

УДК 641.5:7.05:17(477)
JEL classification: L83, M31, M15
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(25))

СЕРВІСОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

МОРОЗ Світлана

кандидат педагогічних наук, доцент
доцент кафедри харчових технологій,
Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7180-3060>
e-mail: svitlana.moroz@pdau.edu.ua

КАЛАШНИК Олена

кандидат технічних наук, доцент
доцент кафедри харчових технологій,
Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0001-9281-2564>
e-mail: olena.kalashnyk@pdaa.edu.ua

КАРОЛОП Олена

кандидат педагогічних наук, доцент
доцент кафедри професійної освіти, ресторанного і туристичного бізнесу,
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
<https://orcid.org/0000-0002-1272-0422>
e-mail: eakarolop@gmail.com

У статті досліджується клієнтський досвід в індустрії гостинності крізь призму сервісологічного підходу. Актуальність теми зумовлена трансформацією економіки послуг, де конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається якістю сервісної взаємодії та сформованими враженнями споживачів. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування комплексного підходу до аналізу клієнтського досвіду на засадах сервісології. Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні теоретичного аналізу, систематизації наукових підходів та принципу методологічної триангуляції, що передбачає інтеграцію кількісних і якісних методів, зокрема аналізу цифрових відгуків, методу «таємного гостя» та якісних дослідницьких інструментів. У результаті систематизації сучасних наукових підходів встановлено, що класичні моделі оцінювання якості сервісу (SERVQUAL, SERVPERF) мають методологічні обмеження, оскільки спираються на агреговані показники задоволеності та не враховують емоційні, поведінкові й соціокультурні аспекти сприйняття. Обґрунтовано необхідність розширення аналітичних підходів через інтеграцію концепції клієнтського шляху, моделей сервісного середовища та психологічних механізмів формування споживчих оцінок. Виявлено системні викривлення у даних цифрових платформ, пов'язані з ефектом поляризації оцінок, феноменом «тихих клієнтів» та культурною обумовленістю рейтингів. Показано, що важливим елементом формування клієнтського досвіду є внутрішній досвід співробітників (employee journey), узгодженість якого із зовнішнім сервісом створює передумови для автентичної атмосфери гостинності. Акцентовано, що цифровізація індустрії, відкриваючи нові можливості для персоналізації, водночас породжує етичні виклики, пов'язані з використанням персональних даних, алгоритмічними упередженнями та ризиками маніпулятивних практик. Запропоновано впровадження етичних контрольних точок (ethical checkpoints) як механізму відповідального використання технологій. Зроблено висновок, що ефективне управління клієнтським досвідом потребує комплексного сервісологічного підходу, який враховує багатовимірність сервісної взаємодії, культурні особливості сприйняття та етичні аспекти цифровізації.

Ключові слова: сервісологія, клієнтський досвід, індустрія гостинності, якість сервісу, customer journey, servescapе, цифровізація сервісу.

A SERVICEOLOGICAL APPROACH TO THE ANALYSIS OF CUSTOMER EXPERIENCE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

MOROZ Svitlana, KALASHNYK Olena,

Poltava State Agrarian University

KAROLOP Olena

Luhansk Taras Shevchenko National University

The article examines customer experience in the hospitality industry through the prism of the serviceological approach. The relevance of the topic is determined by the transformation of the service economy, in which the competitiveness of enterprises is increasingly defined by the quality of service interactions and the impressions formed by consumers. The purpose of the article is to provide a theoretical and methodological substantiation of a comprehensive approach to the analysis of customer experience based on the principles of serviceology. The research methodology is based on the combination of theoretical analysis, systematization of scientific approaches, and the principle of methodological triangulation, which involves the integration of quantitative and qualitative methods, including the analysis of digital reviews, the mystery guest method, and qualitative research tools. The systematization of contemporary scientific approaches demonstrates that classical models of service quality assessment (SERVQUAL, SERVPERF) have methodological limitations, as they rely on aggregated satisfaction indicators and do not sufficiently account for the emotional, behavioral, and socio-cultural aspects of perception. The necessity of expanding analytical approaches through the integration of the customer journey concept, servescapе models, and psychological mechanisms of

consumer evaluation formation is substantiated. The study identifies systemic distortions in the data of digital platforms related to the polarization effect of ratings, the phenomenon of “silent customers”, and the cultural conditioning of evaluation patterns. It is shown that an important element in the formation of customer experience is the internal experience of employees (employee journey), the alignment of which with external service creates the conditions for the formation of an authentic atmosphere of hospitality. It is emphasized that the digitalization of the industry, while creating new opportunities for service personalization, simultaneously generates ethical challenges related to the use of personal data, algorithmic bias, and the risks of manipulative practices. The implementation of ethical checkpoints is proposed as a mechanism for the responsible use of technological tools in service management. It is concluded that effective customer experience management requires a comprehensive serviceological approach that takes into account the multidimensional nature of service interactions, cultural specifics of perception, and ethical aspects of digitalization.

Keywords: serviceology, customer experience, hospitality industry, service quality, customer journey, servicescape, service digitalization.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.02.2026
Прийнята до друку / Accepted 19.03.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Мороз Світлана, Калашник Олена, Каролоп Олена

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У структурі сучасної економіки сектор послуг відіграє провідну роль, формуючи значну частку доданої вартості, зайнятості та інноваційної активності. Особливо виразно ця тенденція проявляється в індустрії гостинності – сфері, де економічна цінність створюється передусім у процесі безпосередньої взаємодії між провайдером послуги та її споживачем. На відміну від виробничих галузей, де конкурентні переваги часто визначаються технологічними характеристиками продукту, у сфері гостинності вирішальним фактором стає якість сервісної взаємодії. В умовах високої конкуренції та поступового вирівнювання технологічних і продуктових характеристик пропозиції саме клієнтський досвід (*Customer Experience*, далі – CX) перетворюється на ключовий ресурс формування лояльності споживачів і довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Ці трансформації актуалізують потребу в науковому осмисленні процесів створення, надання та сприйняття сервісу. У відповідь на такі виклики формується міждисциплінарний напрям досліджень – сервісологія, що інтегрує підходи економіки послуг, менеджменту, маркетингу, психології та поведінкових наук. У межах цього підходу сервіс розглядається не лише як технологічна процедура обслуговування, а як складна система соціально-психологічної взаємодії між організацією, персоналом і клієнтом. Класичні дослідження якості сервісу пов'язують її оцінювання зі співвідношенням очікувань споживача та фактичного сприйняття отриманої послуги, що концептуально описується формулою $SQ = P - E$.

Водночас аналіз сучасної літератури свідчить про наявність низки методологічних суперечностей у дослідженні клієнтського досвіду. Значна частина емпіричних робіт продовжує спиратися на спрощені кількісні індикатори – рейтинги задоволеності, показники онлайн-відгуків або агреговані індекси якості сервісу. Подібні інструменти не завжди відображають реальну якість сервісної взаємодії, оскільки можуть містити системні викривлення, пов'язані з поведінковими особливостями споживачів, культурними відмінностями оцінювання або алгоритмічними механізмами цифрових платформ. Крім того, поза увагою багатьох досліджень залишаються складні психологічні механізми формування споживчих оцінок, взаємозв'язок між внутрішнім досвідом співробітників організації (*employee journey*) та клієнтським досвідом, а також етичні виклики, що виникають у процесі технологізації сервісу.

У зв'язку з цим постає необхідність критичного переосмислення існуючих підходів до аналізу клієнтського досвіду в індустрії гостинності. Особливої актуальності набуває розроблення комплексної сервісологічної методології, здатної врахувати психологічну, культурну, організаційну та технологічну багатовимірність сервісної взаємодії. Розв'язання цієї проблеми має важливе значення як для розвитку теоретичних засад сервісології, так і для практики управління підприємствами гостинності, де ефективне формування клієнтського досвіду дедалі більше визначає стійкість бізнесу та його конкурентоспроможність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЧИ ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження сервісу та клієнтського досвіду в індустрії гостинності формувалися поступово і сьогодні охоплюють кілька взаємопов'язаних наукових напрямів. Перший із них пов'язаний із класичними моделями вимірювання якості сервісу. Фундаментальне значення мають роботи А. Parasuraman, V. Zeithaml та L. Berry [1], у яких запропоновано модель SERVQUAL. Вона базується на парадигмі підтвердження або спростування очікувань споживача і визначає якість сервісу як різницю між очікуваннями клієнта та фактичним сприйняттям отриманої послуги ($SQ = P - E$). Подальший розвиток цього підходу пов'язаний із роботами J. Cronin та S. Taylor [2], які запропонували альтернативну модель SERVPERF, акцентуючи увагу на фактичному сприйнятті сервісу як основному індикаторі його якості.

Другий напрям досліджень пов'язаний із переходом від аналізу окремих сервісних контактів до комплексного розгляду клієнтського досвіду. У цьому контексті важливе місце посідає концепція

клієнтського шляху (*customer journey*), що описує сукупність взаємодій між споживачем і компанією на всіх етапах контакту з брендом. K. Lemon та P. Verhoef [3] підкреслюють, що клієнтський досвід формується під впливом численних точок взаємодії, які можуть мати як прямий, так і непрямий характер. Такий підхід дозволяє розглядати сервіс не як окрему операцію, а як складну систему взаємодії, у якій поєднуються емоційні, когнітивні та поведінкові реакції споживачів.

Третій важливий напрям досліджень стосується аналізу сервісного середовища та його трансформації під впливом цифровізації. Концепція *servicescape*, запропонована M. Bitner [4], спочатку описувала вплив фізичного простору на поведінку клієнтів. Сучасні дослідження значно розширюють це поняття. С. Pai зі співавторами [5] показують, що сучасні моделі сервісного середовища включають сенсорні, соціальні та символічні елементи взаємодії. Водночас формується концепція *e-servicescape*, що аналізує цифрове середовище сервісу, зокрема інтерфейси онлайн-платформ, механізми персоналізації, інтерактивність та довіру користувачів.

Окрему групу становлять дослідження, що інтегрують поведінкові, організаційні та технологічні аспекти сервісу. Зокрема, Y. Zhao, Z. Zhu та B. Tang [6] аналізують реакцію клієнтів на сервісні збої у взаємодії з людьми та роботизованими агентами, демонструючи, що антропоморфні технології змінюють очікування споживачів щодо відповідальності за помилки. У межах сервісологічної традиції також розвивається концепція *servuction*, яка підкреслює роль взаємодії між клієнтом, контактним персоналом і матеріальним середовищем у процесі створення сервісу.

В українському науковому просторі проблематика сервісної взаємодії досліджується у працях І. Єрко, О. Новосад та Ю. Барського [7], де аналізуються особливості споживчої поведінки гостей у готельно-ресторанному секторі. Окремі аспекти сучасних моделей гостинності розглядаються у роботах Р. Корсака [8]. Водночас практико-орієнтовані підходи до управління клієнтським досвідом активно розвиваються у професійному середовищі, зокрема у дослідженнях і публічних виступах експертів з CX-менеджменту [9, 10].

Попри значний обсяг досліджень, сучасна література демонструє певну фрагментарність підходів до аналізу клієнтського досвіду. Багато робіт зосереджені на окремих аспектах сервісної взаємодії, тоді як інтеграція психологічних, культурних, організаційних та технологічних факторів залишається недостатньо розробленою. Це зумовлює необхідність розвитку сервісологічного підходу, який дозволяє розглядати клієнтський досвід як комплексну систему взаємодії в індустрії гостинності.

Водночас аналіз сучасної літератури засвідчує певну термінологічну неоднорідність у дослідженнях клієнтського досвіду та сервісної взаємодії. У наукових працях використовуються різні концептуальні підходи та поняття, що походять із маркетингу послуг, поведінкових наук, менеджменту та цифрових досліджень сервісу. З метою уточнення понятійного апарату дослідження та систематизації ключових категорій сервісологічного аналізу узагальнено основні терміни, використані у статті (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові терміни сервісологічного аналізу клієнтського досвіду

| Поняття | Коротка характеристика | Роль у дослідженні |
|---|--|---|
| Сервісологія | міждисциплінарний напрям досліджень, що вивчає закономірності створення, надання та сприйняття сервісу, інтегруючи підходи економіки послуг, маркетингу, психології та поведінкових наук | методологічна основа дослідження клієнтського досвіду |
| Сервісна взаємодія | процес комунікації та взаємодії між клієнтом, персоналом і організацією у процесі створення сервісної цінності | базовий механізм формування клієнтського досвіду |
| Клієнтський досвід (<i>Customer Experience, dacti – CX</i>) | сукупність когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій споживача, що виникають у процесі взаємодії з сервісною організацією | центральна категорія аналізу |
| <i>Customer Journey</i> (клієнтський шлях) | послідовність усіх точок контакту між клієнтом і компанією до, під час і після отримання послуги | використовується для аналізу структури сервісної взаємодії |
| SERVQUAL / SERVPERF | класичні моделі вимірювання якості сервісу, що базуються на оцінці очікувань клієнтів та сприйняття фактичної якості послуги | теоретична база аналізу сервісної якості |
| <i>Servicescape</i> | фізичне та соціальне середовище сервісу, що впливає на поведінку клієнтів і співробітників | пояснює роль простору, атмосфери та матеріального середовища |
| <i>E-servicescape</i> | цифрове сервісне середовище, що включає інтерфейси онлайн-платформ, механізми персоналізації та інтерактивність сервісу | відображає вплив цифровізації на формування CX |
| <i>Employee Journey</i> | сукупність етапів взаємодії співробітника з організацією протягом його професійного шляху | пояснює взаємозв'язок внутрішнього досвіду персоналу і якості сервісу |
| «Цифровий слід» клієнта (<i>digital footprint</i>) | дані про поведінку користувача в цифровому середовищі, що використовуються для персоналізації сервісу | відображає нові можливості і ризики цифрового управління сервісом |

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–6; 12; 13]

Узагальнена термінологічна система дозволяє розглядати клієнтський досвід як багатовимірний феномен, що формується у взаємодії організаційних, психологічних та технологічних факторів. Саме таке трактування лежить в основі сервісологічного підходу, який інтегрує класичні концепції якості сервісу з сучасними моделями клієнтського шляху, цифрового сервісного середовища та поведінкової економіки.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний науковий доробок у сфері сервісології та управління клієнтським досвідом, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Передусім це стосується обмеженості традиційних моделей оцінювання якості сервісу, зокрема SERVQUAL та SERVPERF, які зосереджуються переважно на кількісних показниках задоволеності клієнтів і не повною мірою враховують емоційні, сенсорні та поведінкові компоненти клієнтського досвіду.

Водночас у сучасній літературі відсутня достатня інтеграція між концепцією клієнтського шляху (*Customer Journey*) та багатовимірними моделями сервісного середовища (*servicescape*), що обмежує можливості комплексного аналізу процесів формування споживчих вражень у сфері гостинності.

Окремої уваги потребують методологічні викривлення, пов'язані з використанням платформних рейтингів та онлайн-відгуків як основних джерел емпіричних даних. Подібні індикатори можуть відображати лише частину реального клієнтського досвіду, оскільки формуються під впливом культурних особливостей оцінювання, поведінкових упереджень споживачів та алгоритмічних механізмів цифрових платформ.

Недостатньо дослідженим залишається також взаємозв'язок між внутрішнім досвідом співробітників організації (*employee journey*) та формуванням клієнтського досвіду, особливо в контексті підприємств індустрії гостинності в Україні.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у розробленні комплексного сервісологічного підходу до аналізу клієнтського досвіду, який би поєднував кількісні та якісні методи дослідження, враховував культурні особливості сприйняття сервісу та етичні виклики, пов'язані з цифровізацією сучасних сервісних практик.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування комплексного підходу до аналізу клієнтського досвіду в індустрії гостинності на засадах сервісології з урахуванням багатовимірності сервісного середовища, культурних особливостей сприйняття сервісу та етичних викликів, пов'язаних із цифровізацією та технологізацією сервісних процесів.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань: систематизувати теоретичні підходи до розуміння клієнтського досвіду та сервісного середовища у сучасній науковій літературі та визначити їхні методологічні можливості й обмеження; обґрунтувати концептуальну модель аналізу клієнтського досвіду, що поєднує кількісні індикатори оцінювання (зокрема NPS (*Net Promoter Score*) та індекс задоволеності клієнтів) із якісними характеристиками споживчого досвіду, включаючи емоційні та сенсорні компоненти взаємодії; проаналізувати приховані чинники формування клієнтського досвіду, зокрема можливі викривлення даних цифрових платформ відгуків, культурні особливості інтерпретації сервісу та етичні аспекти використання персоналізованих технологій; обґрунтувати роль внутрішнього досвіду співробітників (*employee journey*) як важливого елементу формування цілісної системи клієнтського досвіду та дослідити його взаємозв'язок із якістю зовнішнього сервісу; запропонувати методологічні підходи до емпіричного дослідження клієнтського досвіду в готельно-ресторанному бізнесі, що базуються на принципі триангуляції даних та поєднують аналіз цифрових відгуків, метод «таємного гостя» і якісні дослідницькі інструменти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сучасна індустрія гостинності переживає фундаментальну трансформацію, яку дослідники характеризують як поступовий перехід від «економіки послуг» до «економіки вражень» [11]. У цій новій парадигмі сервіс дедалі частіше розглядається не як суто технічний процес надання послуг, а як складна система соціально-психологічної взаємодії між провайдером та споживачем, де емоційна складова часто переважає функціональну. Цей концептуальний зсув знаходить своє вираження у формуванні міждисциплінарного напрямку – сервісології, яка інтегрує знання з економіки, менеджменту, маркетингу, психології, соціології, антропології та поведінкових наук. Як слушно зазначають І. Єрко, Ю. Барський та О. Новосад [7], в умовах постпандемічної турбулентності, посиленої військовими викликами в Україні, «...сервіс стає одним з основних інструментів формування позитивного іміджу готельно-ресторанного господарства», а ключовим завданням постає «...надання таких послуг, які задовольняли б, і навіть, перевершували очікування гостей».

Класичною теоретичною базою дослідження якості сервісу є парадигма підтвердження/спростування очікувань (*disconfirmation paradigm*), розроблена А. Parasuraman, V. Zeithaml та I. Berry [1]. Згідно з цією моделлю, якість послуги (SQ) визначається як різниця між сприйняттям (P) та очікуваннями (E): $SQ = P - E$. Інструментом вимірювання став SERVQUAL – багатовимірна шкала, що оцінює розрив між очікуваннями та сприйняттям за п'ятьма вимірами: матеріальність, надійність, чуйність, впевненість та емпатія. Ця методологія отримала широке визнання і стала основою для сотень емпіричних досліджень у різних секторах послуг. Подальші дослідження V. Zeithaml, L. A. Berry та A. Parasuraman доповнили цю модель концепцією «зони толерантності» – певного діапазону, в межах якого відхилення від очікувань не призводять до зміни оцінки якості, що пояснює, чому незначні недоліки можуть залишатися непоміченими або пробачуваними [1].

Однак, незважаючи на значний обсяг досліджень та безсумнівну цінність класичних моделей, більшість наявних підходів спирається на спрощені дані та ігнорує системні викривлення, що виникають у процесі збору та інтерпретації інформації. Аналіз досліджень клієнтського досвіду показав, що класичні моделі сервісної якості мають певні методологічні обмеження. Передусім вони ґрунтуються на агрегованих показниках задоволеності, що створює ілюзію об'єктивності вимірювання, але не завжди відображає реальну складність процесу формування споживчих вражень. Узагальнені індекси, які широко використовуються у дослідженнях сервісу, згладжують індивідуальні відмінності у сприйнятті послуг. Один і той самий сервісний досвід може оцінюватися різними клієнтами по-різному залежно від попереднього досвіду взаємодії з брендом, культурного контексту або навіть ситуативного емоційного стану.

Додатковою проблемою є те, що традиційні моделі часто розглядають очікування клієнтів як відносно стабільну величину, хоча в реальності вони є динамічними. Очікування можуть змінюватися безпосередньо в процесі взаємодії з персоналом або під впливом перших точок контакту з сервісним середовищем. У результаті оцінка якості формується не лише на основі початкових очікувань, а й під впливом комунікації, атмосфери та поведінки співробітників.

Важливим фактором, який часто недооцінюється у класичних моделях, є соціокультурний контекст сприйняття сервісу. Числові рейтинги, що активно використовуються у цифрових системах оцінювання, можуть мати різне змістоє значення в різних культурних середовищах. Те, що в одній культурі сприймається як високий рівень сервісу, в іншій може інтерпретуватися як лише задовільний результат. Відповідно порівняння рейтингів без урахування культурних коефіцієнтів може призводити до хибних управлінських висновків.

Суттєві виклики для дослідження клієнтського досвіду створює і цифрове середовище формування відгуків. Онлайн-платформи акумулюють великі масиви оцінок, однак ці дані не є повністю репрезентативними. Активність користувачів у написанні відгуків зазвичай пов'язана з крайніми емоційними станами, тоді як значна частина клієнтів із нейтральним або помірно негативним досвідом взагалі не бере участі у формуванні рейтингів. У науковій літературі це явище іноді описують як проблему «мовчазних» або «невидимих» клієнтів, чия поведінка не відображається у статистиці відгуків, але суттєво впливає на реальні показники лояльності та повторних візитів.

Водночас не лише відгуки, а й сама цифрова поведінка клієнтів стає важливим джерелом даних для готельного бізнесу. Йдеться про так званий «цифровий слід» клієнта (*digital footprint*) – сукупність інформації про поведінку користувача в цифровому середовищі, яка включає історію пошукових запитів, геолокацію, тип пристрою, частоту відвідування сайту та інші цифрові маркери (див. табл. 1). Аналіз цих даних дозволяє готельним підприємствам формувати персоналізовані пропозиції та прогнозувати попит, однак водночас створює ризики порушення приватності та маніпулятивного використання інформації. Саме тому питання відповідального поводження з цифровим слідом клієнта набуває особливої актуальності в контексті етичних викликів сучасної індустрії гостинності.

У сукупності ці обставини свідчать про те, що традиційні підходи до вимірювання сервісної якості відображають лише частину реального клієнтського досвіду. Сервісна взаємодія формується під впливом значно ширшого комплексу факторів, серед яких важливу роль відіграють психологічні механізми сприйняття, культурні особливості оцінювання, організаційні практики управління персоналом та технологічні інструменти комунікації з клієнтами. Саме це зумовлює необхідність переходу від вузького аналізу сервісних показників до комплексного сервісологічного підходу, що дозволяє розглядати клієнтський досвід як багатовимірну соціотехнічну систему.

Аналіз сучасної практики збору даних про клієнтський досвід дозволяє виявити низку системних викривлень, які суттєво впливають на інтерпретацію результатів досліджень у сфері сервісу та ставлять під сумнів валідність частини емпіричних висновків. У контексті стрімкої цифровізації індустрії гостинності саме онлайн-дані дедалі частіше використовуються як головне джерело інформації про якість сервісу. Водночас характер формування цих даних не завжди відповідає вимогам наукової репрезентативності, що потребує їх критичного аналізу та обережного використання при побудові дослідницьких моделей.

В українському науковому просторі важливий внесок у розвиток емпіричних досліджень зробили І. Єрко, О. Новосад та Ю. Барський [7]. Їхнє дослідження потреб гостей Луцької громади застосовує комбінований дизайн, що включає аналіз даних з Booking.com, сегментацію споживачів та анкетування. Однак, попри методологічну цінність, це дослідження ілюструє типову для академічної літератури проблему: орієнтацію на «голосних» клієнтів.

Одним із найбільш поширених джерел інформації про клієнтський досвід є платформні рейтинги та відгуки, що публікуються на сервісах Booking.com, Google Maps, TripAdvisor та інших цифрових платформах. Хоча такі системи акумулюють великі масиви даних, їхня структура часто характеризується фундаментальним зміщенням вибірки. Користувачі значно частіше залишають відгуки у випадках крайніх емоційних реакцій – або дуже позитивних, або різко негативних. У результаті формується ефект поляризації оцінок, за якого середні значення перестають адекватно відображати реальну картину сервісної взаємодії. Більшість звичайних транзакцій, у яких сервіс відповідає очікуванням клієнтів, але не викликає сильних

емоцій, взагалі не потрапляє до системи публічних оцінок. Таким чином, цифрові рейтинги часто відображають не середній досвід клієнтів, а радше крайні прояви задоволення або незадоволення.

Ситуація додатково ускладнюється поширенням у готельній індустрії так званих механізмів репутаційного менеджменту, які іноді називають «репутаційними щитами». Йдеться про комплекс алгоритмічних і організаційних інструментів, спрямованих на формування позитивного інформаційного середовища навколо підприємства. До таких інструментів можуть належати системи попереднього фільтрування відгуків, активна робота з лояльними клієнтами, програми стимулювання позитивних оцінок або перенаправлення незадоволених клієнтів у приватні канали комунікації. У результаті публічні рейтинги дедалі частіше відображають не стільки реальну якість сервісу, скільки ефективність системи управління онлайн-репутацією. Для дослідників це означає необхідність критично оцінювати такі дані та використовувати додаткові джерела інформації для перевірки отриманих результатів.

Не менш важливим явищем є феномен так званих «тихих клієнтів». Йдеться про значну частину споживачів, які ніколи не залишають відгуків на публічних платформах, навіть якщо мають негативний досвід взаємодії з сервісом. Замість цього вони просто змінюють постачальника послуг, не повідомляючи про причини свого рішення. За експертними оцінками, залежно від сегмента ринку частка таких клієнтів може становити від 40 до 60 відсотків. Саме ця група практично повністю випадає з аналізу в дослідженнях, що спираються виключно на відкриті цифрові джерела. Унаслідок цього наукові моделі, побудовані на основі онлайн-відгуків, можуть недооцінювати реальний масштаб проблем сервісної взаємодії. Навіть методологічно ґрунтовні дослідження, орієнтовані на аналіз цифрових даних, часто фіксують лише поведінку тих клієнтів, які активно висловлюють свою позицію, тоді як поведінка тих, хто мовчить, залишається поза межами дослідницького поля. Парадоксально, але саме «тихі клієнти» часто є найбільш чутливими до якості сервісу та приймають рішення про зміну постачальника швидше за інших.

І ще одним суттєвим аспектом викривлення даних є культурна обумовленість оцінювання сервісу. У міжнародних порівняльних дослідженнях цей аспект часто залишається недостатньо врахованим, хоча саме він може суттєво впливати на структуру рейтингів. Порівняльний аналіз демонструє значні відмінності у патернах виставлення оцінок у різних культурних середовищах. Наприклад, у Японії оцінка «4 із 5» може сприйматися як серйозний недолік сервісу, оскільки максимальний бал використовується значно обережніше. У Німеччині оцінка «4» традиційно означає «добрий рівень», тоді як «5» зарезервована для виняткових випадків. Натомість у багатьох пострадянських країнах високі оцінки можуть виставлятися значно частіше, що частково пояснюється так званим ефектом ввічливості та небажанням публічно критикувати персонал або створювати конфліктну ситуацію.

Унаслідок цього однакові числові показники можуть відображати принципово різні реальності сервісної взаємодії. Наприклад, рейтинг на рівні дев'яти балів у готелі в Луцьку та аналогічний показник у Мюнхені можуть формуватися на основі різних культурних моделей оцінювання. Без урахування таких відмінностей міжнародні порівняння сервісної якості стають методологічно вразливими. Саме тому в сучасних дослідженнях дедалі частіше обґрунтовується необхідність використання так званих культурних коефіцієнтів корекції, які дозволяють адаптувати числові оцінки до особливостей конкретного соціокультурного середовища.

Наведені фактори свідчать про те, що аналіз клієнтського досвіду не може обмежуватися використанням лише одного типу даних або одного інструменту вимірювання. Репрезентативне дослідження сервісної взаємодії потребує поєднання кількох джерел інформації та застосування принципу методологічної триангуляції. Лише інтеграція цифрових даних, польових спостережень, методів «таємного гостя», глибинних інтерв'ю та інших якісних підходів дозволяє отримати більш повне уявлення про реальні механізми формування клієнтського досвіду в індустрії гостинності.

Поглиблений аналіз психологічних механізмів сприйняття сервісу демонструє, що формування клієнтського досвіду значною мірою відбувається поза межами раціональних оцінювальних процесів, на яких традиційно ґрунтуються більшість моделей вимірювання якості послуг. Класичні інструменти аналізу сервісу зазвичай виходять із припущення, що споживач оцінює отриману послугу раціонально, співвідносячи очікування з фактичним результатом взаємодії. Проте сучасні дослідження поведінкових наук і психології споживання свідчать, що реальні механізми формування клієнтського досвіду є значно складнішими. Вони включають емоційні реакції, соціальні сигнали, контекстуальні фактори та низку несвідомих когнітивних процесів, які виникають безпосередньо під час взаємодії клієнта з сервісним середовищем.

Цю позицію підтверджують сучасні дослідження у сфері клієнтського досвіду. Зокрема, Н.-У. Lee, V. Grinevich та M. Chipulu [12] критикують традиційні інструменти оцінювання сервісу, що ґрунтуються на моделі раціонального порівняння очікувань і результату, наголошуючи, що клієнтський досвід формується через процес спільного створення цінності (*value co-creation*). У межах такого підходу досвід розглядається як сукупність «прожитих і уявних» переживань клієнта, що виникають у процесі взаємодії з організацією та включають емоційні, афективні та соціальні виміри. Оцінювання сервісу відбувається не як одноразовий акт раціонального порівняння очікувань із результатом, а як динамічний процес, який триває під час і після взаємодії з сервісом. Важливу роль у цьому процесі відіграють контекстуальні фактори та суб'єктивні реакції споживача, які перебувають поза прямим контролем провайдера послуг.

Подібні висновки містить і систематичний огляд D. Quiñones та L. Rojas [14], присвячений дослідженню клієнтського досвіду в контексті взаємодії людини з цифровими системами (*human-computer interaction*). Проаналізувавши десятки наукових визначень CX, автори дійшли висновку, що клієнтський досвід має холістичний характер і включає когнітивні, афективні, емоційні, соціальні та фізичні реакції споживача. Особливо важливо, що когнітивний вимір досвіду включає не лише свідомі оцінки, але й несвідомі ментальні процеси, які формуються під впливом контексту взаємодії, соціального середовища та попереднього досвіду клієнта. Це означає, що клієнтський досвід виникає не лише з контрольованих елементів сервісу, але й із внутрішніх суб'єктивних реакцій споживача, що робить його значно складнішим об'єктом аналізу, ніж передбачають традиційні моделі оцінювання якості послуг. Взаємозв'язок основних психологічних механізмів формування клієнтського досвіду узагальнено на рис. 1.



Рис. 1. Психологічні механізми формування клієнтського досвіду в індустрії гостинності

Джерело: розроблено авторами на основі [12, 13]

Одним із ключових механізмів, відображених на рис. 1, є динамічний характер очікувань клієнта у процесі сервісної взаємодії. При цьому очікування клієнта у сервісній взаємодії не є стабільною величиною, сформованою виключно до моменту отримання послуги. Вони здатні змінюватися безпосередньо в процесі контакту з сервісним середовищем під впливом поведінки персоналу, соціальних сигналів та загальної атмосфери обслуговування. Саме цим пояснюється феномен самоздійснюваного пророцтва у сервісній взаємодії, який у соціальній психології описують через ефект Пігмаліона (*Pygmalion effect*). Його сутність полягає в тому, що очікування клієнта можуть трансформуватися у відповідь на перші сигнали, отримані від організації. Перші секунди контакту здатні сформувати рамку сприйняття, у межах якої гість інтерпретує подальший досвід. Якщо клієнта зустрічають як важливого та бажаного гостя, він несвідомо починає поводитися відповідно до цього статусу, демонструючи більш відкриту і позитивну поведінку.

У результаті формується своєрідна позитивна петля зворотного зв'язку: підвищена увага персоналу стимулює доброзичливу реакцію клієнта, яка, у свою чергу, підсилює готовність працівників підтримувати високий рівень сервісної взаємодії. Таким чином, первинні очікування та поведінка сторін взаємно підкріплюють одна одну, формуючи сприятливу динаміку клієнтського досвіду.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує феномен самоздійснюваного пророцтва у сервісній взаємодії, який у соціальній психології часто описують через ефект Пігмаліона. Його сутність полягає в тому, що очікування клієнта не є фіксованими на момент початку взаємодії, а можуть змінюватися у відповідь на поведінку персоналу та атмосферу сервісного середовища. Перші секунди контакту з організацією здатні сформувати рамку сприйняття, у межах якої клієнт інтерпретує подальший досвід. Якщо гостя зустрічають як важливого та бажаного клієнта, він несвідомо починає поводитися відповідно до цього статусу, демонструючи більш відкриту і позитивну поведінку. У результаті виникає своєрідна позитивна петля зворотного зв'язку: підвищена увага персоналу стимулює доброзичливу реакцію клієнта, яка, у свою чергу, мотивує персонал підтримувати високий рівень сервісної взаємодії.

У практиці готельного бізнесу цей механізм часто використовується інтуїтивно, хоча не завжди описується у формалізованих управлінських моделях. Досвідчені працівники фронт-лайн сервісу, зокрема консьєржі в готелях преміального сегмента, активно застосовують техніки так званого праймінгу (*priming*) – психологічного налаштування клієнта через перші сигнали комунікації. Вербальні формули привітання, тон голосу, мова тіла, швидкість реагування на звернення та інші невербальні сигнали створюють певний сценарій взаємодії, який програмує подальше сприйняття сервісу. У цьому контексті особливої ваги набуває поняття «моменту істини» (*moment of truth*) – першої точки контакту між клієнтом і організацією, яка часто визначає загальний емоційний фон перебування гостя і впливає на інтерпретацію всіх наступних сервісних епізодів.

Не менш важливим психологічним явищем у сфері сервісу є так званий ефект свідка (*bystander effect*). Цей феномен полягає у тому, що сервісні інциденти, які безпосередньо стосуються лише одного клієнта, можуть впливати на сприйняття інших гостей, які спостерігають за ситуацією. Навіть якщо проблема вирішується локально і не зачіпає інших клієнтів, сам факт публічного інциденту здатен знижувати рівень довіри до сервісу. У результаті формується своєрідний «соціальний ефект поширення досвіду», коли один негативний епізод може вплинути на загальне враження значно ширшого кола відвідувачів.

Парадоксально, але в окремих випадках саме сервісна помилка може стати джерелом зростання лояльності клієнта. Це явище у літературі з маркетингу послуг описується як *service recovery paradox* – парадокс відновлення сервісу. Його сутність полягає у тому, що ефективно та професійне вирішення проблемної ситуації іноді може створювати вищий рівень лояльності клієнта, ніж ситуація, у якій проблеми взагалі не виникали. Дослідження у сфері маркетингу послуг показують, що клієнти, які мали негативний досвід, але отримали оперативне та справедливе вирішення проблеми, часто демонструють навіть вищий рівень прихильності до бренду. При цьому ключовим фактором успішного відновлення виступає не стільки розмір компенсації, скільки швидкість реакції організації на проблему. Саме час, який минає від моменту виникнення скарги до моменту, коли клієнт відчуває, що ситуацію справді вирішено, є одним із найсильніших предикторів задоволеності результатом.

У сукупності наведені психологічні механізми свідчать про те, що клієнтський досвід формується не лише через об'єктивні характеристики послуги, а й через складну систему емоційних, соціальних та поведінкових взаємодій. Це ще раз підтверджує необхідність переходу від вузьких моделей вимірювання сервісної якості до ширшого сервісологічного підходу, який враховує багатовимірність людського сприйняття та контекстуальну природу сервісної взаємодії.

Аналіз літератури та практики провідних готельних мереж дозволяє стверджувати, що якість зовнішнього сервісу безпосередньо залежить від внутрішнього клієнтського досвіду співробітників. Концепція *employee journey* – аналог *customer journey*, що описує шлях співробітника від кандидата до ветерана компанії, фіксуючи ключові точки взаємодії з роботодавцем, – залишається майже не дослідженою в українському контексті. Це створює значний розрив між декларованими стандартами гостинності та реальними операційними процесами, адже саме вмотивований персонал здатен транслювати цінності бренду гостям.

Емпіричні спостереження демонструють високу кореляцію (понад 0,7) між плінністю кадрів та індексом лояльності клієнтів NPS. За експертними оцінками, там, де плінність персоналу висока, клієнтський досвід об'єктивно гірший, навіть якщо відгуки цього не показують через інерційність сприйняття. Легендарна мережа Ritz-Carlton втілює цей принцип у своєму філософському правилі: «Ми – леді і джентльмени, які обслуговують леді і джентльменів», що означає рівень поваги до співробітників, абсолютно аналогічний повазі до найдорожчих гостей, що нівелює внутрішню ієрархічну напругу [14].

Подібну позицію послідовно відстоює й українська експертка з управління клієнтським досвідом О. Цисар, яка наголошує, що клієнтський досвід (CX) не можна звести до набору стандартизованих сервісних процедур. На її думку, CX є передусім проявом організаційної культури, яка не може бути створена формальними регламентами або штучно відтворена через сервісні інструкції. Культура формується через щоденний досвід співробітників, їхнє відчуття поваги з боку організації, рівень залученості до прийняття рішень та можливість реально впливати на якість сервісу [9, 10].

За таких умов інвестування у розвиток шляху співробітника поступово перетворюється на стратегічний напрям управління організацією і виходить далеко за межі традиційних функцій HR-менеджменту. Воно стає важливим інструментом формування стійкої сервісної культури та довгострокових конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності. Саме узгодженість внутрішнього досвіду співробітників і зовнішнього клієнтського досвіду створює передумови для формування автентичної атмосфери гостинності, яка не може бути відтворена виключно за допомогою формальних стандартів обслуговування.

Важливий аспект, який вводить у дискурс О. Цисар – культурна обумовленість CX. Вона застерігає: «Наші банки, доставки й сервіси підтримки справді працюють на високому рівні. Для нас. Але сервіс і клієнтський досвід, зручний українцю, не завжди можна експортувати в інші країни. Бо це не просто набір технологічних рішень, а результат конкретного соціального, історичного й культурного запиту» [9; 10].

Це безпосередньо корелює з висновками Р. Корсака про необхідність врахування культурних особливостей у міжнародному готельно-ресторанному бізнесі [8]. Як уже зазначалося, існують суттєві

культурні відмінності в патернах оцінювання сервісу, що робить механічне перенесення міжнародних стандартів методологічно проблемним. Міжнародні готельні оператори використовують культурні коефіцієнти корекції для приведення оцінок до спільного знаменника, але в академічних дослідженнях цей фактор майже не враховується.

Стрімка цифровізація галузі відкриває нові можливості для персоналізації взаємодії з клієнтами, оптимізації операційних процесів і підвищення ефективності управлінських рішень. Разом із тим вона породжує складні етичні виклики, пов'язані з використанням даних, алгоритмічними моделями прийняття рішень та зростанням рівня технологічного контролю над поведінкою споживачів. За експертною думкою А. Ansari, штучний інтелект трансформує індустрію гостинності за трьома ключовими напрямками: покращення клієнтського досвіду, оптимізація операційної діяльