторану «Чорноморка». У роботі узагальнено теоретичні підходи до розуміння сервісу як системи процесів і поведінкових норм персоналу, розкрито сутність етичних стандартів та їх місце в системі обслуговування. Проведено аналіз чинної системи сервісу ресторану, оцінено рівень дотримання етичних стандартів на основі спостережень і анкетування за методикою SERVQUAL. Виявлено проблемні аспекти обслуговування в частині перевищення нормативного часу подачі страв, повільного реагування на скарги та інші певні недоліки в етичності комунікації персоналу. Розроблено практичні рекомендації щодо формування етично орієнтованого гостьового досвіду, запропоновано корпоративний етичний кодекс, програму навчання та систему мотивації персоналу. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів і їх позитивний вплив на імідж та лояльність клієнтів.

Ключові слова: етичні стандарти, ресторанне господарство, сервіс, імідж, лояльність клієнтів, якість обслуговування.

ABSTRACT

Yatsenko V.V. Ethnic service standards and their impact on the image of a restaurant enterprise. Manuscript.

Bachelor's qualification paper for the first (bachelor's) level of higher education, specialty 241 "Hotel and Restaurant Business". National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, 2026.

The aim of the study is to substantiate theoretical foundations and develop practical recommendations for improving ethical standards in customer service and assessing their impact on the image of a restaurant enterprise.

The bachelor's qualification paper examines ethical standards of customer service in restaurant enterprises using the "Chornomorka" restaurant as a case study. The paper summarizes theoretical approaches to service as a system of processes and staff behavioral norms, reveals the essence of ethical standards, and defines their role in the service system.

The current service system of the restaurant is analyzed, and the level of compliance with ethical standards is assessed based on observations and a SERVQUAL-based survey. The study identifies key problems, including exceeding standard serving time, slow response to complaints, and shortcomings in the ethical aspects of staff communication.

Practical recommendations are developed to form an ethically oriented guest experience, including a corporate code of ethics, a staff training program, and a motivation system. The economic feasibility of the proposed measures and their positive impact on the restaurant's image and customer loyalty are substantiated.

Keywords: ethical standards, restaurant business, service, image, customer loyalty, service quality.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	12
1.1. Сутність та значення етичних стандартів у сфері обслуговування.....	12
1.2. Етичні стандарти як складова системи сервісу в ресторанному господарстві.....	16
1.3. Імідж та репутація підприємства ресторанного господарства та його взаємозв'язок з етичними стандартами.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «ЧОРНОМОРКА»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Чорноморка» ...	31
2.2. Аналіз системи обслуговування та етичних стандартів обслуговування в ресторані «Чорноморка»	38
2.3. Оцінювання рівня дотримання етичних стандартів обслуговування в ресторані «Чорноморка»	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «ЧОРНОМОРКА».....	53
3.1. Розробка рекомендацій щодо формування етично орієнтованого гостьового досвіду в ресторані «Чорноморка»	53
3.2. Впровадження заходів з підвищення кваліфікації та мотивації персоналу щодо дотримання етичних стандартів	58
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Сучасний розвиток ринку ресторанного господарства в Україні відбувається в умовах посилення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості послуг та формування нових форматів гостинності. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності закладів відіграють не лише матеріальні чинники (рівень цін, асортимент продукції, місце розташування), а й нематеріальні – імідж, репутація, сервісна культура, емоційний досвід гостя. В умовах глобалізації, посилення уваги до прав споживачів, розвитку концепцій соціальної відповідальності бізнесу та прозорості діяльності підприємств особливого значення набувають етичні стандарти в обслуговуванні клієнтів. Йдеться про цілісну систему вимог до поведінки персоналу, стилю комунікації з гостями, роботи зі зверненнями та скаргами, управління конфліктами, використання персональних даних, чесності у наданні інформації, дотримання принципів недискримінації, поваги до гідності людини й забезпечення безпечних умов споживання послуг, що сприймаються відвідувачами як важлива складова іміджу закладу.

Актуальність теми зумовлена тим, що для значної частини споживачів ресторанні послуги сьогодні пов'язані не лише із задоволенням потреб у харчуванні, а й із відчуттям поваги, справедливого ставлення, безпеки та відкритості з боку підприємства. Етичні стандарти сервісу стають інструментом диференціації, засобом формування емоційно забарвленого образу закладу та закріплення його позиціонування на ринку. Водночас на практиці вітчизняні підприємства ресторанного господарства нерідко обмежуються формальним декларуванням кодексів етики або окремих правил поведінки персоналу, не формуючи цілісної, системно впровадженої етичної політики в обслуговуванні клієнтів. Це знижує ефективність використання етичних принципів у побудові взаємин із гостями, ускладнює управління їхніми очікуваннями та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал бренду.

Питання якості сервісу, стандартів обслуговування та формування іміджу підприємств гостинності відображені у працях низки вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема Питання якості сервісу, стандартів обслуговування та формування іміджу підприємств гостинності відображені у працях низки вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема В. Архіпова [1], М. Барни [2], А. Бесяка [3], О. Громик [4], О. Давидової [5], Л. Іванової [6], О. Каламана [7], Т. Лисюк [8], К. Нікітенко [9], О. Олійника [10], С. Павлової [11], І. Петлина [12], Н. Сушко [13], С. Тимчука [14], Д. Харенка [15] та ін., які аналізують розвиток готельно-ресторанного бізнесу, інновації, цифровізацію, управління лояльністю споживачів та тренди в індустрії гостинності. Водночас у наукових і практичних публікаціях недостатньо опрацьованими залишаються питання формування та впровадження саме етичних стандартів обслуговуванні клієнтів закладів ресторанного господарства, а також методичні підходи до оцінювання їх впливу на імідж конкретних підприємств.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що системне формування та впровадження етичних стандартів в обслуговуванні клієнтів у закладах ресторанного господарства – у поєднанні з належною якістю страв, продуманою атмосферою та ефективною комунікацією з гостями – сприятиме підвищенню позитивного іміджу закладу, зростанню задоволеності й лояльності клієнтів та зміцненню його конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення етичних стандартів в обслуговуванні клієнтів і оцінювання їх впливу на імідж підприємства ресторанного господарства на прикладі ресторану «Чорноморка».

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких основних завдань:

- розкрити сутність і значення етичних стандартів у сфері обслуговування в ресторанному господарстві, визначити їх принципи та

подати класифікацію стандартів обслуговування в ресторанах;

- охарактеризувати систему і технологію сервісу в ресторанному господарстві та обґрунтувати роль і місце етичних стандартів у загальній системі обслуговування;

- дослідити сутність іміджу та репутації підприємства ресторанного господарства і визначити взаємозв'язок між етичною поведінкою персоналу та формуванням іміджу й репутації закладу;

- надати організаційно-економічну характеристику ресторану «Чорноморка», описати його концепцію, ключові аспекти функціонування та ринкове позиціонування;

- проаналізувати систему обслуговування та чинні етичні стандарти сервісу в ресторані «Чорноморка», виокремити ключові етичні принципи в комунікації персоналу з гостями;

- оцінити рівень дотримання етичних стандартів обслуговування в ресторані «Чорноморка» на основі опитування за методикою SERVQUAL і конкурентного аналізу (включно з аналізом відгуків споживачів щодо етичності персоналу, якості сервісу, іміджу та репутації), а також визначити конкретні проблемні аспекти;

- розробити практичні рекомендації щодо формування етично орієнтованого гостьового досвіду в ресторані «Чорноморка» з урахуванням проблем, виявлених у розділі 2, зокрема запропонувати елементи корпоративного етичного кодексу та правил комунікації;

- запропонувати заходи з підвищення кваліфікації та мотивації персоналу щодо дотримання етичних стандартів, включно з програмою навчання та системою стимулювання;

- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів і оцінити їх очікуваний вплив на імідж та конкурентоспроможність ресторану.

Об'єктом дослідження є процес формування і впровадження етичних стандартів обслуговування клієнтів у закладах ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування, впровадження й дотримання етичних стандартів обслуговування в закладах ресторанного господарства та їх вплив на імідж, репутацію і лояльність споживачів.

Методичною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, індукція й дедукція, системно-структурний та порівняльний аналіз, соціологічні методи (анкетування, опитування, спостереження), статистичні та розрахунково-аналітичні методи, графічна інтерпретація результатів, комплексний і системний підходи.

Інформаційною базою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних учених з менеджменту якості послуг, маркетингу в індустрії гостинності, іміджу закладів ресторанного господарства, сервісної культури та професійної етики в сфері послуг. Інформаційну базу становлять офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти, внутрішня документація ресторану «Чорноморка», матеріали офіційного сайту й соціальних мереж, відгуки клієнтів, результати власного анкетування та спостереження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення етичних стандартів сервісу, підвищення якості обслуговування та іміджу ресторану «Чорноморка», а також їх адаптації та застосування іншими закладами ресторанного господарства.

Апробація результатів. За темою дослідження автором опубліковано тези доповіді у збірнику 2-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України», НУБіП України, 12 березня 2026 р. (Додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок друкованого тексту. Основний зміст викладено на 73 сторінках. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунків, список використаних джерел із 57 найменувань та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та значення етичних стандартів у сфері обслуговування

У сучасних умовах конкуренції в ресторанному господарстві якість роботи закладу визначається не тільки рівнем кухні, але й стабільністю сервісу. Послуга в ресторані формується переважно під час контакту персоналу з гостем, тому її якість суттєво залежить від людського фактору, емоційної напруги, завантаженості залу та конкретних ситуацій [16]. Саме тому підприємства все частіше запроваджують стандарти обслуговування, які дають можливість забезпечити прогнозований рівень сервісу та зменшити різницю в діях персоналу в різні зміни [10].

Стандарти обслуговування доцільно розглядати як сукупність внутрішніх правил, норм і процедур, що визначають вимоги до виконання сервісних операцій і поведінки працівників на всіх етапах взаємодії з гостем [10]. На практиці стандарти деталізують конкретні дії персоналу: порядок зустрічі та посадки відвідувача; представлення офіціанта; строки подачі меню та напоїв; прийняття замовлення; уточнення алергенів; послідовність подачі страв; перевірка якості перед винесенням; правила розрахунку; вимоги до чистоти робочого місця; взаємодія із кухнею; повідомлення про затримку та коректні форми вибачення [10]. Важливо, що стандарти регулюють не лише технологічні моменти, але й комунікацію: тон спілкування, допустимі формулювання, невербальну поведінку, правила реагування на скарги та конфліктні ситуації [14].

Уточнюючи корпоративний рівень, внутрішні стандарти обслуговування трактуються як система документів закладу (регламенти, інструкції, чек-листи), що встановлює порядок виконання операцій і вимоги

до працівників та забезпечує заданий рівень якості в конкретному підприємстві [13]. Зазвичай до цієї системи входять: стандарти сервісу, посадові інструкції, чек-листи підготовки залу/станції, регламенти взаємодії з кухнею, алгоритми прийому та обробки скарг, стандарти зовнішнього вигляду й гігієни, а також сценарії комунікації з гостями [13].

Окреме значення у системі стандартів мають етичні стандарти обслуговування. Етичні стандарти – це закріплені у правилах і регламентах морально-етичні вимоги до поведінки персоналу, які визначають коректні форми спілкування з гостями та професійну етику працівників (тактовність, доброзичливість, повага, недопущення грубості, приниження й дискримінації), а також прийнятні способи дій у конфліктних ситуаціях [16]. Для ресторанної практики етичні стандарти доцільно конкретизувати через: недискримінаційне ставлення до гостей; повагу до особистих меж; чесність і прозорість інформації (зокрема щодо складу страв і умов акцій); коректне інформування про харчові ризики; дотримання конфіденційності; а також процедури «відновлення сервісу» у разі помилки (вибачення, пропозиція рішення, компенсація у визначених межах, запобігання повторенню) [14].

За змістом етичні стандарти належать до поведінково-комунікативних стандартів, однак саме вони формують «ціннісну основу» сервісу, оскільки відповідають не лише на питання “що робити”, а й “як робити правильно” з позиції поваги до гідності гостя [16]. Їх дотримання сприяє формуванню довіри, позитивного досвіду та лояльності відвідувачів, що прямо впливає на репутацію та конкурентоспроможність закладу [8; 14]. Для персоналу етичні стандарти виконують роль опори у стресових умовах, зменшують ризик емоційних реакцій і знижують імовірність ескалації конфліктів [14].

Необхідність стандартів обслуговування пояснюється їх функціями в системі управління ресторанним сервісом. Регулятивна функція полягає у встановленні єдиних правил і послідовності дій у типових та нестандартних ситуаціях, що забезпечує керованість процесу обслуговування [10]. Іміджева функція проявляється через те, що стандарти демонструють гостю стиль

взаємодії та фактично «матеріалізують» цінності бренду в поведінці працівників [8]. Мотиваційно-контрольна функція полягає у можливості оцінювати роботу персоналу за зрозумілими критеріями, пов'язувати стандарти з навчанням і системою стимулювання [13]. У цьому контексті етичні стандарти мають особливу вагу, оскільки знижують репутаційні ризики, забезпечують справедливість взаємодії та підтримують довгострокову лояльність гостей [14].

Ключові принципи етичних стандартів доцільно формулювати як конкретні поведінкові вимоги, оскільки саме вони найпомітніші для гостя та впливають на загальне враження від закладу [14; 16]. До таких принципів належать:

- повага до гідності гостя (коректне спілкування, відсутність принизливих висловлювань, уважність до запиту) [16];
- доброзичливість і тактовність (нейтрально-позитивний тон, контроль емоцій, професійна поведінка навіть у стресі) [14];
- чесність і прозорість (точна інформація щодо складу страв, обмежень, акцій і умов сервісу) [8];
- конфіденційність (етичне ставлення до персональних даних та приватної інформації гостя) [14];
- недискримінація (рівне ставлення до всіх категорій гостей) [16].

Отже, етичні стандарти обслуговування ґрунтуються на чітких поведінкових принципах, що визначають характер взаємодії персоналу з гостями. Дотримання поваги, доброзичливості, чесності, конфіденційності та недискримінації формує позитивне сприйняття сервісу, підвищує рівень довіри до закладу та сприяє створенню комфортного гостьового досвіду.

У літературі стандарти обслуговування класифікують за кількома підходами: за рівнем встановлення, за об'єктом стандартизації, за змістом та за ступенем жорсткості [5; 10; 12–14; 16]. Це дозволяє чітко визначити місце етичних стандартів у системі сервісу. Узагальнена класифікація наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація стандартів обслуговування в закладах ресторанного господарства та місце етичних стандартів

№	Класифікаційна ознака	Види стандартів	Місце етичних стандартів
1	Рівень встановлення	державні/національні; галузеві; внутрішньокорпоративні	переважно внутрішньокорпоративні; фіксуються у кодексі етики, регламентах поведінки та стандартах комунікації
2	Об'єкт стандартизації	стандарти на продукт/послугу; стандарти на процеси; стандарти на методи контролю якості	інтегруються у стандарти процесів (комунікація, реагування на скарги), а також застосовуються як критерії внутрішнього контролю якості
3	Зміст стандартів	організаційно-технологічні; поведінково-комунікативні; етичні; безпеки та якості	окремий блок, що встановлює морально-етичні вимоги до поведінки персоналу (повага, чесність, тактовність, конфіденційність, недискримінація)
4	Ступінь жорсткості	обов'язкові; рекомендаційні	поєднання обов'язкового мінімуму (заборонені дії/висловлювання) і рекомендованих практик для покращення гостьового досвіду

Джерело: складено автором за [5; 10; 12–14; 16].

Таким чином, стандарти обслуговування є важливим управлінським інструментом, який забезпечує стабільність сервісу, підтримує імідж закладу та створює основу для навчання і контролю персоналу. Етичні стандарти, як складова цієї системи, забезпечують коректність і справедливість взаємодії з гостем, знижують конфліктність і репутаційні ризики, а також сприяють формуванню довіри та лояльності відвідувачів.

При цьому державні та галузеві вимоги (зокрема щодо безпеки) задають загальні рамки діяльності, а детальна етика сервісу має бути прописана у внутрішніх документах підприємства (кодекс етики, стандарти комунікації, алгоритми врегулювання конфліктів) [13; 14].

1.2. Етичні стандарти як складова системи сервісу в ресторанному господарстві

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності сервіс у ресторанному господарстві доцільно розглядати як цілісну організаційно-управлінську систему, що забезпечує створення та надання ресторанної послуги через сукупність взаємопов'язаних процесів, ресурсів, ролей персоналу й регламентів взаємодії з гостем. Такий підхід пояснюється тим, що споживча оцінка послуги формується не лише за характеристиками продукту (страв), а як результат послідовності взаємодій гостя із закладом: від попередньої комунікації та бронювання до обслуговування в залі й подальших взаємодій у цифровому середовищі [8; 15; 20]. У межах системного підходу якість сервісу визначається узгодженістю операцій, стабільністю виконання процедур та відтворюваністю поведінки персоналу, що особливо важливо для конкурентного середовища та мережевих форматів ресторанного бізнесу [2; 13].

Сервіс як система характеризується наявністю входів, процесів, виходів і механізмів зворотного зв'язку. До входів належать очікування гостя, попит, ресурси закладу, кадрове забезпечення та інформаційні потоки (зокрема цифрові повідомлення й бронювання). Процеси охоплюють операції обслуговування та управлінські дії з організації сервісу. Виходи системи – це результат у вигляді отриманої послуги, емоційної оцінки, задоволеності, наміру повторного візиту та рекомендацій закладу [8; 15]. Зворотний зв'язок формується через усні звернення, скарги, відгуки на платформах, оцінки у соціальних мережах, а також внутрішній контроль якості [18; 24]. Така логіка підкреслює, що сервісна якість не є випадковою, а може бути об'єктом управління, планування та стандартизації.

Сервісну систему ресторанного закладу доцільно описувати у трьох взаємодоповнювальних вимірах: процесному, рольовому та інструментально-технологічному.

Процесний вимір охоплює послідовність операцій і комунікаційних взаємодій з гостем, які умовно поділяються на етапи до візиту, під час візиту та після візиту. На етапі до візиту формуються первинні очікування гостя, які залежать від доступності й прозорості інформації (про меню, ціни, алергени, правила бронювання), швидкості та коректності відповідей, наявності зручних каналів взаємодії [15; 21]. Під час візиту реалізується основний сервісний процес: зустріч гостя, розміщення, консультація щодо меню, прийом і виконання замовлення, контроль своєчасності подачі, організація розрахунку [1; 10]. Після візиту сервіс продовжується через роботу із зворотним зв'язком: аналіз відгуків, реагування на зауваження та претензії, підтримку повторних візитів і комунікацію в соціальних мережах та на цифрових платформах [18; 24]. Отже, сервіс включає повний цикл взаємодії з гостем, а не лише обслуговування у залі.

Рольовий вимір визначається розподілом функцій між працівниками фронт-зони (адміністратор, хостес, офіціант, бармен), бек-зони (кухня, склад, допоміжні служби) та управлінською ланкою, яка проектує регламенти сервісу, організовує навчання персоналу, здійснює контроль і забезпечує коригувальні дії. Узгодженість ролей і ефективність внутрішньої взаємодії підрозділів є критично важливими, оскільки порушення координації призводить до помилок (неточності замовлення, затримки подачі, суперечливе інформування), зростання конфліктності та погіршення суб'єктивної оцінки обслуговування гостем [1; 6]. Відповідно, якість сервісу є результатом не лише індивідуальної поведінки працівника, а й організаційної узгодженості дій усіх учасників процесу.

Інструментально-технологічний вимір відображає використання сучасних цифрових рішень (онлайн-бронювання, електронні меню, робота з відгуками, комунікація в соціальних мережах, інструменти персоналізації), що перетворюють сервіс на багатоканальну систему [3; 14; 22]. Це означає, що сервісна система функціонує у двох взаємопов'язаних контурах – офлайн та онлайн, і потребує єдності правил взаємодії з гостем незалежно від каналу

контакту [15; 18]. Для сучасного ресторанного бізнесу така єдність є особливо значущою, оскільки гості оцінюють заклад як цілісний бренд, а не як окремі канали комунікації.

У межах системи сервісу етичні стандарти виступають нормативно-ціннісним компонентом, який визначає морально прийнятні правила взаємодії з гостем і забезпечує коректність сервісних рішень у ситуаціях вибору, конфлікту або невизначеності. Етичні стандарти обслуговування доцільно трактувати як формалізовану сукупність норм, вимог і процедур, що регламентують поведінку персоналу та зміст комунікації з гостем відповідно до принципів поваги, доброзичливості, недискримінації, прозорості та відповідальності [4; 9; 27]. На відміну від функціональних стандартів, які здебільшого описують технологію обслуговування (послідовність операцій, строки виконання, правила подачі), етичні стандарти фокусуються на соціально-психологічній якості взаємодії та моральній прийнятності поведінкових практик персоналу [4; 12]. Завдяки цьому забезпечуються стабільність коректної комунікації, зниження конфліктності та відчуття справедливого ставлення з боку гостя, що є важливими чинниками лояльності та повторного вибору закладу [9; 27].

Науково обґрунтованим є розгляд етичних стандартів як підсистеми загальної системи стандартів ресторанного підприємства. У практиці ресторанного господарства одночасно функціонують: (1) стандарти безпечності та якості (зокрема регламенти санітарії, гігієни, вимоги до безпечності продукту), (2) організаційно-технологічні стандарти операцій сервісу, (3) поведінково-комунікативні стандарти взаємодії з гостем та (4) етичні стандарти як ядро коректної поведінки й справедливого ставлення [10; 12; 14]. У такій логіці етичні стандарти забезпечують узгодження технологічної сторони сервісу з ціннісними вимогами взаємодії, тобто формують вимір “як правильно” у професійній поведінці персоналу.

Функціональна роль етичних стандартів у системі сервісу проявляється у виконанні кількох взаємопов’язаних функцій:

- регулятивної (визначають межі допустимої поведінки та мінімальні вимоги до комунікації);
- профілактичної (знижують імовірність конфліктів та емоційної ескалації у спілкуванні);
- захисної (спрямовані на недопущення дискримінації, приниження гідності гостя, порушення конфіденційності);
- репутаційної (підтримують довіру та позитивний імідж закладу в очах цільової аудиторії);
- контрольної (дозволяють оцінювати якість сервісу не лише за швидкістю/точністю, а й за коректністю взаємодії) [9; 14; 27].

Таким чином, етичні стандарти перетворюють “ввічливість” із суб’єктивної характеристики на керований параметр сервісної якості.

Структурно етичні стандарти як складову системи сервісу доцільно розглядати через чотири взаємопов’язані елементи: ціннісний, комунікаційно-поведінковий, організаційно-процедурний та цифровий.

Ціннісний елемент відображає принципи, які задають межі допустимої поведінки персоналу: повага до гідності гостя, доброзичливість, чесність у поданні інформації, відповідальність за наслідки сервісних рішень та рівне ставлення до різних категорій споживачів [4; 9; 27]. Комунікаційно-поведінковий елемент визначає моделі взаємодії у контактному сервісі: стандарти привітання та прощання, уточнення потреб гостя, презентації меню й рекомендацій, коректного пояснення правил закладу, реагування на зауваження та невдоволення [1; 15; 24].

Організаційно-процедурний елемент стосується алгоритмів дій персоналу у проблемних ситуаціях (помилка в замовленні, затримка подачі, рекламація, конфлікт у залі, публічна претензія). Наявність таких процедур забезпечує єдину логіку реагування, розподіл відповідальності та контроль завершення ситуації з урахуванням інтересів гостя і закладу [6; 10].

Цифровий елемент охоплює етичні правила поведінки підприємства в онлайн-каналах: стандарти відповідей на відгуки й повідомлення,

недопущення конфліктної публічної риторики, коректне ведення сторінок у соціальних мережах та узгодженість онлайн-комунікації з офлайн-сервісом [15; 18; 24].

Місце етичних стандартів у технології сервісу полягає в їх інтеграції в регламенти обслуговування на кожному етапі взаємодії з гостем та в розподілі відповідальності між працівниками. На управлінському рівні етичні стандарти оформлюються у вигляді внутрішніх політик і регламентів (кодекс етики, стандарти комунікації, процедура роботи зі скаргами), які визначають мінімально прийнятні вимоги до поведінки персоналу і правила прийняття сервісних рішень. На операційному рівні вони реалізуються у щоденній поведінці фронт-персоналу та у взаємодії з бек-зоною, оскільки коректність інформування гостя про очікування, заміну чи затримку залежить від узгодженості дій усіх підрозділів [1; 6]. У цифрових каналах етичні стандарти набувають форми правил публічної комунікації, де некоректні дії мають ширший репутаційний ефект через публічність і швидкість поширення інформації [15; 18].

Окремо слід підкреслити, що етичні стандарти є результативними лише за умови їх інституціоналізації, тобто підкріплення організаційними механізмами впровадження. До таких механізмів належать: (1) формалізація стандартів у внутрішніх документах і доведення їх змісту до працівників; (2) первинне та регулярне навчання персоналу (комунікаційні тренінги, моделювання конфліктних ситуацій); (3) контроль дотримання норм (внутрішній аудит сервісу, аналіз скарг та відгуків); (4) система відповідальності й заохочень; (5) зворотний зв'язок від гостей і коригувальні дії за результатами контролю [15; 18]. За відсутності цих механізмів етичні стандарти залишаються декларативними, що створює розрив між задекларованими нормами та реальною поведінкою персоналу.

Роль етичних стандартів у задоволенні потреб споживача та формуванні лояльності полягає в тому, що лояльність формується передусім через стабільне відтворення справедливого, коректного і комфортного сервісного

досвіду, а не лише через маркетингові стимули. Етичні стандарти знижують конфліктність, підвищують відчуття прогнозованості сервісу та підтримують довіру до правил взаємодії, що посилює готовність гостя до повторного відвідування [9; 27]. Ефективність програм лояльності й маркетингових інструментів є обмеженою без відповідної етичної якості сервісу, оскільки цінність послуги для споживача визначається не лише економічною вигодою, а й ставленням, повагою та коректністю взаємодії [12; 17].

З позиції управління якістю доцільно також враховувати індикатори, які опосередковано відображають дієвість етичних стандартів: частота конфліктних інцидентів і скарг, характер негативних відгуків (тон комунікації, прояви грубості, несправедливість), швидкість і якість реагування на претензії, рівень повторних візитів, а також сталість позитивних оцінок поведінки персоналу у відгуках [18; 24]. Така орієнтація на вимірювані прояви є важливою, оскільки переводить етичні стандарти з рівня загальних декларацій у площину практичного управління сервісом.

Узагальнена характеристика елементів системи сервісу та проявів етичних стандартів у ресторанному господарстві наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Елементи системи сервісу та прояв етичних стандартів у ресторанному господарстві

№	Елемент системи сервісу	Зміст елементу	Як проявляються етичні стандарти
1	Процесний (етапи взаємодії)	до / під час / після візиту	етичні вимоги закріплюються на кожному етапі: коректність комунікації, прозорість правил, справедливе реагування на проблеми [11]
2	Рольовий (персонал і відповідальність)	фронт-зона, бек-зона, менеджмент	визначення відповідальних осіб і меж повноважень; менеджмент задає норми та контролює, персонал виконує; узгодженість дій знижує конфліктність [10]
3	Інструментально-цифровий	онлайн-канали, соцмережі, відгуки, цифрові рішення	стандарти етичної відповіді, недопущення публічних конфліктів, єдність стилю комунікації, коректність реакції на негатив [2; 11]

Продовження табл. 1.2

№	Елемент системи сервісу	Зміст елементу	Як проявляються етичні стандарти
4	Нормативно-ціннісний	принципи і правила взаємодії	цінності (повага, недискримінація, відповідальність) переводяться у конкретні вимоги й заборони у поведінці персоналу [14; 16]
5	Організаційно-процедурний	алгоритми реагування на інциденти	стандартизовані сценарії вибачення, компенсації, врегулювання конфліктів, завершення інциденту та запобігання повторенню [6; 10]
6	Контрольно-навчальний	навчання, моніторинг, коригування	інструктажі, тренінги, внутрішній контроль, аналіз скарг/відгуків, коригувальні дії щодо порушень [15; 18]

Джерело: складено автором за [2; 6; 10; 11; 14–16; 18].

Отже, сервіс у ресторанному господарстві доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних процесів, ролей персоналу та інструментів взаємодії з гостем, що функціонує в офлайн- та онлайн-контурі. Етичні стандарти є необхідною складовою цієї системи, оскільки вони задають нормативно-ціннісні вимоги до поведінки персоналу та процедур прийняття сервісних рішень, забезпечують стабільність коректної взаємодії, знижують конфліктність і зміцнюють довіру до закладу. Інтеграція етичних стандартів у процеси, рольову структуру та цифрові канали, а також підтримка організаційними механізмами впровадження (навчання, контроль, зворотний зв'язок) забезпечують відтворюваність якості сервісу та сприяють формуванню лояльності гостей і репутаційної стійкості ресторанного підприємства.

1.3. Імідж та репутація підприємства ресторанного господарства та його взаємозв'язок з етичними стандартами

У сучасному ресторанному бізнесі конкурентна боротьба ведеться не лише за рахунок асортименту, рівня цін або локації, а й через якість комунікації з гостем, стабільність сервісу, загальне враження від контакту з брендом і рівень довіри до нього. Саме тому в управлінні підприємством

ресторанного господарства особливого значення набувають нематеріальні категорії – імідж і репутація, які безпосередньо впливають на вибір споживача, готовність до повторних візитів і рекомендації закладу. В умовах цифровізації важливість цих категорій зростає ще більше, оскільки значна частина інформації про ресторан формується та поширюється через онлайн-канали, соціальні мережі й платформи відгуків [2; 11].

Попри часте вживання як синонімів, поняття «імідж» і «репутація» доцільно чітко розмежовувати. Імідж є сформованим у свідомості цільових аудиторій образом підприємства, що відображає загальне уявлення про заклад, його концепцію, стиль сервісу, характер комунікації та атмосферу. Імідж, як правило, має динамічний характер і може змінюватися під впливом маркетингових комунікацій, активності в соціальних мережах, інформаційних приводів, а також окремих, але емоційно значущих контактів гостя з персоналом або брендом у цілому [2; 11]. Репутація, натомість, є більш стійкою категорією, що формується на основі накопиченого досвіду взаємодії з брендом і повторюваності якості обслуговування. Вона відображає рівень довіри до підприємства та очікування того, що ресторан і надалі демонструватиме передбачуваний і стабільний рівень сервісу [14; 16]. Таким чином, імідж доцільно розглядати як поточне сприйняття закладу, тоді як репутацію – як довгострокову оцінку, що накопичується з часом і ґрунтується на стабільності поведінки підприємства.

Для більш глибокого аналізу іміджу в ресторанному господарстві доцільно використовувати підхід, за яким у його структурі виокремлюють когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти. Когнітивний компонент охоплює знання, уявлення та переконання споживача щодо ресторану, зокрема уявну якість сервісу, організованість процесів обслуговування, рівень професійності персоналу, прозорість інформації, сучасність і відповідність задекларованих обіцянок фактичним діям. Значна частина таких уявлень формується через цифрові канали, оскільки гість отримує інформацію із соціальних мереж закладу, відгуків на онлайн-платформах, рекомендацій

інших користувачів і власного досвіду взаємодії з брендом у цифровому середовищі [2; 11]. Емоційний компонент пов'язаний із почуттями, які виникають у гостя під час контакту із закладом, зокрема відчуттям комфорту, довіри, безпеки, поваги та справедливості або, навпаки, напруги, знецінення чи невизначеності. Саме емоційний компонент визначає якість загального враження від ресторанної послуги, яка нерідко має не менше значення, ніж її суто функціональні параметри. Поведінковий компонент проявляється у конкретних діях споживача, таких як готовність здійснювати повторні візити, рекомендувати ресторан іншим, залишати відгуки та брати участь у комунікаціях бренду або програмах лояльності. У наукових дослідженнях, присвячених клієнтській лояльності у сфері гостинності, підкреслюється, що саме поведінкові прояви є ключовим результатом позитивного споживчого досвіду та сформованої довіри [14; 16; 17].

З огляду на це особливого значення набуває питання впливу етичного сервісу та етичних стандартів обслуговування на імідж і репутацію підприємства ресторанного господарства. Механізм такого впливу доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів: формування етичних вимог і правил, їх реалізація у фактичній поведінці персоналу, сприйняття гостем якості взаємодії, емоційна оцінка досвіду та рівень довіри, поведінкові рішення споживача і відображення отриманого досвіду в публічному просторі у вигляді відгуків і коментарів, що з часом трансформуються у репутаційний ефект. У практиці ресторанного господарства гість оцінює не лише кінцевий результат обслуговування, а й увесь процес взаємодії, включно з тоном спілкування, коректністю пояснень, ставленням до запитів, чесністю в наданні інформації та професійністю реагування на проблемні ситуації. Саме ці аспекти стають основою для формування як раціонального уявлення про заклад, так і емоційного ставлення до нього [14; 16].

Важливим аспектом є те, що ресторанна послуга має виражений контактний характер, а отже значна частина її якості сприймається гостем через поведінку людей, з якими він безпосередньо взаємодіє. У такій ситуації

персонал виступає не лише виконавцем операцій, а фактичним «обличчям» бренду, через яке транслиуються цінності закладу та стандарти обслуговування. Навіть за наявності технологічних інновацій і цифрових сервісів саме комунікація персоналу значною мірою визначає рівень психологічного комфорту гостя та його відчуття справедливого ставлення. У наукових дослідженнях, присвячених управлінню лояльністю у сфері гостинності, підкреслюється, що лояльність формується не лише через продукт і ціну, а через комплексний споживчий досвід, ключовими складовими якого є довіра та якість взаємодії із закладом [14; 16]. Етичні стандарти обслуговування мають безпосередній зв'язок із поведінковим компонентом іміджу, оскільки вони підвищують імовірність повторних візитів і рекомендацій та знижують ризик конфліктів, здатних швидко підірвати довіру до бренду.

Умови цифровізації додатково посилюють вплив етичної поведінки персоналу на імідж і репутацію підприємства ресторанного господарства. Сучасний споживач взаємодіє із закладом не лише під час відвідування ресторану, а й у цифровому просторі: читає відгуки, переглядає сторінки в соціальних мережах, отримує інформацію про меню та ціни, залишає власні оцінки й коментарі. Дослідження цифрових комунікацій у сфері гостинності підтверджують, що онлайн-канали істотно впливають на сприйняття якості сервісу та рівень довіри до бренду, формуючи первинне уявлення про заклад ще до фактичного візиту [2; 11]. Це означає, що етичний аспект сервісу має проявлятися не лише в офлайн-взаємодії, а й у стилі онлайн-комунікації, зокрема в коректності відповідей на запити, поважності реакції на критику, прозорості інформації та готовності конструктивно вирішувати проблеми, зафіксовані у відгуках [2; 11]. Цифрове середовище стає каналом, через який імідж ресторану може як посилюватися у разі професійної та етичної комунікації, так і суттєво погіршуватися у випадку неетичної поведінки або конфліктного тону публічних відповідей.

Окремої уваги потребує взаємозв'язок етичного сервісу з

інноваційністю та цифровими технологіями, що впроваджуються у ресторанному господарстві. Цифровізація зумовлює появу нових точок контакту з гостем, таких як електронні меню, онлайн-бронювання, оплата через мобільні застосунки, комунікація в месенджерах і публічна робота з відгуками. У дослідженнях, присвячених цифровізації готельно-ресторанного бізнесу, зазначається, що сучасний сервіс дедалі активніше інтегрує цифрові рішення в процес обслуговування [2]. Аналогічно роботи з питань інновацій та автоматизації у сфері гостинності акцентують увагу на персоналізації та технологічності як чинниках підвищення конкурентоспроможності підприємств [10]. Водночас використання цифрових інструментів створює додаткові репутаційні ризики, пов'язані з некоректними відповідями в соціальних мережах, непрозорим інформуванням про умови акцій, непрофесійною реакцією на публічні скарги або ігноруванням звернень гостей в онлайн-каналах. У зв'язку з цим етичні стандарти в сучасному ресторанному бізнесі мають охоплювати не лише традиційну офлайн-комунікацію, а й цифрову поведінку підприємства [2; 11; 18].

Етичний сервіс має важливе значення не тільки в умовах стабільного функціонування закладу, а й у ситуаціях відхилення від очікуваного рівня обслуговування, зокрема у разі затримки подачі, помилки в замовленні, конфлікту в залі або виникнення претензій з боку гостя. Саме такі ситуації часто стають критичними для іміджу підприємства, оскільки споживачі оцінюють ресторан не лише за фактом наявності проблем, а й за тим, як заклад реагує та вирішує їх. З позицій формування лояльності принциповим є те, щоб гість відчув справедливе ставлення, повагу та відповідальність з боку персоналу. Наукові дослідження клієнтської лояльності свідчать, що повторний вибір бренду значною мірою залежить від загального рівня довіри та відчуття коректної взаємодії, що зменшує ймовірність переходу до конкурентів [14; 16]. Отже, етичні стандарти у проблемних ситуаціях фактично виконують функцію управління репутаційними ризиками, знижуючи ймовірність негативних емоцій, конфліктних сценаріїв і публічних

негативних відгуків.

Важливо також враховувати, що лояльність у сфері гостинності часто підсилюється інструментами стимулювання, зокрема програмами лояльності, бонусами та акційними пропозиціями. Водночас за відсутності етичної основи такі інструменти можуть не забезпечувати очікуваного ефекту, оскільки непрозорі умови, маніпулятивні практики або несправедливе ставлення здатні нівелювати позитивний вплив матеріальних стимулів. У дослідженнях застосування програм лояльності наголошується, що вони мають підкріплювати позитивний споживчий досвід, а не замінювати його [17]. У свою чергу роботи з формування клієнтської лояльності в готельно-ресторанному бізнесі підкреслюють необхідність системного підходу, за якого лояльність формується через поєднання якості сервісу, справедливого ставлення та стабільності досвіду [16]. Отже, етичні стандарти обслуговування виступають базою, на яку накладаються маркетингові інструменти; без цієї бази лояльність не набуває стійкого характеру, а репутаційний капітал підприємства залишається вразливим.

Ключовим суб'єктом, який забезпечує реалізацію етичних стандартів у повсякденній практиці, є персонал підприємства ресторанного господарства. У ресторанному бізнесі персонал виступає своєрідним «провідником» цінностей бренду, оскільки саме через поведінку працівників гості формують уявлення про реальну клієнтоорієнтованість закладу. У зв'язку з цим роль персоналу в механізмі впливу етичного сервісу на імідж і репутацію доцільно розглядати за кількома взаємопов'язаними напрямками. По-перше, персонал є носієм комунікаційних норм, адже саме він визначає якість першого контакту з гостем, здатність коректно пояснювати правила сервісу, рівень тактовності, уважності та загальну емоційну атмосферу взаємодії. По-друге, персонал забезпечує стабільність сервісного досвіду, оскільки повторюваність етичної поведінки у різні дні та зміни є основою для формування довіри і, як наслідок, репутаційної стійкості ресторанного закладу [14; 16]. По-третє, персонал відіграє вирішальну роль у кризових епізодах, пов'язаних зі скаргами або

конфліктними ситуаціями, адже від якості комунікації та реакції працівника залежить, чи сприйме гість ситуацію як справедливу й вирішену, чи як прояв ігнорування або приниження, що може швидко призвести до негативної публічної оцінки.

Цифровий контекст суттєво розширює функції персоналу, оскільки дедалі частіше взаємодія з гостем відбувається не лише в залі ресторану, а й у соціальних мережах та на платформах з відгуками. Дослідження цифрових комунікацій у сфері гостинності свідчать, що активність у онлайн-каналах стає важливим інструментом взаємодії з клієнтами та формування їхніх уявлень про бренд [2; 11]. У сучасному ресторанному бізнесі носіями етичних стандартів є не лише офіціанти, адміністратори чи менеджери залу, а й працівники, які відповідають за ведення сторінок у соціальних мережах, обробку повідомлень і реагування на коментарі. У цьому контексті етичність проявляється в поважному тоні комунікації, готовності конструктивно пояснювати ситуацію, уникненні конфліктної риторики та орієнтації на вирішення проблеми. Таким чином, система етичних стандартів має бути узгодженою у двох взаємопов'язаних площинах – офлайн-етиці сервісу та онлайн-етиці комунікації [2; 11].

На підставі викладеного можна стверджувати, що етичний сервіс впливає на імідж і репутацію підприємства ресторанного господарства не ізольовано, а у тісному взаємозв'язку із загальними тенденціями розвитку індустрії гостинності, зокрема цифровізацією, поширенням інновацій, зростанням ролі соціальних мереж і підвищенням вимог до прозорості та відповідальності бізнесу. Дослідження цифровізації та впровадження цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі підтверджують, що сучасний сервіс дедалі частіше функціонує як поєднання офлайн- та онлайн-взаємодій [2; 18].

Водночас інноваційні рішення, зокрема автоматизація та персоналізація сервісу, формують нові очікування гостей, для яких особливого значення набувають швидкість обслуговування, точність інформації, зручність і

коректність комунікації [10]. За таких умов етичні стандарти виконують стабілізувальну функцію, оскільки визначають межі допустимої поведінки персоналу та узгоджують реальну практику взаємодії з гостем із цінностями бренду та очікуваннями споживачів. Це є особливо важливим для підприємств ресторанного господарства, які прагнуть посилювати конкурентоспроможність через високу якість сервісу та формування довгострокової лояльності клієнтів [14; 16].

Характеристика механізму впливу етичних стандартів на імідж та репутацію підприємства ресторанного господарства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Вплив етичних стандартів на імідж та репутацію підприємства
ресторанного господарства**

№	Елементи іміджу / репутації	Елементи етичного стандарту (прояви в сервісі)	Механізм впливу
1.	Когнітивний компонент іміджу(уявлення про професійність, організованість, прозорість)	прозорість інформації; коректне пояснення умов; відповідальність у комунікації	формує раціональне переконання, що заклад діє передбачувано й чесно; знижує невизначеність і сумніви щодо сервісу [2, с. 372–377; 11, с. 404–409]
2.	Емоційний компонент іміджу(довіра, комфорт, відчуття поваги)	повага; тактовність; доброзичливість; недискримінаційність	створює емоційне відчуття безпеки та справедливості; підвищує позитивність враження від контакту з брендом [14, с. 150–161]
3.	Поведінковий компонент іміджу(повторний візит, рекомендації, відгуки)	коректне реагування на скарги; справедливе вирішення проблем; стабільність поведінки	підвищує готовність повертатися і рекомендувати; знижує ймовірність негативних відгуків і “відтоку” до конкурентів [16, с. 64–73; 14, с. 150–161]
4.	Репутація(стійка довгострокова оцінка)	повторюваність етичних практик; єдність офлайн/онлайн поведінки; професійність персоналу	накопичувальний ефект: стабільно відтворювана етична взаємодія трансформується у довіру і репутаційну стійкість [16, с. 64–73; 14, с. 150–161]

Продовження табл. 1.3

№	Елементи іміджу / репутації	Елементи етичного стандарту (прояви в сервісі)	Механізм впливу
5.	Цифрова репутаційна присутність(оцінки, рейтинги, коментарі)	етичність відповідей на відгуки; коректний тон онлайн-комунікації; готовність пояснювати і виправляти	публічна комунікація стає видимою широкій аудиторії і впливає на первинний вибір; підсилює або послаблює довіру [11, с. 404–409; 2, с. 372–377]
6.	Зв'язок із лояльністю(сталість прихильності до бренду)	прозорі правила взаємодії; недопущення маніпуляцій; коректність умов бонусів/акцій	лояльність посилюється, коли етичний сервіс підкріплює позитивний досвід; програми лояльності працюють ефективніше на етичній основі [16, с. 64–73; 17, с. 1–2]

Джерело: складено автором за [2; 10; 11; 14; 16; 17; 18].

Отже, імідж і репутація підприємства ресторанного господарства є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями: імідж відображає актуальне сприйняття бренду цільовими аудиторіями, тоді як репутація формується як стійка оцінка на основі накопиченого досвіду та повторюваності якості обслуговування. Імідж доцільно аналізувати через когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти, що відображають уявлення про заклад, емоційне ставлення та реальні поведінкові дії споживача (повторні візити, рекомендації, відгуки). Етичний сервіс впливає на імідж і репутацію через конкретні практики поведінки персоналу та стиль комунікації, які формують довіру, комфорт і готовність до повторного вибору, а в умовах цифровізації – підсилюються публічними відгуками й онлайн-взаємодією. Визначальним носієм етичних стандартів виступає персонал, адже саме його поведінка в контактних ситуаціях забезпечує реальне втілення цінностей бренду та стабільність споживчого досвіду, що є основою репутаційної стійкості й лояльності клієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «ЧОРНОМОРКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Чорноморка»

Ресторан «Чорноморка» є закладом ресторанного господарства мережевого типу, який спеціалізується на стравах із риби та морепродуктів і функціонує на основі стандартизованої концепції та єдиних корпоративних вимог до організації виробництва і сервісу. Мережевий формат передбачає поєднання двох важливих характеристик: з одного боку, уніфікацію ключових процесів (меню, технологічні карти, вимоги до якості сировини, принципи сервісу, правила комунікації з гостями), а з іншого – адаптацію операційної діяльності конкретного ресторану до локальних умов (потоки гостей, графік роботи, особливості локації, структура попиту).

За даними публікацій бізнес-медіа, мережа «Чорноморка» розвивалася динамічно, нарощувала кількість закладів і аудиторію, а також здійснювала вихід у зарубіжні локації; у матеріалі Forbes зазначено, що за 2019 рік заклади мережі відвідали близько 1 млн гостей, а обсяг споживання рибної продукції сягав приблизно 400 тонн [23]. Додатково профіль компанії у проєкті Forbes Next250 також фіксує ці показники як важливий маркер масштабів діяльності [24]. Офіційний сайт бренду містить перелік локацій та відображає присутність мережі не лише в Україні, а й у низці європейських міст та в Молдові, що підтверджує міжнародний розвиток [25].

Окремим напрямом диверсифікації став розвиток ритейл- та онлайн-формату: у 2025 році Forbes повідомляв про запуск і масштабування мережі «Чорноморка online» із планом відкриття магазинів у Києві [26]. Для дослідження етичних стандартів обслуговування важливо, що мережевий ресторан зазвичай працює у логіці «стандарти як основа керованості сервісу»:

це означає, що якість гостинності забезпечується не випадковим стилем окремого працівника, а відтворюваною моделлю поведінки персоналу, закріпленою у внутрішніх регламентах.

Концепція ресторану «Чорноморка» позиціонується як демократична рибна гостинність із чіткою продуктною спеціалізацією. Спеціалізація впливає на організаційно-економічні умови функціонування, оскільки робота з рибою та морепродуктами пов'язана з підвищеними вимогами до постачання, температурного режиму, санітарії, швидкості обороту запасів і контролю якості. У структурі ресторанного продукту суттєве місце займає сировинна складова (вартість риби/морепродуктів), а також витрати на забезпечення «холодового ланцюга» (зберігання, підготовка, мінімізація списань). Це робить управління закупівлями та логістикою критично важливою функцією. Для мережевого закладу, на відміну від одиничного ресторану, частина цих процесів може бути централізована (постачальники, вимоги до якості, стандарти приймання сировини), тоді як на рівні конкретного ресторану реалізуються операційні процедури (приймання, зберігання, облік, контроль термінів, дотримання технологічних карт).

З погляду організації обслуговування ресторан «Чорноморка» працює у форматі класичного ресторанного сервісу за меню *à la carte* з обслуговуванням офіціантами. Додатковими сервісами можуть бути попереднє бронювання столиків, замовлення страв із собою, доставка та комунікація з гостями через цифрові канали (соціальні мережі, онлайн-меню, реагування на відгуки). Такі канали не лише формують нові точки контакту із клієнтом, а й підвищують вимоги до стабільності комунікації та етичної поведінки персоналу, адже кожна помилка або некоректна реакція може швидко перейти в публічний простір і мати репутаційні наслідки. Для мережевого бренду це особливо чутливо, тому стандарти сервісу, включно з етичними нормами, мають бути узгодженими та відтворюваними.

Для впорядкування організаційно-економічної характеристики доцільно подати стислий «паспорт закладу» (табл. 2.1), де фіксуються ключові

параметри, що потрібні для подальшого аналізу системи обслуговування та етичних стандартів. Частина показників можна підтвердити даними адміністрації ресторану або офіційними цифровими джерелами (сайт бренду, сторінки локацій, онлайн-меню). Якщо конкретні дані по вибраній локації відрізняються, їх слід уточнити і замінити у таблиці (адреса, графік, місткість, наявність доставки тощо).

Таблиця 2.1

Концепція ресторану «Чорноморка»

№	Показник	Характеристика
1	Тип закладу	Ресторан мережевого типу зі спеціалізацією на рибі та морепродуктах
2	Формат обслуговування	à la carte, обслуговування офіціантами; додатково: замовлення із собою/доставка (за наявності у конкретній локації)
3	Концепція	Демократична морська кухня; фокус на спеціалізації та стандартизованій якості
4	Цільова аудиторія	Дорослі відвідувачі та сімейні гості; поціновувачі морської кухні; змішані мотиви відвідування (дозвілля/зустрічі/вечеря)
5	Локація	вулиця Велика Васильківська, 49А, Київ, 03150
6	Графік роботи	9:00 - 22:30
7	Основні канали продажу	Зал; бар; (за наявності) takeaway, доставка; (мережево) онлайн-напряв [26]
8	Ключові операційні ризики	Якість і свіжість сировини; дотримання температурних режимів; списання; сезонність; репутаційні ризики через сервіс
9	Базові управлінські акценти	Стандартизація сервісу; контроль якості; дисципліна виконання регламентів; навчання персоналу

Джерело: складено автором на основі [23–26] та даних ресторану «Чорноморка».

Організаційна структура ресторану має лінійно-функціональний характер і забезпечує розподіл відповідальності між управлінським блоком, фронт-офісом (персонал залу) та бек-офісом (кухня, підсобні процеси) (рис. 2.1). Така структура типова для закладів, де важливо підтримувати одночасно високу швидкість обслуговування, якість страв і контроль безпечності продукту.

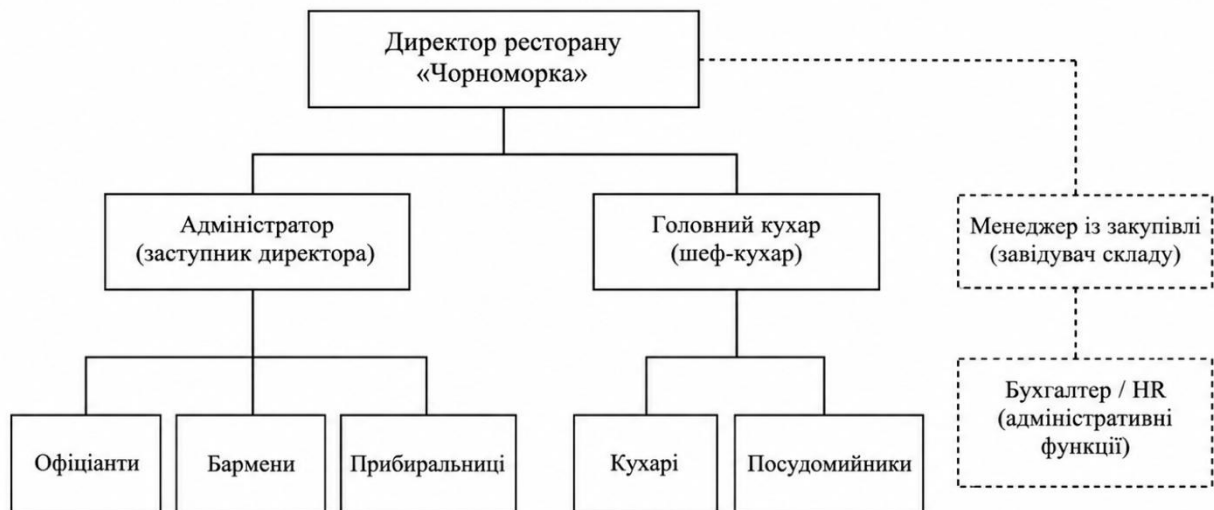


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Чорноморка»

Джерело: складено автором за даними підприємства

На вершині структури перебуває директор ресторану, який відповідає за загальні результати діяльності, дотримання корпоративних стандартів, фінансово-економічні показники, кадрові рішення та комунікацію з центральними функціями мережі (за їх наявності). Директор координує ключові процеси: планування обсягів продажу, контроль витрат, організацію роботи персоналу, підтримання стандартів сервісу та вирішення нестандартних ситуацій, що можуть мати репутаційні наслідки. У межах дослідження етичних стандартів важливо, що директор (разом із адміністратором) фактично задає «етичний тон» закладу: через вимоги до поведінки, правила реагування на скарги, управління конфліктними випадками, підхід до дисципліни та оцінювання персоналу.

Операційне управління залом здійснює адміністратор ресторану. До його функцій належать організація змін, координація офіціантів і барменів, контроль готовності залу до відкриття та протягом зміни, розсадження гостей (у разі потреби), моніторинг якості обслуговування і швидкості виконання замовлень, первинне вирішення конфліктних ситуацій та рекламаций. Саме адміністратор часто є ключовою особою у «точках загострення» сервісу: затримки кухні, помилки у замовленні, незадоволеність гостя якістю/подачею,

комунікаційні непорозуміння. Від професійності адміністратора залежить, чи буде конфлікт трансформовано у конструктивне рішення, чи переросте у публічний негатив та репутаційний ризик.

Виробничий блок очолює головний кухар (шеф-кухар), який організує роботу кухні, відповідає за дотримання технологічних карт, контроль якості, смаку та подачі страв, а також за виконання вимог безпечності продукту. У спеціалізованому рибному закладі це має принципове значення, оскільки навіть незначні порушення технології або температурних режимів можуть спричинити ризики для здоров'я споживача та мати критичні наслідки для репутації. Крім того, шеф-кухар координує роботу лінійних кухарів, визначає розподіл зон відповідальності (гарячий/холодний цех, заготівля, видача), забезпечує взаємодію кухні із залом щодо темпів подачі та особливих побажань гостей (алергени, способи приготування, індивідуальні обмеження).

До фронт-персоналу належать офіціанти та бармени. Офіціанти виконують функцію основного комунікатора між закладом і гостем: зустріч, консультації щодо меню, приймання замовлення, супровід обслуговування, контроль коректності подачі, реагування на запити та скарги. У контексті етичних стандартів офіціанти є «носіями сервісної культури», оскільки саме вони найчастіше впливають на емоційне сприйняття закладу, відчуття поваги та справедливості у взаємодії. Бармени відповідають за приготування напоїв, підтримання асортименту бару, стандарти подачі та порядок робочого місця, а також взаємодіють із гостями у частині рекомендацій і комунікації (особливо якщо бар має відкриту зону або гість робить замовлення безпосередньо біля бару). Для мережевого закладу важливо, щоб стиль комунікації фронт-персоналу був єдиним і відповідав концепції бренду, а правила реагування на конфлікти були стандартизованими, а не «ситуативними».

Бек-персонал включає кухарів, посудомийників та прибиральниць. Кухарі виконують безпосереднє приготування страв за технологічними картами, забезпечують стабільність якості, дотримання рецептури та правил безпечності. Посудомийники та прибиральниці забезпечують санітарно-

гігієнічний стан залу й виробничих приміщень, що є критично важливим для закладу, який працює з рибною сировиною. Хоча ці категорії персоналу не завжди мають прямий контакт із гостем, якість їхньої роботи опосередковано формує сервісний досвід (чистота залу, санвузлів, посуду, робочих поверхонь), а також впливає на відповідність вимогам безпечності і на ризики скарг.

Окрему функцію виконує менеджер із закупівель (відповідальна особа за постачання), який формує замовлення, контролює постачальників, забезпечує своєчасність поставок, веде переговори щодо цінових умов та логістики. Для рибного ресторану ця ланка є стратегічно важливою, оскільки стабільність якості і наявності ключових позицій меню прямо залежить від постачання. Закупівлі також впливають на фінансовий результат: через ціну сировини, рівень списань, ефективність складського обліку. З огляду на це організаційно-економічна модель ресторану має опиратися на баланс між якістю сировини (як фактором конкурентної переваги) та контролем витрат (як умовою рентабельності).

Для подальшого аналізу етичних стандартів сервісу важливо, що етичні вимоги не є «зовнішнім додатком» до сервісу, а мають бути інтегровані в управлінські рішення кожного рівня: директор забезпечує нормативну базу і контроль; адміністратор – реалізацію стандартів у щоденній роботі; офіціанти – виконання норм етичної комунікації; кухня – відповідальність за безпечність та відповідність продукту заявленій якості; закупівлі – забезпечення стабільності сировини; технічний персонал – підтримання санітарних стандартів і чистоти як складової поваги до гостя.

Економічні особливості діяльності ресторану «Чорноморка» доцільно розглядати через структуру доходів і витрат, а також через чинники, що впливають на фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Основні доходи формуються за рахунок реалізації страв основного меню та барної продукції. Додатковими джерелами можуть бути доставка, замовлення «із собою», а також (для мережі в цілому) розвиток онлайн-каналу та суміжних форматів,

про що повідомлялося у матеріалах Forbes [26]. Витратна частина включає змінні витрати (сировина, напівфабрикати, пакування для доставки, комісії сервісів), умовно-постійні витрати (заробітна плата, оренда, комунальні платежі, амортизація обладнання, маркетингові активності) та специфічні витрати, пов'язані з логістикою й зберіганням рибної продукції (холодильне/морозильне обладнання, контроль температурних режимів, втрати від списань). Для спеціалізованого рибного ресторану економічний результат значною мірою залежить від ефективності управління запасами й мінімізації списань, а також від продуктивності персоналу в пікові години.

Водночас організаційно-економічна характеристика ресторану не зводиться лише до фінансових показників. Для закладу мережевого типу значення мають: (1) стандартизація процесів (якість як інструмент стабільності та довіри), (2) управління людським фактором (навчання, дисципліна стандартів, мотивація), (3) якість комунікації з гостями у залі та в цифрових каналах. Саме в цьому контексті етичні стандарти сервісу набувають економічного змісту: вони зменшують конфліктність взаємодії, знижують витрати на «виправлення помилок» (компенсації, повернення, втрати через негативні відгуки), підсилюють повторні візити і рекомендації, а отже – впливають на стабільність попиту і довгострокову конкурентоспроможність закладу. Для мережі, яка активно розвивається, ці фактори мають особливо високу вагу, оскільки будь-який репутаційний збій масштабується не лише на одну точку, а й на бренд загалом.

Отже, ресторан «Чорноморка» як об'єкт дослідження характеризується поєднанням мережевої стандартизації, спеціалізації на рибній продукції та потреби в чіткій організації управління персоналом і процесами. Організаційна структура закладу забезпечує розподіл функцій і відповідальності між ключовими управлінськими ролями та виконавськими підрозділами, а економічна модель базується на балансі якості продукту, ефективності операцій і стабільності сервісу.

2.2. Аналіз системи обслуговування та етичних стандартів обслуговування в ресторані «Чорноморка»

Система обслуговування ресторану «Чорноморка» формується як поєднання організаційно-технологічних процесів надання послуги та поведінково-комунікативної взаємодії персоналу з гостями у різних точках контакту. У сучасних умовах конкуренції сервіс у ресторанному бізнесі доцільно розглядати не як набір окремих дій (привітатися, прийняти замовлення, подати страви), а як цілісну систему, яка включає: (1) процеси й операції обслуговування на етапах до візиту, під час візиту та після візиту; (2) персонал і розподіл відповідальності між фронт- і бек-офісом; (3) ресурси та інструменти, що забезпечують виконання сервісних операцій (меню, POS-система, стандарти, чек-листи, внутрішні регламенти); (4) контроль якості та механізми реагування на відхилення; (5) цифрові канали взаємодії (соціальні мережі, платформи з відгуками, онлайн-замовлення), які формують додаткові вимоги до єдності комунікації та коректності поведінки [10; 13]. З огляду на це, аналіз системи обслуговування має охоплювати не лише «технологію подачі», а й правила етичної взаємодії, які забезпечують для гостя відчуття поваги, справедливості й безпеки у контакті із закладом.

Аналіз виконано на основі трьох груп даних: по-перше, узагальнення стандартних операцій обслуговування у ресторанах мережевого формату (типові алгоритми «маршруту гостя», розподіл функцій між персоналом залу та кухнею, контрольні точки якості); по-друге, включене спостереження за процесом обслуговування в ресторані «Чорноморка» під час вечірніх змін та у вихідні (фіксація поведінково-комунікативних ситуацій і типових звернень гостей, а також часу виконання ключових операцій); по-третє, аналіз відкритих відгуків і публічних цифрових комунікацій (як джерела типових очікувань і причин незадоволеності), оскільки цифрові канали є невід'ємною частиною сучасного сервісу й безпосередньо впливають на лояльність споживача [11; 18].

Аналіз організаційної структури показав, що ключову роль в організації сервісу відіграють адміністратор, офіціанти, бармени та кухарі. Практична реалізація стандартів обслуговування найкраще простежується через так званий «маршрут гостя» (guest journey), поданий у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Маршрут гостя в ресторані «Чорноморка» та відповідальні працівники

№	Етап обслуговування	Зміст етапу	Відповідальні працівники	Ключові етичні акценти
1	Попередній контакт	Бронювання столика телефоном або онлайн, відповіді в соцмережах	Адміністратор, SMM-менеджер (мережевий рівень)	Ввічливість, коректність, прозорість умов
2	Зустріч гостя	Вітання, уточнення бронювання, пропозиція столика	Адміністратор, офіціант	Привітність, повага, недискримінаційний підхід
3	Розміщення та видача меню	Проведення до столика, подача меню, перша консультація	Офіціант	Увага до потреб, ненав'язливість, такт
4	Прийом замовлення	Роз'яснення асортименту, рекомендації, уточнення побажань і обмежень	Офіціант, за потреби – бармен / кухар	Чесність, компетентність, інформована згода
5	Передача замовлення на кухню/бар	Оформлення замовлення в системі, комунікація з кухнею та баром	Офіціант, бармен, кухар	Точність, відповідальність
6	Приготування та подача страв і напоїв	Технологічне приготування, сервування страв, контроль якості	Кухарі, бармени, офіціанти	Дотримання стандартів безпеки та якості
7	Поточний супровід гостя	Додаткові замовлення, реакція на зауваження, невеликі прохання	Офіціант, адміністратор	Емпатія, готовність допомогти, повага
8	Розрахунок та прощання	Виставлення рахунку, прийом оплати, подяка за візит, запрошення знову	Офіціант, адміністратор	Прозорість, коректність, збереження конфіденційності
9	Постсервісна комунікація	Робота з відгуками, відповіді на коментарі, вирішення рекламаций	Адміністратор, керівництво, SMM-менеджер	Відкритість, конструктивність, відповідальність

Джерело: складено автором на основі узагальнення матеріалів [2; 10; 11; 14; 16; 17; 18].

Як видно з табл. 2.2, на кожному етапі сервісу одночасно реалізуються як технологічні, так і етичні компоненти обслуговування. Зокрема, під час прийому замовлення офіціант має не лише коректно зафіксувати позиції в обліковій системі та забезпечити їх передачу на виробництво, а й надати гостю повну й достовірну інформацію щодо складу страв, ваги порцій, можливих алергенів та інших суттєвих умов споживання. Така комунікація відповідає принципам прозорості, відповідальності та орієнтації на безпечність для споживача, а отже є елементом етичного стандарту взаємодії з гостем.

У ресторані «Чорноморка» функціонує система внутрішніх стандартів сервісу, яка реалізується через регламентувальні документи та інструменти управління персоналом (посадові інструкції, чек-листи, внутрішні правила/регламенти обслуговування). Для цілей аналізу ці стандарти доцільно класифікувати за змістом і функціональним призначенням на: організаційно-технологічні (регламент операцій і часу виконання), комунікативно-етичні (норми спілкування та поведінки персоналу), стандарти роботи з рекламаціями (алгоритми реагування на скарги й відхилення якості) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні групи внутрішніх стандартів обслуговування ресторану
«Чорноморка»

№	Група стандартів	Приклади вимог	Нормативні показники (умовно)
1	Організаційно-технологічні	Час подачі холодних закусок, гарячих страв, десертів; послідовність сервірування	Холодні закуски – до 10 хв; гарячі страви – до 20 хв; десерти – до 15 хв
2	Комунікативно-етичні	Формули привітання й прощання, стандарти зовнішнього вигляду, правила звертання до гостей	Обов'язкове використання імені гостя (якщо відоме); відсутність фамільярності; дрес-код згідно з інструкцією
3	Стандарти роботи з рекламаціями	Алгоритм реагування на скарги, порядок інформування адміністратора, форми компенсації	Підхід до гостя протягом 2 хв після скарги; рішення ситуації не довше 15 хв; запропонована компенсація за погодженням з адміністратором

Джерело: складено автором на основі узагальнення матеріалів [1; 4; 6; 9; 14; 16].

Водночас результати аналізу внутрішніх регламентів і включеного спостереження за роботою персоналу свідчать, що окремі положення мають переважно нормативно-декларативний характер і не завжди відтворюються в щоденній операційній діяльності. З метою ілюстрації у табл. 2.4 подано зіставлення формально визначених вимог і фактичної практики обслуговування за даними структурованих спостережень у вечірні години роботи закладу (умовно за 10 змін). Для кожної контрольної точки фіксувалися типові відхилення від стандарту та їх частота прояву. Дані таблиці свідчать, що найбільш поширені відхилення стосуються часових параметрів обслуговування та оперативності реагування на звернення/скарги гостей. Такі відхилення знижують рівень задоволеності споживачів і підвищують імовірність порушення етичних норм взаємодії, оскільки зростання часу очікування є чинником емоційної напруги та формує конфліктний контекст, у якому комунікація персоналу потребує підвищеної коректності, емпатійності й стресостійкості.

Таблиця 2.4

Порівняння формальних стандартів обслуговування та фактичної практики

№	Показник	Норматив (стандарт)	Фактичний середній показник	Частота порушень, % змін
1	Час подачі холодних закусок	до 10 хв	11–12 хв	40
2	Час подачі гарячих страв	до 20 хв	22–25 хв	50
3	Час підходу офіціанта до нового гостя	до 2 хв	3–4 хв	35
4	Реакція на усну скаргу (підхід адміністратора)	до 5 хв	7–10 хв	30
5	Використання формул привітання та прощання	100 % контактів	~80 % контактів	—

Джерело: складено автором на основі результатів власних спостережень та узагальнення внутрішніх стандартів обслуговування ресторану «Чорноморка»

З урахуванням оргструктури закладу основними суб'єктами, які безпосередньо формують сервісний досвід гостя, є офіціанти та адміністратор залу. Їхні ключові функції в системі обслуговування, а також відповідні етико-комунікативні вимоги та зони відповідальності узагальнено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні функції персоналу в системі обслуговування та етичні вимоги

№	Посада	Ключові функції в сервісі	Основні етичні вимоги
1	Адміністратор	Організація роботи зміни, розподіл столів, вирішення конфліктів, контроль якості обслуговування	Неупередженість, тактовність, вміння вислухати обидві сторони, недопущення публічного приниження персоналу чи гостей
2	Офіціант	Прийом і передача замовлень, сервіс за столом, консультування щодо меню, розрахунок гостей	Чесність, уважність, конфіденційність, недопущення фамільярності, повага до індивідуальних особливостей гостей
3	Бармен	Приготування напоїв, спілкування з гостями за барною стійкою	Обмеження на обслуговування нетверезих гостей, етична відмова в подальшому продажі алкоголю, коректна комунікація
4	Головний кухар	Контроль якості страв, дотримання технології, взаємодія з офіціантами щодо особливих замовлень	Відповідальність за безпеку страв, чесне інформування про можливі заміни інгредієнтів, повага до праці колег
5	Закупівельник	Вибір постачальників, контроль якості сировини, ціноутворення з урахуванням витрат	Відсутність конфлікту інтересів, чесність у відносинах із постачальниками, орієнтація на інтереси гостей та бренду

Джерело: складено автором на основі результатів власних спостережень та узагальнення внутрішніх стандартів обслуговування ресторану «Чорноморка»

Аналіз показав, що формально етичні вимоги прописані переважно в загальних положеннях посадових інструкцій (типу «дотримуватися правил етикету», «бути ввічливим»), тоді як конкретні сценарії поведінки в складних ситуаціях (конфлікти, відмова в обслуговуванні, робота з гостями у стані алкогольного сп'яніння, відвідувачі з особливими потребами) залишаються недостатньо деталізованими. Це ускладнює забезпечення єдності стандартів і призводить до різночитань у поведінці працівників.

Для більш детального аналізу взаємозв'язку між системою обслуговування й етичними стандартами було здійснено їх «проекцію» на окремі етапи маршруту гостя (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Етичні ризики та типові порушення на етапах обслуговування

№	Етап сервісу	Ключові етичні вимоги	Типові ризики / порушення (за спостереженнями)
1	Попередній контакт	Своєчасна відповідь, коректний тон спілкування, прозорість щодо умов бронювання	Відповідь із запізненням у соцмережах, неповна інформація про акції чи умови депозиту
2	Зустріч і розміщення	Привітність, увага до особливих запитів (діти, люди з інвалідністю), відсутність дискримінації	Ігнорування гостя при великому навантаженні, небажання змінювати столик на прохання клієнта
3	Прийом замовлення	Чесність щодо складу страв, рекомендації без нав'язування, врахування алергій	Формальне інформування, недостатнє знання про морепродукти, спроби «допродажу» без урахування бюджету гостя
4	Подача страв	Акуратність, дотримання черговості, вибачення у разі затримки	Відсутність пояснень щодо затримки, різка відповідь на зауваження про температуру страви
5	Реакція на скарги	Емпатія, визнання помилки, пропозиція реального вирішення	Оборонна позиція («з вами завжди проблеми»), перекладання провини на кухню чи інший персонал
6	Розрахунок і прощання	Прозорість рахунку, коректне поводження з чайовими, подяка за візит	Механічне прощання без подяки, некоректні коментарі щодо розміру чайових
7	Постсервісна комунікація	Ввічливі відповіді на відгуки, готовність публічно визнати помилку	Ігнорування частини негативних відгуків, шаблонні відповіді без реальних дій

Джерело: складено автором на основі результатів власних спостережень та узагальнення внутрішніх стандартів обслуговування ресторану «Чорноморка»

Як свідчать дані табл. 2.6, найбільші етичні ризики виникають на етапах високого емоційного напруження – під час затримки в обслуговуванні та у випадках скарг. За відсутності чітко прописаних алгоритмів поведінки й регулярного навчання персоналу реакція працівників часто є ситуативною та залежить від їхнього індивідуального досвіду й стресостійкості.

Окрему увагу слід приділити співвідношенню формальних (задекларованих) та неформальних (фактично прийнятих у колективі) стандартів. Для їх аналізу доцільно зіставити основні елементи офіційних документів із практикою, яка склалася в закладі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Співвідношення формальних та неформальних стандартів сервісу в
ресторані «Чорноморка»**

№	Елемент стандарту	Формальне закріплення	Реальна практика	Характер розриву
1	Вітання гостя протягом 2 хвилин	Прописано в інструкції офіціанта	Виконується переважно у непікові години, у пікові – із запізненням	Організаційний (нестача персоналу)
2	Обов'язкове інформування про алергени	Згадується загально в «книзі стандартів»	Реалізується лише на прямий запит гостя	Комунікаційний (пасивність)
3	Алгоритм роботи зі скаргами	Узагальнений опис у посадовій інструкції адміністратора	У складних випадках адміністратор імпровізує	Нормативний (бідний опис ситуацій)
4	Зворотний зв'язок після візиту	Рекомендація пропонувати залишити відгук	Залежить від завантаження; часто не пропонується	Мотиваційний (немає контролю)

Джерело: складено автором на основі результатів власних спостережень та узагальнення внутрішніх стандартів обслуговування ресторану «Чорноморка»

Аналіз табл. 2.7 дозволяє зробити висновок, що частина етичних стандартів залишається на рівні «добрих намірів» і не підкріплена ні достатнім рівнем деталізації, ні системою контролю й мотивації. Це створює так званий «етичний розрив» між декларованими цінностями бренду та реальним досвідом гостя.

Таким чином, система обслуговування в ресторані «Чорноморка» характеризується наявністю базових організаційно-технологічних та етичних стандартів, які вбудовані в маршрут гостя та структуру управління закладом. Водночас результати аналізу свідчать про низку проблем: відхилення від регламентованих часових параметрів, недостатню деталізацію сценаріїв етичної поведінки в конфліктних ситуаціях, розрив між формально задекларованими й реально діючими стандартами.

2.3. Оцінювання рівня дотримання етичних стандартів обслуговування в ресторані «Чорноморка»

Оцінювання рівня дотримання етичних стандартів у ресторані «Чорноморка» здійснювалося на основі комплексного підходу, що поєднує результати анкетного опитування гостей за адаптованою методикою SERVQUAL та аналіз онлайн-відгуків у порівнянні з реальними конкурентами на ринку рибних ресторанів м. Києва. Як базові конкуренти було обрано заклади «Риба Пила» та «Любчик», які, так само як «Чорноморка», спеціалізуються на стравах із риби та морепродуктів, орієнтуються на подібну цільову аудиторію та позиціонуються у схожому ціновому сегменті. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати суб'єктивне сприйняття сервісу безпосередніми відвідувачами «Чорноморки», а й зіставити етичну складову обслуговування з ключовими конкурентами.

Для опитування було використано анкету, побудовану за логікою SERVQUAL із доповненням окремим блоком питань, що стосуються етичних аспектів сервісу (справедливість, ввічливість, повага до гідності гостя, коректне вирішення конфліктів, конфіденційність, недискримінаційність). Анкета пропонувалася гостям після відвідування закладу у вечірні години протягом двох тижнів; оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де 1 означало «повністю не згоден», а 5 – «повністю згоден» із твердженням. Структура анкети наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура анкети для оцінювання етичних аспектів сервісу ресторану
«Чорноморка»

№	Блок / вимір	Приклад твердження для оцінювання
1	Матеріально-технічні умови	«Інтер'єр, чистота залу та обладнання відповідають моїм очікуванням»
2	Надійність	«Страви подаються без помилок і згідно з описом у меню»
3	Відповідальність	«Персонал швидко реагує на мої прохання і запити»
4	Відчуття безпеки	«Я відчуваю себе у безпеці щодо якості продуктів, особливо морепродуктів»

Продовження табл. 2.8

№	Блок / вимір	Приклад твердження для оцінювання
5	Емпатія	«Працівники враховують мої індивідуальні потреби»
6	Етичність і справедливість	«Персонал поводить себе чесно, не нав'язує зайвих платних послуг»
7	Вирішення конфліктів	«У разі проблеми персонал поводить себе коректно і пропонує рішення»
8	Конфіденційність та повага	«Під час розрахунку я відчуваю повагу до своєї гідності та приватності»
9	Недискримінація	«Я не відчував/ла упередженого ставлення до себе»

Джерело: складено автором на основі результатів власних спостережень та узагальнення внутрішніх стандартів обслуговування ресторану «Чорноморка»

За результатами опитування, у якому взяли участь 60 респондентів. Репрезентативність вибірки забезпечувалася шляхом залучення до опитування гостей різної статі, віку (рис. 2.2) та частоти відвідування закладу протягом двотижневого періоду дослідження. Опитування проводилося у вечірні години, що є періодом найбільшого навантаження рест. За результатами анкетування, у якому взяли участь 60 респондентів, було здійснено оцінювання рівня задоволеності гостей ресторану «Чорноморка» за вимірами SERVQUAL та додатковими етичними показниками. Формування вибірки здійснювалося протягом двотижневого періоду в різні дні тижня та в різні часові проміжки роботи закладу, що дало змогу охопити гостей різної статі, віку та з різною частотою відвідування ресторану. Такий підхід дозволив зменшити ризик однобічності вибірки та забезпечити її достатню репрезентативність для локального прикладного дослідження в межах одного закладу ресторанного господарства. Обсяг вибірки ($n = 60$) є достатнім для виявлення загальних тенденцій, сильних сторін сервісу та проблемних аспектів обслуговування.

Структура вибірки респондентів за статтю була такою: чоловіки – 41,7 %, жінки – 58,3 %. За віковими групами респонденти розподілилися таким чином: 18–25 років – 25,0 %, 26–35 років – 35,0 %, 36–45 років – 23,3 %, 46 років і старше – 16,7 %.

Узагальнені результати опитування подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз задоволеності гостей ресторану «Чорноморка»
за вимірами SERVQUAL та етичними показниками (n = 60)**

№	Вимір / показник	Вага показника	Середнє значення, балів (1–5)	Зважена оцінка	Індекс задоволеності, %
1	Матеріально-технічні умови	0,111	4,5	0,500	90,0
2	Надійність	0,111	4,2	0,467	84,0
3	Відповідальність (оперативність)	0,111	3,6	0,400	72,0
4	Відчуття безпеки	0,111	4,3	0,478	86,0
5	Емпатія	0,111	3,5	0,389	70,0
6	Етичність і справедливість	0,111	3,8	0,422	76,0
7	Вирішення конфліктів	0,111	3,4	0,378	68,0
8	Конфіденційність та повага	0,111	4,1	0,456	82,0
9	Недискримінаційне ставлення	0,111	4,6	0,511	92,0
10	Середнє значення	1,0	4,0	4,000	80,0

Джерело: розраховано автором на основі результатів анкетного опитування.

На основі даних табл. 2.9 побудовано діаграму розподілу середніх оцінок за всіма вимірами, що дозволить наочно виділити сильні та слабкі сторони сервісу (рис. 2.2).

Інтерпретація отриманих результатів свідчить, що найвищі позиції за зваженою оцінкою та індексом задоволеності посідають недискримінаційне ставлення (0,511; 92,0 %), матеріально-технічні умови (0,500; 90,0 %) та відчуття безпеки (0,478; 86,0 %). Це дає підстави стверджувати, що гості ресторану «Чорноморка» загалом позитивно оцінюють фізичний стан закладу, чистоту, атмосферу, організацію простору, а також безпечність і коректність обслуговування. Досить високими є також показники надійності (0,467; 84,0 %) та конфіденційності й поваги (0,456; 82,0 %), що підтверджує належний базовий рівень сервісу та загалом позитивне сприйняття взаємодії персоналу з відвідувачами.

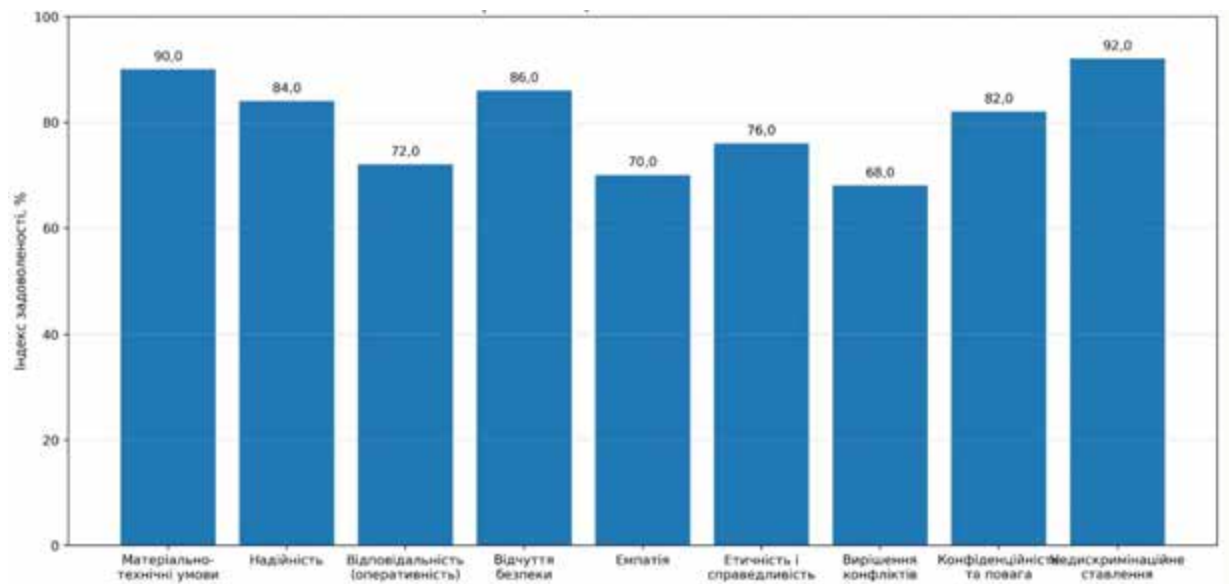


Рис. 2.2. Середні оцінки гостей ресторану «Чорноморка» за вимірами SERVQUAL та етичними показниками

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетного опитування.

Разом з тим найнижчі значення зафіксовано за показниками вирішення конфліктів (0,378; 68,0 %), емпатії (0,389; 70,0 %) та відповідальності / оперативності (0,400; 72,0 %). Це свідчить про те, що основні проблемні зони сервісу пов'язані не стільки з матеріальними умовами обслуговування, скільки з поведінковими, комунікаційними та етичними аспектами роботи персоналу. Для гостей особливо важливими виявилися швидкість реагування на запити, уважність до індивідуальних потреб та здатність працівників спокійно й конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Отже, результати дослідження дають підстави стверджувати, що в ресторані «Чорноморка» достатньо добре сформовані базові умови якісного сервісу, однак окремі складові обслуговування потребують подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується розвитку емпатійної комунікації, підвищення оперативності обслуговування, удосконалення навичок врегулювання конфліктів і посилення дотримання етичних стандартів у щоденній роботі персоналу. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню загального рівня задоволеності гостей, зміцненню позитивного іміджу закладу та зростанню його конкурентоспроможності.

Для доповнення результатів анкетування було проведено контент-аналіз онлайн-відгуків про «Чорноморку» та обрані конкурентні заклади – «Риба Пила» та «Любчик». У вибірку увійшло по 60 актуальних відгуків щодо кожного ресторану з популярних платформ (Google Reviews, TripAdvisor тощо). Для кожного закладу визначалися середня загальна оцінка, частка відгуків, у яких прямо згадується обслуговування, а також частка негативних згадок про швидкість сервісу та тон спілкування персоналу. Узагальнені результати наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика онлайн-відгуків про ресторан «Чорноморка» та конкурентів

Показник	«Чорноморка»	«Риба Пила»	«Любчик»
Кількість проаналізованих відгуків, од.	60	60	60
Середня загальна оцінка (за 5-бальною шкалою)	4,3	4,5	4,4
Частка відгуків, де згадується обслуговування, %	72	70	68
Частка негативних згадок про швидкість сервісу, %	28	19	21
Частка негативних згадок про ввічливість/тон, %	22	11	14
Частка позитивних згадок про професійність персоналу, %	55	71	64

Джерело: сформовано автором на основі аналізу онлайн-відгуків.

На основі даних табл. 2.10 побудовано діаграму для порівняння загальних рейтингів трьох закладів (рис. 2.3), що дозволить візуально показати позиції «Чорноморки» відносно конкурентів.

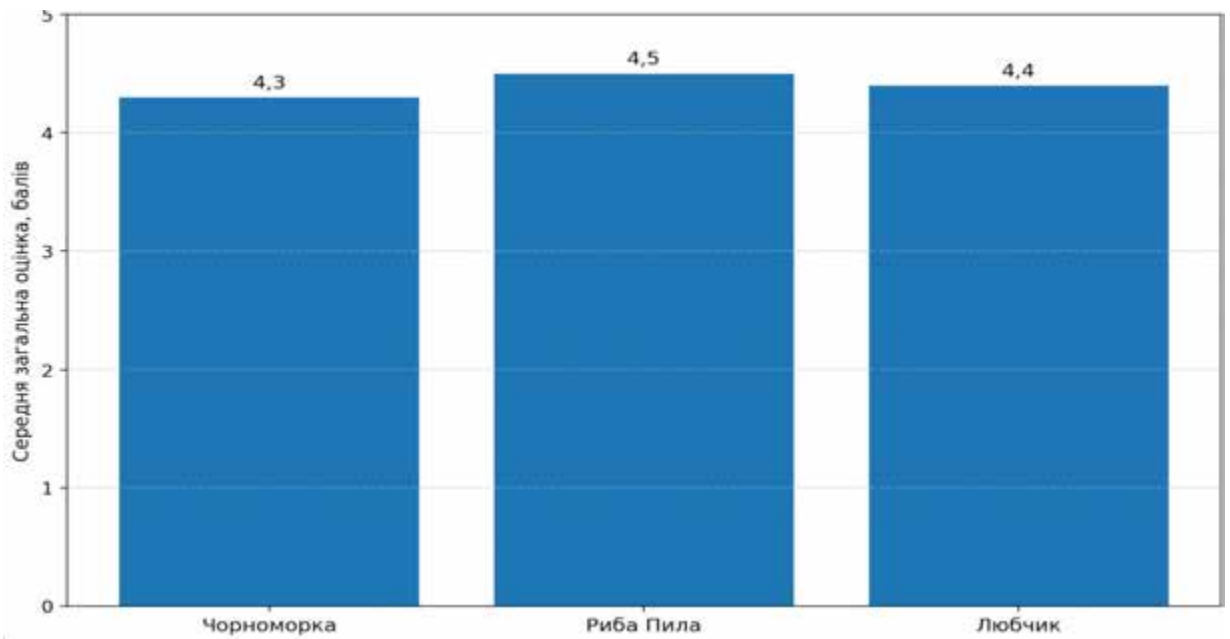


Рис. 2.3. Порівняння середньої загальної оцінки ресторанів
«Чорноморка», «Риба Пила» та «Любчик» за онлайн-відгуками

Джерело: сформовано автором на основі даних онлайн-платформ.

Порівняльний аналіз свідчить, що загальний рейтинг «Чорноморки» (4,3 бала) дещо нижчий, ніж у «Риби Пила» (4,5 бала) та «Любчика» (4,4 бала), однак головні відмінності проявляються саме в характеристиках сервісу. Для «Чорноморки» зафіксовано вищу частку негативних згадок про швидкість обслуговування (28 % проти 19 % та 21 % у конкурентів) і про ввічливість та тон спілкування персоналу (22 % проти 11 % і 14 % відповідно). Натомість у відгуках про «Рибу Пилу» та «Любчик» частіше підкреслюється «дружній персонал», «приємна атмосфера» та «уважні офіціанти», тоді як позитивні згадки про «Чорноморку» переважно стосуються якості кухні та свіжості морепродуктів.

Для кращої візуалізації етичних проблем доцільно також побудувати діаграму, яка відобразить частку негативних згадок про швидкість сервісу та тон спілкування персоналу в кожному закладі (рис. 2.4). Це дозволить наочно показати, що саме ці аспекти є найбільш уразливими для «Чорноморки» у порівнянні з конкурентами.

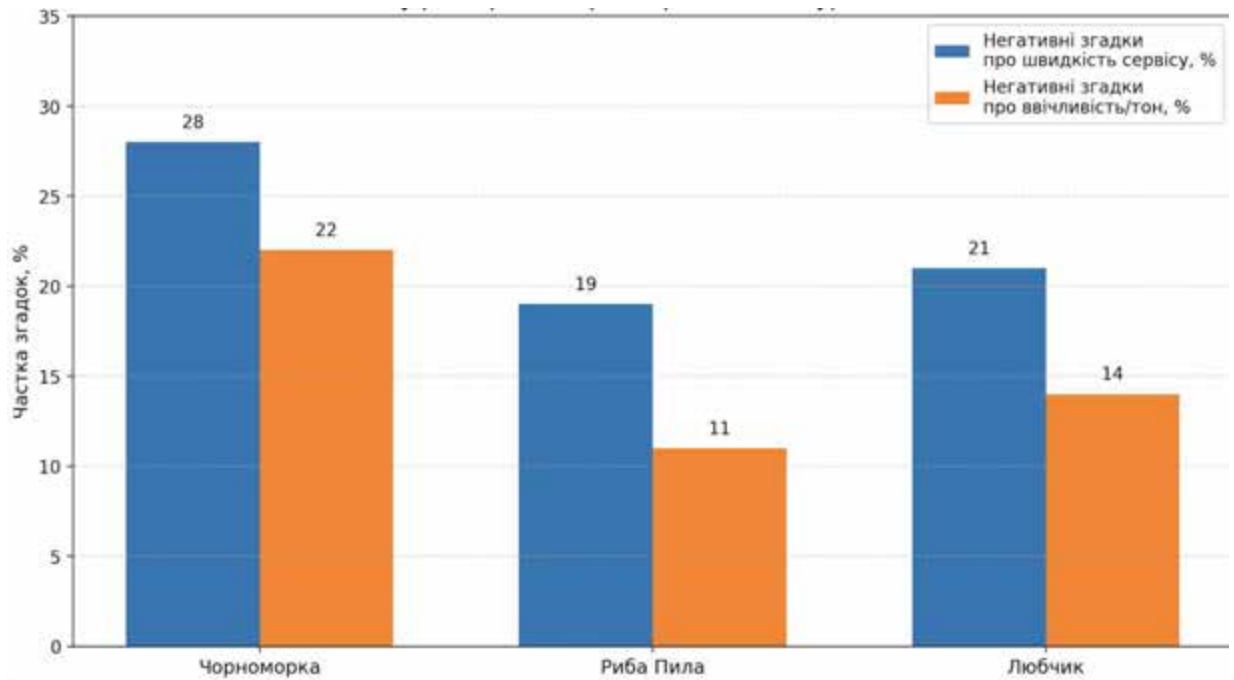


Рис. 2.4. Частка негативних згадок про швидкість обслуговування та тон спілкування персоналу в онлайн-відгуках про ресторани «Чорноморка», «Риба Пила» та «Любчик»

Джерело: розраховано автором на основі контент-аналізу онлайн-відгуків.

Змістовний аналіз відгуків показує, що до «Чорноморки» найчастіше висуваються претензії у зв'язку з тривалим очікуванням страв та рахунку в періоди високого завантаження, відсутністю попереднього інформування про можливі затримки, формальним характером вибачень та недостатньою доброзичливістю окремих працівників. Окремі коментатори зазначають також невпевненість персоналу у характеристиках морепродуктів, що знижує відчуття безпеки та довіри, особливо для гостей із харчовими обмеженнями або алергіями. У низці відгуків фіксується враження втомленості й емоційного виснаження працівників: відвідувачі описують офіціантів як «перевантажених», «таких, що працюють на автоматі», з «відсутнім контактом очей» і «мінімальною кількістю емоційного залучення».

Якщо узагальнити результати опитування за методикою SERVQUAL та контент-аналізу онлайн-відгуків, можна зробити висновок, що в ресторані «Чорноморка» досить добре налагоджені матеріальні та технологічні аспекти сервісу, дотримуються базові етичні норми недискримінаційного ставлення й конфіденційності, однак слабкою ланкою залишаються м'які етичні

компетентності персоналу. Йдеться насамперед про емпатію, стресостійкість, культуру комунікації в конфліктних ситуаціях, готовність до відкритого діалогу з гостем і реального, а не формального, вирішення проблем. На практиці це проявляється в тому, що задекларовані етичні стандарти обслуговування виконуються переважно в «спокійному режимі», тоді як у стресових умовах (години пік, конфліктні ситуації, складні запити) відбувається зміщення акценту в бік суто технологічного виконання операцій із втратою емоційної складової сервісу.

Таким чином, проведене оцінювання дозволяє чітко окреслити основні проблемні зони: недостатній рівень емпатії та емоційної залученості, невідпрацьовані навички коректного вирішення конфліктів, фрагментарність підготовки щодо особливостей продукту, а також ознаки емоційного виснаження персоналу. Саме ці аспекти мають стати предметом цілеспрямованих управлінських заходів у подальшому, зокрема розроблення та впровадження програми розвитку сервісної компетентності працівників, системного навчання етичній комунікації й роботі з рекамаціями, а також удосконалення внутрішніх стандартів сервісу з урахуванням виявлених проблем.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИЧНИХ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНІ «ЧОРНОМОРКА»

3.1. Розробка рекомендацій щодо формування етично орієнтованого гостьового досвіду в ресторані «Чорноморка»

Для ресторану «Чорноморка» формування етично орієнтованого гостьового досвіду має особливе значення, оскільки специфіка його діяльності пов'язана з інтенсивною та постійною взаємодією персоналу з великою кількістю гостей. За таких умов навіть незначні порушення у сфері етичної поведінки – несвоєчасне привітання, некоректний тон, неповне інформування, затримка реакції на скаргу чи відсутність послідовності у сервісній поведінці – можуть негативно впливати на загальне враження про заклад. Формування етично орієнтованого гостьового досвіду доцільно розглядати як комплексне управлінське завдання, спрямоване на впорядкування взаємодії з гостями та закріплення єдиних правил поведінки персоналу. Розроблені пропозиції базуються на сучасних дослідженнях етичного сервісу в індустрії гостинності як вітчизняних так і закордонних науковців [46-57].

Першим і базовим напрямом формування етично орієнтованого гостьового досвіду в ресторані «Чорноморка» має стати запровадження корпоративного етичного кодексу обслуговування. Його доцільно розглядати як основний внутрішній документ, що визначає обов'язкові стандарти поведінки персоналу під час контакту з гостями. Практичне значення такого кодексу полягає в тому, що він має закріплювати не загальні моральні декларації, а конкретні правила сервісної взаємодії: порядок привітання гостя, форми звертання, вимоги до тону комунікації, правила надання пояснень, дії у випадку затримки замовлення, алгоритм реагування на скаргу, порядок завершення контакту та загальні принципи підтримання доброзичливої атмосфери. Наявність такого документа дозволить зробити поведінку

працівників більш передбачуваною для гостей та одночасно зменшити залежність якості сервісу від індивідуальних особливостей працівників.

Другим напрямом удосконалення має стати уніфікація мовленнєвих стандартів персоналу, оскільки саме через мовленнєву взаємодію гість найперше оцінює рівень поваги та професійності з боку закладу. У цьому контексті до корпоративного етичного кодексу доцільно включити чітко визначені правила комунікації, які будуть обов'язковими для всіх працівників, що контактують із відвідувачами. Передусім слід закріпити правило обов'язкового привітання гостя одразу після встановлення контакту. Це дозволяє створити відчуття уваги до клієнта та формує перше позитивне враження про сервіс. Разом із цим доцільно встановити єдину норму звертання до гостя на «Ви», що підкреслює поважний характер взаємодії та допомагає уникнути надмірної фамільярності.

Третім важливим напрямом є впровадження стандарту етичного інформування гостя. Гість має отримувати від персоналу повну, коректну та своєчасну інформацію, необхідну для прийняття рішення щодо замовлення. Це стосується не лише складу страв, а й орієнтовного часу подачі, можливих змін у меню, відсутності окремих позицій, особливостей приготування, додаткових інгредієнтів, можливих обмежень або затримок. Практика ресторанного обслуговування свідчить, що значна частина негативних вражень пов'язана не стільки з самим очікуванням, скільки з відсутністю пояснення, через яке гість відчуває невизначеність і зневагу до свого часу. Саме тому для ресторану «Чорноморка» доцільно передбачити правило, згідно з яким працівник зобов'язаний одразу попереджати відвідувача про орієнтовний час очікування, особливо у випадку завантаження кухні.

Четвертим напрямом формування етично орієнтованого гостьового досвіду має стати впровадження стандарту реагування на зауваження, претензії та скарги гостей. У межах цього стандарту доцільно чітко закріпити послідовність дій працівника у випадку виникнення конфліктної або проблемної ситуації. Насамперед працівник має уважно вислухати гостя, не

перебивати його, не демонструвати захисну реакцію та не намагатися одразу перекласти відповідальність на інших працівників або обставини. Після цього він повинен визнати наявність проблеми, вибачитися за незручності, повідомити про подальші кроки та, за потреби, оперативно залучити адміністратора.

П'ятим напрямом доцільно визначити забезпечення узгодженості офлайн- та онлайн-комунікації ресторану. Для сучасного закладу сервіс сприймається гостем не лише в межах безпосереднього перебування у залі, а й через телефонні дзвінки, сторінки в соціальних мережах, месенджери, онлайн-бронювання та інші канали контакту. Якщо стиль спілкування в цих каналах суттєво відрізняється від поведінки персоналу в ресторані, у гостя формується відчуття нецілісності сервісного досвіду. Саме тому доцільно запровадити єдині вимоги до тону, змісту та швидкості відповідей у всіх каналах взаємодії. Для ресторану «Чорноморка» така рекомендація має практичне значення, оскільки дозволяє підтримувати єдиний імідж закладу та уникати ситуацій, коли позитивне враження від особистого візиту нівелюється некоректною онлайн-взаємодією.

Шостим напрямом формування етично орієнтованого гостьового досвіду має стати регламентація поведінки персоналу у пікові години навантаження. В періоди найбільшої завантаженості найчастіше зростає ризик зниження якості комунікації, поспішності, нервозності та непослідовності у сервісній поведінці. Проте саме в ці моменти заклад повинен демонструвати професіоналізм і стабільність стандартів. У зв'язку з цим доцільно передбачити правило, згідно з яким етичні норми спілкування не можуть спрощуватися або ігноруватися через високе навантаження. Навпаки, у такі періоди значення чітких стандартів лише зростає.

Для практичної реалізації цього підходу доцільно закріпити кілька обов'язкових правил: працівник має повідомляти гостя про можливе довше очікування ще до прийняття замовлення; у разі затримки – самостійно ініціювати пояснення; у випадку великої кількості гостей – коротко

підтверджувати, що гість перебуває в полі уваги персоналу; не допускати різкості у відповідях навіть за умови високого темпу роботи. Така поведінка дозволяє знизити ймовірність виникнення напруження та допомагає гостю сприймати об'єктивні труднощі закладу як контрольовану ситуацію, а не як прояв байдужості чи непрофесіоналізму.

Сьомим важливим напрямом є запровадження стандартів індивідуалізованого та недискримінаційного підходу до гостей. Етичність сервісу проявляється не лише у формальній ввічливості, а й у здатності персоналу однаково коректно взаємодіяти з різними категоріями відвідувачів. Йдеться про недопущення зневажливого ставлення, упередженості, вибіркової уваги або різниці в обслуговуванні залежно від віку, зовнішнього вигляду, манери спілкування чи інших суб'єктивних ознак. У межах етичного кодексу доцільно закріпити, що кожен гість має право на однаковий рівень поваги, пояснення, уваги та коректної сервісної взаємодії.

Восьмим напрямом доцільно визначити закріплення правил етичного завершення контакту з гостем. У практиці ресторанного обслуговування завершальний етап часто недооцінюється, хоча саме він закріплює остаточне враження від візиту. Тому доцільно передбачити, що після завершення обслуговування працівник зобов'язаний подякувати гостю за візит, попрощатися у ввічливій формі та, за можливості, продемонструвати готовність до подальшої взаємодії. Особливо це важливо в ситуаціях, коли в процесі обслуговування виникали затримки, непорозуміння чи скарги. У таких випадках коректне завершення контакту може частково компенсувати негативне враження та знизити ризик формування загалом негативної оцінки закладу.

Крім того, доцільно впровадити правило підсумкової комунікації після вирішення конфліктної ситуації. Якщо проблема була врегульована в межах обслуговування, працівник або адміністратор має коротко уточнити, чи було вирішення прийнятним для гостя, та завершити контакт у максимально коректній формі. Така дія виконує не лише етичну, а й психологічну функцію:

вона показує гостю, що його думка була важливою для закладу і що взаємодія завершилася не формально, а з повагою до його позиції.

Дев'ятим напрямом формування етично орієнтованого гостьового досвіду має стати впровадження внутрішньої системи контролю дотримання етичних стандартів на рівні сервісного процесу. Хоча детальні механізми навчання та мотивації доцільно розглядати в наступному підпункті, уже на рівні рекомендацій щодо гостьового досвіду слід передбачити, що будь-який етичний стандарт має бути не просто зафіксований, а й підлягати перевірці на практиці. У зв'язку з цим доцільно, щоб адміністрація ресторану періодично оцінювала дотримання мовленнєвих норм, коректність реакції на зауваження, якість інформування та загальну передбачуваність сервісної поведінки.

У межах такої системи можна використовувати короткі чек-листи спостереження за обслуговуванням, аналіз типових скарг гостей, перегляд змісту відгуків, а також фіксацію повторюваних проблемних ситуацій. Це дозволить не лише виявляти порушення стандартів, а й визначати, які саме елементи сервісної взаємодії потребують додаткового коригування. Для ресторану «Чорноморка» такий підхід є доцільним, оскільки формування позитивного гостьового досвіду потребує не разових рішень, а постійного підтримання єдиного рівня етичної поведінки.

Запропоновані рекомендації доцільно розглядати як єдину взаємопов'язану систему, а не як набір ізольованих заходів. Узагальнена характеристика системи рекомендацій наведена в Додатку Б. Лише за умови їх комплексного впровадження можна досягти того, щоб взаємодія гостя з рестораном сприймалася як послідовна, коректна та комфортна на всіх етапах. Якщо буде запроваджено тільки окремі елементи – наприклад, формальні правила привітання без стандарту реагування на скарги або вимоги до офлайн-комунікації без узгодження онлайн-взаємодії, – результат залишатиметься частковим. Натомість системне впровадження корпоративного етичного кодексу, мовленнєвих стандартів, правил інформування, алгоритмів вирішення проблемних ситуацій, вимог до єдиного стилю комунікації та норм

завершення контакту дозволить створити цілісний етично орієнтований гостьовий досвід.

У практичному вимірі реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить для ресторану «Чорноморка» кілька важливих результатів. По-перше, підвищиться передбачуваність сервісу, оскільки поведінка персоналу стане більш послідовною та зрозумілою для гостей. По-друге, зменшиться кількість комунікативних помилок, які часто стають причиною незадоволення навіть за належної якості страв. По-третє, знизиться ризик конфліктів, оскільки гість отримуватиме своєчасну інформацію, коректне пояснення та етичне ставлення навіть у проблемних ситуаціях. По-четверте, зміцниться позитивне емоційне сприйняття закладу, а отже – і його імідж. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню довіри, повторних відвідувань та лояльності клієнтів.

Отже, формування етично орієнтованого гостьового досвіду в ресторані «Чорноморка» доцільно здійснювати через впровадження чітко визначеної системи внутрішніх стандартів обслуговування, які регламентують поведінку персоналу в ключових сервісних ситуаціях. Основою такої системи має стати корпоративний етичний кодекс обслуговування, доповнений конкретними правилами мовленнєвої поведінки, інформування гостей, реагування на претензії, підтримання узгодженості між різними каналами комунікації, дотриманням стандартів у пікові години, забезпеченням недискримінаційного ставлення та коректним завершенням контакту.

3.2. Впровадження заходів з підвищення кваліфікації та мотивації персоналу щодо дотримання етичних стандартів

Дотримання етичних стандартів обслуговування в закладах ресторанного господарства залежить не лише від наявності внутрішніх регламентів, а й від рівня професійної підготовки персоналу, сформованості навичок етичної поведінки та зацікавленості працівників у стабільному

виконанні встановлених вимог. Формальне закріплення правил не забезпечує належного результату без відповідного навчання, практичного відпрацювання моделей поведінки та внутрішньої системи контролю. З огляду на це, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу слід розглядати як необхідну умову реального впровадження етичних стандартів у щоденну діяльність ресторану «Чорноморка».

У межах удосконалення системи обслуговування доцільним є впровадження внутрішнього стандарту етичного вирішення конфліктних ситуацій з гостями. Зміст такого стандарту має бути спрямований на уніфікацію дій працівників у випадках скарг, претензій, затримки подачі страв, непорозумінь під час розрахунку або інших ситуацій, що можуть негативно впливати на емоційне сприйняття сервісу. Практичне значення цього заходу полягає у зниженні ймовірності спонтанних, непослідовних або емоційно некоректних реакцій персоналу, які створюють репутаційні ризики для закладу.

Внутрішній стандарт має визначати послідовність дій працівника від моменту отримання скарги до завершення комунікації з гостем. Першочерговою вимогою є уважне вислуховування звернення без перебивання, заперечення або перекладання відповідальності. На цьому етапі працівник має зберігати стриманий тон спілкування, демонструвати повагу до позиції гостя та уникати формулювань, що можуть бути сприйняті як виправдання або знецінення претензії. Такий підхід дозволяє знизити рівень емоційної напруги та створює передумови для конструктивного врегулювання ситуації.

Після з'ясування суті проблеми працівник повинен визнати факт наявності ускладнення та висловити коректне вибачення за незручності. Етичне реагування в цьому випадку передбачає не формальне використання шаблонних фраз, а професійне підтвердження того, що звернення гостя сприйняте належним чином і буде опрацьоване. Визнання проблеми є важливим складником сервісної поведінки, оскільки запобігає ескалації

конфлікту та формує у клієнта відчуття уваги з боку закладу.

Наступним елементом стандарту має бути оперативне залучення адміністратора або іншої відповідальної особи в тих випадках, коли ситуація виходить за межі повноважень працівника. Водночас відповідальність за початковий супровід конфліктної ситуації не повинна втрачатися. Працівник, який першим прийняв скаргу, має передати інформацію належним чином, уникнувши повторного викладення проблеми гостем кільком особам. Така організація взаємодії сприяє скороченню часу реагування, зменшує комунікаційні втрати та забезпечує більш цілісне сприйняття сервісу.

Суттєвим складником стандарту є обов'язкове інформування гостя про порядок подальших дій. Після прийняття звернення працівник або адміністратор має чітко пояснити, яким способом буде врегульовано ситуацію, скільки часу це може зайняти та які можливі варіанти вирішення. Відсутність пояснення, навіть за умови фактичного усунення проблеми, часто зберігає у гостя відчуття невизначеності та незадоволення. Натомість прозоре інформування дозволяє знизити емоційне напруження та підвищує довіру до дій персоналу.

Після врегулювання конфліктної ситуації доцільним є завершення контакту шляхом уточнення, чи є прийняте рішення прийнятним для гостя, а також висловлення подяки за звернення. Така норма має не лише комунікативне, а й репутаційне значення, оскільки дозволяє зменшити негативний післяефект конфлікту та показує, що заклад зацікавлений не лише у формальному закритті проблеми, а й у збереженні конструктивних відносин із клієнтом.

Реалізація зазначеного стандарту потребує відповідної підготовки персоналу. У зв'язку з цим необхідним заходом є проведення внутрішнього навчання, орієнтованого на формування практичних навичок етичної поведінки в конфліктних ситуаціях. Зміст такого навчання має охоплювати правила комунікації зі скаргою, способи деескалації напруження, порядок взаємодії з адміністратором, особливості пояснення затримок, а також вимоги

до коректного завершення контакту. Навчання доцільно проводити у форматі коротких внутрішніх занять, максимально наближених до реальних умов роботи ресторану.

Особливу увагу слід приділити практичному відпрацюванню типових ситуацій, що виникають у процесі обслуговування. Теоретичне ознайомлення з правилами є недостатнім без закріплення моделей поведінки через приклади, рольові вправи та розбір типових сервісних помилок. Це дозволяє не лише підвищити рівень професійної підготовки, а й зменшити невпевненість працівників у складних комунікативних ситуаціях. Для ресторану «Чорноморка» такий підхід є особливо доцільним, оскільки дає змогу перевести етичні норми зі сфери формального ознайомлення у сферу практичного застосування.

Поряд із навчанням доцільним є запровадження короткої пам'ятки для персоналу, у якій мають бути зафіксовані основні правила поведінки в конфліктній ситуації. Така пам'ятка може містити послідовність дій працівника, приклади коректних мовленнєвих формул, перелік неприпустимих реакцій та порядок звернення до адміністратора. Використання цього інструменту сприяє закріпленню стандартів у повсякденній практиці та дозволяє швидко відновити алгоритм дій у напружених умовах обслуговування.

Окремим елементом системи підвищення кваліфікації має бути інструктаж адміністраторів. На відміну від рядового персоналу, адміністратор виконує не лише функцію безпосереднього врегулювання складних ситуацій, а й функцію контролю за дотриманням етичних стандартів у роботі підлеглих. У зв'язку з цим інструктаж для адміністраторів має охоплювати питання організації контролю, оцінювання дій працівників, корекції типових помилок і забезпечення єдиної управлінської реакції на скарги гостей. Посилення ролі адміністратора дозволяє підтримувати стабільність стандартів не епізодично, а на постійній основі.

Ефективність підвищення кваліфікації персоналу безпосередньо

пов'язана з наявністю мотиваційного механізму. За відсутності внутрішньої зацікавленості працівників навіть належно розроблені стандарти та навчальні матеріали не забезпечують тривалого результату. З цієї причини доцільно поєднати навчальні заходи із системою внутрішнього оцінювання результатів роботи персоналу. Одним із практичних рішень може бути включення до внутрішніх показників оцінювання таких критеріїв, як швидкість реагування на скаргу, коректність комунікації під час конфлікту, здатність дотримуватися встановленого алгоритму дій та відсутність повторних зауважень щодо етичної поведінки.

Включення таких показників до внутрішньої системи оцінювання дозволяє надати етичним стандартам прикладного значення та перевести їх із категорії загальних вимог у категорію конкретних критеріїв професійної результативності. У цьому випадку працівник усвідомлює, що дотримання етичних норм є складовою оцінки його роботи, а не лише моральним побажанням з боку адміністрації. Такий підхід сприяє закріпленню бажаної поведінкової моделі та підвищує відповідальність персоналу за якість комунікації з гостями.

Доцільним є також використання позитивної мотивації. Результати працівників, які стабільно демонструють коректну поведінку, швидке реагування на проблемні ситуації та вміння знижувати конфліктність у спілкуванні з гостями, можуть враховуватися під час внутрішнього преміювання, визначення кращих працівників зміни або прийняття рішень щодо розподілу обов'язків. Використання позитивного підкріплення дозволяє формувати не лише зовнішню дисципліну, а й внутрішню зацікавленість у підтриманні високого рівня сервісної поведінки.

Водночас мотиваційна система має поєднувати заохочення з контролем. Для цього доцільно впровадити регулярний моніторинг дотримання стандарту етичного вирішення конфліктних ситуацій. Такий моніторинг може здійснюватися шляхом аналізу скарг гостей, внутрішнього спостереження за обслуговуванням, розгляду типових конфліктних випадків на нарадах, а також

фіксації повторюваних порушень. Регулярність контролю є принципово важливою, оскільки одноразові перевірки не формують стабільної дисципліни й не забезпечують своєчасного виявлення недоліків у поведінці працівників.

З позиції практичного управління доцільно визначити конкретні показники, за якими може оцінюватися результативність запровадженого заходу. До таких показників належать: середній час реагування на скаргу гостя, частка конфліктних ситуацій, вирішених без повторного звернення, кількість повторних зауважень щодо дій персоналу, частота ескалації ситуацій до рівня адміністратора, а також зміна змісту відгуків гостей у частині оцінки ввічливості, уважності та професійності працівників. Використання зазначених показників дозволяє оцінити не лише сам факт запровадження стандарту, а й його реальний вплив на якість сервісу.

Запровадження стандарту етичного вирішення конфліктних ситуацій, доповненого навчанням, інструктажем, пам'ятками та системою внутрішнього оцінювання, створює підґрунтя для стабілізації сервісної поведінки персоналу. У результаті очікується підвищення передбачуваності комунікації з гостями, зменшення кількості емоційно напружених інцидентів, скорочення повторних скарг і покращення загального сприйняття ресторану. Значення цього заходу полягає не лише в усуненні окремих проблемних ситуацій, а у формуванні більш зрілої організаційної культури обслуговування, у якій етична поведінка персоналу виступає невід'ємною складовою професійної компетентності.

Отже, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу щодо дотримання етичних стандартів у ресторані «Чорноморка» доцільно реалізовувати через впровадження внутрішнього стандарту етичного вирішення конфліктних ситуацій з гостями. Ефективність цього заходу забезпечується поєднанням регламентованого алгоритму дій, внутрішнього навчання, закріплення правил у пам'ятках для персоналу, посилення контрольної функції адміністратора та включення відповідних показників до внутрішньої системи оцінювання. Такий підхід забезпечує практичне засвоєння етичних норм, підвищує відповідальність працівників за якість взаємодії з гостями та створює

організаційні передумови для стійкого підвищення якості сервісу.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів є необхідним етапом розробки практичних рекомендацій, оскільки дає змогу оцінити не лише організаційну доцільність їх упровадження, а й очікуваний економічний результат для підприємства. У сфері ресторанного господарства заходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування, мають подвійний ефект: з одного боку, вони потребують певних витрат на підготовку персоналу, розробку внутрішніх стандартів і організацію контролю, а з іншого – здатні забезпечити підвищення задоволеності гостей, зростання лояльності споживачів, збільшення частки повторних відвідувань та зменшення втрат, пов'язаних із конфліктними ситуаціями і негативними відгуками. Саме тому оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів дозволяє підтвердити їх практичну цінність для ресторану «Чорноморка».

Економічний зміст запропонованих у розділі 3 заходів полягає в тому, що вони спрямовані на вдосконалення етичної складової сервісу, яка безпосередньо впливає на споживче сприйняття закладу. Поліпшення якості комунікації між персоналом і гостями, своєчасне реагування на зауваження, зниження кількості конфліктних ситуацій та формування більш передбачуваної сервісної поведінки створюють передумови для зміцнення довіри до закладу. Для ресторанного підприємства це означає не лише зниження репутаційних ризиків, а й формування стабільнішого попиту, що в довгостроковій перспективі позитивно позначається на фінансових результатах діяльності.

Для ресторану «Чорноморка» доцільно оцінити ефективність тих заходів, які безпосередньо пов'язані з підвищенням кваліфікації та мотивації персоналу щодо дотримання етичних стандартів. Такий вибір є

обґрунтованим, оскільки саме рівень підготовки працівників та якість їхньої взаємодії з гостями визначають ступінь реалізації запропонованих у попередніх підпунктах рекомендацій. Навіть за наявності розроблених стандартів і внутрішнього етичного кодексу їх практична результативність значною мірою залежить від того, наскільки працівники засвоїли відповідні правила та чи здатні застосовувати їх у реальних ситуаціях обслуговування. Отже, економічний ефект доцільно пов'язувати саме з тим комплексом дій, який спрямований на навчання, закріплення нових моделей поведінки та контроль дотримання встановлених норм.

До складу витрат на реалізацію запропонованих заходів належать витрати на розробку та проведення внутрішнього тренінгу для персоналу, підготовку пам'яток із правилами етичної поведінки та алгоритмом дій у конфліктних ситуаціях, проведення інструктажу для адміністраторів, а також організацію внутрішнього контролю за дотриманням оновлених стандартів обслуговування. Перелічені витрати мають переважно одноразовий характер на етапі впровадження, що є позитивним чинником з позиції економічної доцільності, оскільки не створює значного постійного фінансового навантаження на підприємство. Орієнтовний склад і розмір таких витрат наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Орієнтовні витрати на впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації та мотивації персоналу

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Розробка та проведення внутрішнього тренінгу для персоналу	4 000
2	Підготовка та друк пам'яток для працівників	600
3	Проведення інструктажу для адміністраторів та контроль упровадження	1 800
4	Включення показників якості реагування на скарги до системи внутрішнього оцінювання персоналу	1 200
	Разом	7 600

Джерело: розраховано автором.

Як видно з наведених даних, найбільшу частку у структурі витрат

становить розробка та проведення внутрішнього тренінгу для персоналу. Це обумовлено тим, що саме навчальний компонент є базовою умовою якісного засвоєння нових стандартів поведінки. Водночас витрати на підготовку пам'яток, інструктаж адміністраторів та організацію внутрішнього контролю мають допоміжний, але необхідний характер, оскільки забезпечують закріплення отриманих знань і підтримання стабільності результату після завершення навчання. Загальна сума витрат на впровадження запропонованих заходів становить 7 600 грн, що для підприємства ресторанного господарства є помірним обсягом інвестицій, особливо з огляду на можливість їх швидкої окупності.

Оцінювання економічного ефекту доцільно здійснювати на основі двох основних напрямів. Перший напрям пов'язаний із приростом повторних відвідувань, який виникає внаслідок покращення якості обслуговування та формування більш позитивного гостьового досвіду. Другий напрям стосується скорочення непрямих втрат, які ресторан несе через конфліктні ситуації, компенсації, зниження лояльності клієнтів, поширення негативних відгуків і втрату потенційних повторних замовлень. Такий підхід є доцільним, оскільки дозволяє врахувати як прямий фінансовий результат, так і непрямий економічний ефект, який у сфері послуг часто має не менше значення, ніж безпосереднє зростання обсягу реалізації.

Для проведення розрахунку приймемо, що середньомісячна кількість гостей ресторану становить 900 осіб, а середній чек – 580 грн. Обрані показники дають можливість сформулювати умовну, але практично обґрунтовану модель оцінювання результативності. Якщо після впровадження запропонованих заходів частка повторних відвідувань зросте на 1%, це означатиме появу додаткових гостей, які повернуться до закладу завдяки підвищенню якості сервісу та більш позитивному сприйняттю обслуговування.

$$900 \times 1 \% = 9 \text{ відвідувань на місяць.}$$

Додаткова виручка від цих відвідувань становитиме:

$$9 \times 580 = 5\,220 \text{ грн.}$$

Разом з тим, для оцінювання реального фінансового результату недостатньо враховувати лише обсяг виручки, оскільки не вся сума реалізації перетворюється на прибуток підприємства. Частина коштів покриває собівартість продукції, витрати на сировину, оплату праці, комунальні витрати та інші поточні витрати. З цієї причини доцільно перейти від показника виручки до показника маржинального доходу, який відображає ту частину надходжень, що може бути використана для покриття постійних витрат і формування прибутку.

Якщо прийняти рівень маржинального доходу на рівні 30%, то додатковий щомісячний прибуток від приросту повторних відвідувань становитиме:

$$5\,220 \times 0,30 = 1\,566 \text{ грн.}$$

Крім того, завдяки підвищенню якості комунікації з гостями, швидшому реагуванню на скарги та зниженню кількості конфліктних ситуацій ресторан зможе скоротити непрямі втрати, пов'язані з можливими компенсаціями, втратою лояльних клієнтів та відмовою від повторного відвідування. Орієнтовна сума такого скорочення може становити 1 500 грн на місяць.

Отже, загальний щомісячний економічний ефект від упровадження запропонованих заходів становитиме:

$$1\,566 + 1\,500 = 3\,066 \text{ грн.}$$

Строк окупності витрат визначається як відношення суми вкладень до щомісячного економічного ефекту:

$$7\,600 \div 3\,066 = 2,48 \text{ місяця.}$$

Отже, витрати на впровадження запропонованих заходів можуть окупитися приблизно за 2,5 місяця, що свідчить про їх практичну доцільність для ресторану.

Для додаткового обґрунтування доцільно визначити показник рентабельності інвестицій (ROI) за перші три місяці після впровадження.

Економічний ефект за цей період становитиме:

$$3\,066 \times 3 = 9\,198 \text{ грн.}$$

Розрахунок ROI виконується за формулою:

$$\text{ROI} = ((9\,198 - 7\,600) \div 7\,600) \times 100 \, \%.$$

Різниця між отриманим ефектом і сумою витрат становить:

$$9\,198 - 7\,600 = 1\,598 \text{ грн.}$$

Тоді:

$$1\,598 \div 7\,600 = 0,21,$$

або

$$0,21 \times 100 \, \% = 21,0 \, \%.$$

Таким чином, рентабельність витрат на впровадження заходів упродовж перших трьох місяців може становити близько 21,0 %.

Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, оскільки потребують відносно помірних витрат, швидко окуповуються та забезпечують не лише прямий фінансовий результат, а й додатковий організаційний ефект. Їх реалізація сприятиме підвищенню якості сервісу, зміцненню лояльності гостей, зменшенню кількості негативних відгуків і посиленню конкурентних позицій ресторану «Чорноморка» на ринку ресторанних послуг.

Незважаючи на отримані результати економічного обґрунтування, впровадження запропонованих заходів супроводжується певними ризиками та обмеженнями, які можуть вплинути на рівень фактичної ефективності. Їх урахування є необхідним для формування більш реалістичної оцінки результатів та забезпечення успішної реалізації запропонованих змін у діяльності ресторану «Чорноморка».

Передусім, одним із ключових ризиків є людський фактор, оскільки ефективність заходів безпосередньо залежить від рівня залученості персоналу та його готовності дотримуватися нових стандартів обслуговування. Існує ймовірність формального проходження тренінгів без належного засвоєння матеріалу або небажання змінювати усталені моделі поведінки. У такому випадку очікуваний ефект від упровадження заходів може бути нижчим за прогнозований.

Другим важливим аспектом є обмеженість точності розрахунків

економічного ефекту. Використані в розрахунках показники (середній чек, кількість гостей, рівень маржинального доходу, приріст повторних відвідувань) мають умовний характер і базуються на припущеннях. У реальних умовах ці параметри можуть змінюватися під впливом сезонності, загальної економічної ситуації, конкурентного середовища та купівельної спроможності населення. Відповідно, фактичний економічний ефект може відрізнятися як у більший, так і в менший бік.

Також слід враховувати ризик недостатнього контролю за дотриманням стандартів. Навіть за умови проведення навчання та розробки внутрішніх регламентів відсутність системного моніторингу може призвести до поступового зниження якості їх виконання. Це, у свою чергу, зменшить довгостроковий ефект від упроваджених заходів.

Окремим обмеженням є часовий лаг між впровадженням заходів і отриманням результатів. Позитивний вплив на рівень лояльності гостей та частку повторних відвідувань може проявитися не одразу, а протягом кількох місяців. Це означає, що у короткостроковому періоді фактична окупність може бути нижчою за розрахункову.

Крім того, існує зовнішній ризик впливу конкурентного середовища. Навіть за умови підвищення якості сервісу ресторан може не отримати очікуваного приросту відвідувачів, якщо конкуренти одночасно впроваджують аналогічні або більш ефективні заходи. У такому випадку економічний ефект буде частково нівельований.

Отже, хоча запропоновані заходи є економічно доцільними, їх фактична результативність залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників. Урахування зазначених ризиків та обмежень дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити більш ефективне впровадження запропонованих змін у діяльності ресторану «Чорноморка».

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження розкрито сутність і значення етичних стандартів у сфері обслуговування в ресторанному господарстві. Встановлено, що етичні стандарти є системою морально-поведінкових вимог до персоналу, яка регламентує коректність комунікації з гостями, дотримання принципів поваги, доброзичливості, чесності, конфіденційності та недискримінації. Їхнє впровадження забезпечує більш стабільний рівень сервісу, зниження конфліктності та формування позитивного гостьового досвіду.

2. Охарактеризовано систему сервісу в ресторанному господарстві та обґрунтовано місце етичних стандартів у її структурі. Доведено, що сервіс слід розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, ролей персоналу, процедур і каналів комунікації, у межах якої етичні стандарти виконують нормативно-ціннісну, регулятивну, профілактичну, контрольну та репутаційну функції. Саме завдяки їм забезпечується не лише технологічна правильність обслуговування, а й моральна прийнятність поведінки персоналу.

3. Узагальнено наукові підходи до розуміння іміджу та репутації підприємства ресторанного господарства і визначено їх взаємозв'язок з етичними стандартами. Встановлено, що імідж відображає поточне сприйняття закладу споживачами, тоді як репутація формується як більш стійка довгострокова оцінка на основі накопиченого досвіду взаємодії. Доведено, що етична поведінка персоналу безпосередньо впливає на емоційне сприйняття сервісу, рівень довіри гостей, їхню лояльність, готовність до повторного відвідування та формування позитивних рекомендацій.

4. Надано організаційно-економічну характеристику ресторану «Чорноморка» як об'єкта дослідження. Визначено особливості його функціонування, ринкового позиціонування, формату обслуговування та специфіки сервісного процесу. Це дозволило встановити, що для закладу з високою інтенсивністю контактів із гостями саме етична складова сервісу є

важливим чинником підтримання позитивного іміджу та конкурентоспроможності.

5. Проаналізовано систему обслуговування та чинні етичні стандарти сервісу в ресторані «Чорноморка». Встановлено, що в закладі наявні окремі елементи етичної поведінки персоналу, проте їх застосування має недостатньо системний характер. Виявлено, що найбільш проблемними аспектами є нестабільність мовленнєвих формул у комунікації, нерівномірність дотримання стандартів у пікові години, недостатня узгодженість дій персоналу в конфліктних ситуаціях, а також розрив між офлайн- та онлайн-комунікацією.

6. Оцінено рівень дотримання етичних стандартів обслуговування в ресторані «Чорноморка» на основі спостережень, анкетування та використання підходу SERVQUAL. Результати дослідження дали змогу встановити, що поряд із позитивними оцінками окремих параметрів сервісу виявлено низку проблемних зон, які знижують задоволеність гостей, а саме: перевищення нормативного часу подачі страв, повільніше, ніж очікується, реагування на скарги, недостатня передбачуваність сервісної поведінки та окремі недоліки в етичності комунікації персоналу. Це підтвердило необхідність удосконалення стандартів обслуговування саме в поведінково-етичному аспекті.

7. Розроблено практичні рекомендації щодо формування етично орієнтованого гостьового досвіду в ресторані «Чорноморка». Обґрунтовано доцільність упровадження корпоративного етичного кодексу обслуговування, який має закріплювати єдині правила привітання, звертання до гостя, надання пояснень, реагування на зауваження та завершення контакту. Запропоновано формалізувати стандарти мовленнєвої поведінки, алгоритми врегулювання конфліктних ситуацій і вимоги до єдиного стилю комунікації в усіх каналах взаємодії з клієнтом.

8. Запропоновано заходи з підвищення кваліфікації та мотивації персоналу щодо дотримання етичних стандартів. Доведено, що ефективно

функціонування етичних норм можливе лише за умови їх практичного засвоєння працівниками та постійного контролю. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність проведення внутрішнього тренінгу з етичної поведінки в конфліктних ситуаціях, підготовки пам'яток для персоналу, посилення ролі адміністратора в контролі дотримання стандартів, а також включення показників швидкості реагування на скарги та якості їх вирішення до системи внутрішнього оцінювання результатів роботи працівників.

9. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. Встановлено, що впровадження комплексу рішень, спрямованих на підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, потребує помірних витрат, але здатне забезпечити позитивний економічний результат за рахунок зростання повторних відвідувань, зменшення непрямих втрат від конфліктних ситуацій, скорочення кількості негативних відгуків і зміцнення лояльності клієнтів. Отже, запропоновані заходи є не лише організаційно доцільними, а й економічно обґрунтованими, а їх реалізація сприятиме покращенню іміджу ресторану «Чорноморка» та посиленню його конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг.

Загалом результати дослідження підтвердили, що етичні стандарти обслуговування є важливим інструментом управління якістю сервісу, формування позитивного гостьового досвіду, зміцнення іміджу та репутації підприємства ресторанного господарства. Для ресторану «Чорноморка» їх системне впровадження, підтримане навчанням персоналу, внутрішнім контролем і чіткими правилами комунікації, є необхідною умовою підвищення якості обслуговування, зростання лояльності гостей і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
2. Барна М., Мельник Т. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 372–377. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-51>.
3. Бесяк А. О. Вплив тенденцій цифровізації на розвиток суб'єктів сфери гостинності. Modern Economics. 2022. № 35. С. 23–28. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-04).
4. Громик О. І. Управління якістю сервісу в закладах ресторанного господарства. Науковий вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4.
5. Давидова О. Ю., Черевична Н. І. Аналіз інноваційної діяльності підприємств ресторанного господарства та напрями її розвитку. Бізнес Інформ. 2026. № 1. С. 135–143. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-135-143>.
6. Іванова Л., Вовчанська О. Сучасний досвід маркетингу вражень в індустрії гостинності. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 65. С. 57–65.
7. Каламан О. Б. Проектування бізнес-процесів та управління якістю сервісу на підприємствах ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-109>.
8. Лисюк Т. В. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>.
9. Нікітенко К. Управлінські виклики цифровізації в готельно-ресторанному бізнесі України. Економічний простір. 2025. № 71. С. 1–6.
10. Олійник О. Ресторанний сервіс: концепції, стандарти та якість обслуговування. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-135>.

11. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18>.
12. Петлин І. Теоретико-методологічні засади клієнтської лояльності у готельно-ресторанному бізнесі. Формування ринкової економіки в Україні. 2024. № 53. С. 64–73.
13. Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. 2025. URL: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/5084/1/Sushko_N_Suchasni_instrumenty_upravlinnia_yakistiu_posluh_hotelnorestorannom_2025.pdf
14. Тимчук С. Голістичний підхід до якості обслуговування у закладах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-25>.
15. Харенко Д. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2025. № 74.
16. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
17. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
18. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
19. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
20. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
21. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
22. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>
23. Правила роботи закладів ресторанного господарства : наказ

Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>

24. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ : Держспоживстандарт України, 2004.

25. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

26. Рибне місце: який досвід в експансії бізнесу отримала засновниця «Чорноморки» за рік великої війни. Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/ribne-mistse-yakiy-dosvid-v-ekspansii-biznesu-otrimala-zasnovnitsya-chornomorki-za-rik-velikoi-viyni-27032023-12643>

27. «Чорноморка» — відома мережа рибних ресторанів. Forbes Ukraine. Next250. URL: <https://forbes.ua/profile/chornomorka-987>

28. Чорноморка : офіційний сайт. URL: <https://chernomorka.ua/>

29. «Чорноморка» запускає мережу з 35 рибних магазинів для зменшення витрат на логістику й зниження цін. Forbes Ukraine. 2025. URL: <https://forbes.ua/company/riba-na-prodazh-vlasnitsya-chornomorki-olga-kopilova-zapuskae-merezhu-z-35-ribnikh-magazini-u-kievi-chi-spratsyue-ideya-23012025-26506>

30. Bonfanti A., Vigolo V., Yfantidou G. Designing customer experiential satisfaction between people- and technology-driven services: empirical evidence from upscale restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2025. Vol. 37, No. 8. P. 2855–2874. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2024-1579>.

31. Chen Q., Liu Z. Hospitality's ethical values and unethical employee behaviour: the mediating roles of work values and the moderating role of perceived organisational support. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 1063797. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1063797>.

32. Dewi L., Chinh N., Kerviona K. Service Blueprinting to Enhance Restaurant's Service Process. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*. 2022. Vol. 4, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.24002/ijieem.v4i1.5506>.

33. Hoang G. Ethical leadership in tourism and hospitality management: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 114. Article 103563. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103563>.
34. Khurshid M. T. The Impact of Service Quality and Perceived Value on Customer Satisfaction: The Mediating Role of Restaurant Image in the Hospitality Industry. *Bulletin of Management Review*. 2025. URL: <https://www.bulletinofmanagementreview.com/index.php/Journal/article/download/206/185>
35. Tseng S.-M., Yong S. Y. Exploring the Impacts of Service Gaps and Recovery Satisfaction on Repurchase Intention: The Moderating Role of Service Recovery in the Restaurant Industry. *Tourism and Hospitality*. 2025. Vol. 6, No. 3. Article 147. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6030147>.
36. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40.
37. Grönroos C. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 1984. Vol. 18, No. 4. P. 36–44. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>.
38. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018.
39. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016.
40. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 8th ed. Harlow : Pearson, 2022.
41. Lovelock C., Wirtz J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 8th ed. Singapore : World Scientific Publishing, 2016.
42. Hoffman K. D., Bateson J. E. G. *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*. 5th ed. Boston : Cengage Learning, 2017.
43. Kandampully J., Zhang T., Bilgihan A. Customer loyalty: a review and

future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2015. Vol. 27, No. 3. P. 379–414. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151>.

44. Kim W. G., Li J. J., Han J. S., Kim Y. The influence of recent hotel amenities and green practices on guests' price premium and revisit intention. *Tourism Economics*. 2017. Vol. 23, No. 3. P. 577–593. DOI: <https://doi.org/10.5367/te.2015.0531>.

45. Namkung Y., Jang S. Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2007. Vol. 31, No. 3. P. 387–409. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348007299924>.

46. Ryu K., Han H., Kim T.-H. The relationships among overall quick-casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*. 2008. Vol. 27, No. 3. P. 459–469. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.001>.

47. Han H., Ryu K. The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2009. Vol. 33, No. 4. P. 487–510. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348009344212>.

48. Ladhari R., Brun I., Morales M. Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*. 2008. Vol. 27, No. 4. P. 563–573. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.025>.

49. Ha J., Jang S. Perceived values, satisfaction, and behavioral intentions: the role of familiarity in Korean restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. 2010. Vol. 29, No. 1. P. 2–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.009>.

50. Mattila A. S. The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*. 2001. Vol. 15, No. 7. P. 583–596. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040110407509>.

51. Morhulets O. Innovations as a tool for managing consumer behavior in the hospitality industry. *Abstracts of VIII International Scientific and Practical*

Conference «Modern technologies in education, work and science». (October 20-22, 2025). Krakow, Poland. Pp. 43-45. URL: <https://eu-conf.com/en/events/modern-technologies-in-education-work-and-science/>

52. Morhulets O., Pavlenko V. Impact of social networks on consumer behavior. The 7th International scientific and practical conference “Development of modern scientific technologies in the era of globalization” (October 14-17, 2025) Berlin, Germany. International Science Group. 2025. 145-149. <https://doi.org/10.46299/ISG.2025.2.7>

53. Morhulets O., Hryhorchuk D., Nyshenko O. (2024). Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*. Vol. 15. №3. 72-86. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72>

54. Morhulets O., Pavlenko V. Digital literacy and critical thinking as key competencies of future specialists. Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference «The use of modern technologies in higher education institutions». (October 27-29, 2025). Rotterdam, Netherlands. 2025. 58-60. URL: <https://eu-conf.com/en/events/the-use-of-modern-technologies-in-higher-education-institutions/>

55. Morhulets, O. Innovative approaches to building customer loyalty in the hospitality industry. Chapter of the collective monograph "Economy and Management under the Conditions of War Challenges". Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 465-486. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-628-7-24>

56. Morhulets, O., Olshanska, O., Cherniavska, O., Buntova, N. & Moshenets, N. (2025). Strategic Mechanisms for Managing Sustainable Development Hospitality Industry in Ukraine. 5th International Conference on Science, Engineering Management and Information Technology. SEMIT, 11 September 2025, Dubai. Vol. 2652 CCIS. 54-70. https://doi.org/10.1007/978-3-032-04228-6_4

57. Morhulets, O., Pavlenko, V., & Ponomarenko, I. (2026). The influence of social networks and psychological mechanisms on consumer behaviour in the era of digitalisation. *Economics and Business Management*, 17(1), 9-27. <https://doi.org/10.31548/economics/1.2026.09>

ДОДАТКИ



Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця
Національний університет харчових технологій
Полтавський фаховий коледж підприємництва
і ресторанного бізнесу
Київський фаховий коледж туризму та готельного
господарства

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

II Всеукраїнська науково-практична
студентська конференція

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ ТА ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

12 березня 2026 року



Київ - 2026

ЕТИЧНИЙ РОЗРИВ У СИСТЕМІ РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ

ЯЦЕНКО Віктор,

*здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»,
НУБіП України, м. Київ*

У сучасних умовах розвитку ресторанного господарства питання дотримання етичних стандартів обслуговування набуває особливої актуальності. Висока конкуренція, цифровізація споживчого досвіду та зростання ролі онлайн-репутації зумовлюють зміщення акценту з виключно матеріальних параметрів сервісу на емоційно-комунікативну складову взаємодії з гостем. Саме поведінка персоналу, здатність до емпатії, коректність реагування на зауваження та конфлікти дедалі частіше визначають рівень лояльності клієнтів і їхню готовність рекомендувати заклад. Водночас у практиці діяльності підприємств ресторанного господарства спостерігається суперечність між задекларованими стандартами сервісу та їх фактичною реалізацією. Це явище доцільно визначати як «етичний розрив» – різницю між формально встановленими нормами етичної поведінки та реальним гостьовим досвідом [1]. Метою дослідження стало виявлення наявності та причин етичного розриву в системі обслуговування ресторану «Чорноморка», а також обґрунтування шляхів його подолання. Методичну основу становили аналіз внутрішніх регламентів, включене спостереження за процесом обслуговування, анкетування гостей за адаптованою методикою SERVQUAL та контент-аналіз онлайн-відгуків споживачів.

На основі стандартів, передбачених у концепції франчайзингу ресторану «Чорноморка», можна стверджувати про наявність формалізованих вимог щодо привітання гостей, дотримання часових нормативів подачі страв, інформування про склад продукції та алгоритму реагування на скарги, що є складовою загальної системи єдиного стандарту сервісу для франчайзингових партнерів [2]. Проте результати власного спостереження виявили відхилення від встановлених нормативів у пікового навантаження, що супроводжувалося затримками обслуговування та зниженням якості комунікації. Це створювало підґрунтя для виникнення конфліктних ситуацій і негативних емоційних реакцій з боку гостей.

Результати опитування 60 гостей протягом двох тижнів показали, що матеріально-технічні параметри та відчуття безпеки оцінюються клієнтами на високому рівні, тоді як показники емпатії, оперативності реагування та якості вирішення конфліктів мають суттєво нижчі значення. Найнижчий середній бал отримав аспект вирішення конфліктних ситуацій, що свідчить про недостатній розвиток поведінкових та комунікативних компетентностей персоналу. Контент-аналіз онлайн-відгуків підтвердив цю тенденцію: значна частка негативних коментарів стосувалася не якості страв, а саме тону спілкування, тривалості очікування та способу реагування на зауваження [3]. Таким чином, встановлено, що етичний розрив проявляється передусім у етичних параметрах сервісу, які безпосередньо впливають на формування репутаційного капіталу підприємства.

Причини виявленого розриву мають системний характер і пов'язані з недостатньою деталізацією поведінкових сценаріїв у конфліктних ситуаціях, відсутністю чітких індикаторів оцінювання сервісної культури та проявами емоційного виснаження персоналу.

З метою мінімізації етичного розриву запропоновано впровадження стандарту «10 правил етичного вирішення конфлікту з гостем», який структуровано фіксує послідовність професійної поведінки працівника в складних ситуаціях. Зокрема, запропоновано такі правила:

- негайно реагувати на звернення гостя та ніколи не ігнорувати скаргу;
- зберігати спокій і професійну витримку, контролюючи емоції;
- уважно вислухати гостя без перебивання;
- підтримувати зоровий контакт і демонструвати сигнали уваги;
- проявити емпатію та визнати почуття гостя;
- щиро вибачитися незалежно від причин ситуації;
- не перекладати відповідальність на інших працівників чи обставини;
- чітко й коректно пояснити ситуацію без виправдовувального тону;
- запропонувати конкретне та справедливе рішення;
- перевірити задоволеність гостя та подякувати за зворотний зв'язок.

Запровадження такого алгоритму дозволяє стандартизувати етичну поведінку персоналу та зменшити ризик повторного виникнення конфліктних ситуацій. Такий підхід доцільно поєднати з регулярними тренінгами з розвитку емоційного інтелекту та включенням показників сервісної культури до системи мотивації персоналу.

Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є зменшення частки негативних відгуків, підвищення середнього онлайн-рейтингу закладу, зміцнення лояльності гостей та формування стійких конкурентних переваг. Таким чином, етичні стандарти обслуговування слід розглядати не лише як елемент корпоративної культури, а як стратегічний ресурс управління якістю та репутацією ресторанного підприємства. Подолання етичного розриву створює передумови для трансформації конфліктних ситуацій із фактору ризику у можливість посилення довіри споживачів і довгострокового розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Banyeva, I. et al. (2023). Quality Management Strategies in the Hotel and Restaurant Industry: Best Practices and Challenges. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 03, pp. 1653-1664. DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.30
2. Чорноморка. Франшиза. URL: <https://hochu.chernomorka.ua/> (дата звернення 10.02.2026)
3. Офіційна сторінка ресторану «Чорноморка» в Instagram. URL: https://www.instagram.com/chornomorka_ua/ (дата звернення 11.02.2026)

Науковий керівник: д. е. н., професор Моргулець О.Б.

Ресторан «Чорноморка»



**Анкета SERVQUAL для оцінювання якості та етичності
обслуговування в ресторані «Чорноморка»**

Анкета розроблена з метою оцінювання рівня якості обслуговування та дотримання етичних стандартів у ресторані «Чорноморка» на основі методики SERVQUAL, адаптованої до специфіки ресторанного господарства. Опитування передбачає оцінку очікувань і фактичного сприйняття сервісу за п'ятьма ключовими вимірами якості.

Респондентам пропонується оцінити кожне твердження за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 – повністю не згоден(на);
- 2 – скоріше не згоден(на);
- 3 – важко відповісти;
- 4 – скоріше згоден(на);
- 5 – повністю згоден(на).

I. Матеріальні елементи (Tangibles)

- 1. Інтер'єр ресторану «Чорноморка» є привабливим і відповідає концепції закладу.
- 2. Зал, столи та посуд виглядають охайними й доглянутими.
- 3. Персонал має акуратний і охайний зовнішній вигляд.
- 4. Меню є зручним для сприйняття та містить зрозумілу інформацію про страви.

II. Надійність (Reliability)

- 5. Замовлення виконуються правильно і без помилок.
- 6. Час подачі страв відповідає заявленому або очікуваному.
- 7. Інформація про страви, ціни та умови обслуговування є правдивою і точною.

- 8. Ресторан дотримується обіцяного рівня сервісу.

III. Чуйність персоналу (Responsiveness)

- 9. Офіціанти швидко реагують на звернення гостей.
- 10. Персонал готовий допомогти у разі виникнення питань або проблем.

- 11. У разі затримки або помилки персонал своєчасно інформує гостя.

- 12. Адміністратор оперативно реагує на зауваження чи скарги.

IV. Гарантії та довіра (Assurance)

- 13. Персонал спілкується ввічливо й коректно.
- 14. Працівники виглядають компетентними та впевненими у своїх діях.
- 15. Я відчуваю себе комфортно та безпечно під час перебування в

ресторані.

16. Персонал викликає довіру та повагу.

V. Емпатія та етичне ставлення (Empathy)

17. Персонал уважно ставиться до моїх потреб і побажань.

18. До гостей ставляться з повагою незалежно від їхнього віку, зовнішності чи статусу.

19. У разі проблемної ситуації я відчував(ла) справедливе та коректне ставлення.

20. Персонал намагається зробити мій візит максимально приємним.

VI. Цифрова комунікація та репутаційна етика (додатковий блок)

21. Інформація про ресторан у соціальних мережах є зрозумілою та актуальною.

22. Відповіді ресторану на відгуки та коментарі виглядають коректними й ввічливими.

23. Я довіряю онлайн-репутації ресторану «Чорноморка».

24. Онлайн-комунікація ресторану відповідає рівню сервісу під час особистого візиту.

Загальні питання

25. Наскільки Ви загалом задоволені обслуговуванням у ресторані «Чорноморка»?

26. Чи готові Ви відвідати ресторан повторно?

27. Чи порекомендували б Ви ресторан «Чорноморка» іншим?

Примітка. Рівень якості сервісу визначається шляхом порівняння очікувань і фактичного сприйняття обслуговування за кожним блоком SERVQUAL. Від'ємне значення різниці свідчить про наявність проблемних аспектів сервісу, що потребують управлінського

Узагальнений опис рекомендацій щодо формування етично орієнтованого гостьового досвіду в ресторані «Чорноморка»

№	Напрямок удосконалення	Зміст рекомендації	Очікуваний результат
1	Запровадження корпоративного етичного кодексу обслуговування	Розробка внутрішнього документа, що визначає стандарти поведінки персоналу під час взаємодії з гостями, порядок привітання, комунікації, реагування на проблемні ситуації	Уніфікація правил сервісної поведінки, підвищення передбачуваності обслуговування
2	Уніфікація мовленнєвих стандартів персоналу	Встановлення єдиних правил звертання до гостей, вимог до тону спілкування, формулювань та стилю комунікації	Формування єдиного сервісного стилю та зменшення комунікативних помилок
3	Стандарт етичного інформування гостей	Забезпечення надання повної та своєчасної інформації про склад страв, наявність позицій, час очікування, можливі затримки	Зниження невизначеності для гостей та підвищення довіри до закладу
4	Алгоритм реагування на зауваження та скарги	Визначення послідовності дій персоналу у конфліктних ситуаціях: уважне вислуховування, вибачення, пояснення, залучення адміністратора	Зменшення конфліктних ситуацій та підвищення лояльності гостей
5	Узгодження офлайн-та онлайн-комунікації	Встановлення єдиних стандартів спілкування у залі ресторану, телефоном, у соціальних мережах та месенджерах	Формування цілісного сервісного досвіду та підтримка позитивного іміджу закладу
6	Регламентация поведінки персоналу у пікові години	Визначення правил комунікації з гостями в умовах високого навантаження, обов'язкового інформування про час очікування	Збереження якості сервісу навіть у періоди високої завантаженості
7	Забезпечення недискримінаційного індивідуалізованого підходу	Дотримання принципу рівного ставлення до всіх гостей та адаптація комунікації до їхніх потреб	Підвищення рівня поваги до гостей і формування позитивного емоційного досвіду
8	Стандарт етичного завершення обслуговування	Запровадження правил подяки за візит, коректного прощання та підсумкової комунікації після вирішення проблемних ситуацій	Формування позитивного завершального враження від відвідування
9	Система внутрішнього контролю дотримання стандартів	Періодична оцінка дотримання етичних норм через спостереження, аналіз відгуків і типових скарг	Підтримання стабільного рівня сервісу та своєчасне виявлення проблем

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження.

**Заходи з підвищення кваліфікації та мотивації персоналу щодо
дотримання етичних стандартів у ресторані «Чорноморка»**

№	Захід	Зміст заходу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
1	Впровадження стандарту етичного вирішення конфліктних ситуацій	Розробка внутрішнього алгоритму дій персоналу під час виникнення скарг, претензій або інших проблемних ситуацій	Регламент послідовності дій: вислуховування гостя, вибачення, пояснення, залучення адміністратора, завершення контакту	Підвищення передбачуваності поведінки персоналу та зниження конфліктності
2	Проведення внутрішнього навчання персоналу	Формування практичних навичок етичної комунікації та деескалації конфліктів	Короткі тренінги, розбір типових ситуацій, рольові вправи	Підвищення професійної компетентності персоналу
3	Практичне відпрацювання типових сервісних ситуацій	Закріплення правил поведінки через моделювання реальних ситуацій обслуговування	Сценарії конфліктних ситуацій, групові обговорення, аналіз сервісних помилок	Зниження невпевненості працівників у складних комунікативних ситуаціях
4	Запровадження пам'ятки для персоналу	Фіксація ключових правил етичної поведінки у доступній формі	Короткий алгоритм дій, приклади мовленнєвих формул, перелік неприпустимих реакцій	Швидке відновлення алгоритму дій у складних ситуаціях
5	Інструктаж адміністраторів	Посилення ролі адміністратора у контролі дотримання етичних стандартів	Навчання з питань контролю, оцінювання дій персоналу та врегулювання скарг	Підвищення управлінської ефективності контролю сервісу
6	Включення етичних показників до системи оцінювання роботи	Оцінювання поведінки персоналу під час взаємодії з гостями	Критерії: швидкість реагування на скарги, коректність комунікації, дотримання алгоритму дій	Підвищення відповідальності працівників за якість сервісу

Продовження дод. Д

7	Використання системи позитивної мотивації	Заохочення працівників, які демонструють високий рівень етичної поведінки	Преміювання, відзначення кращих працівників зміни	Формування внутрішньої зацікавленості у дотриманні стандартів
8	Моніторинг дотримання етичних стандартів	Регулярний контроль якості сервісної комунікації	Аналіз скарг гостей, спостереження за обслуговуванням, обговорення випадків на нарадах	Своєчасне виявлення та усунення проблем у поведінці персоналу
9	Оцінювання результативності заходів	Визначення показників ефективності впроваджених змін	Час реагування на скарги, кількість повторних звернень, частота ескалації до адміністратора, зміни у відгуках гостей	Об'єктивна оцінка впливу заходів на якість сервісу

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження.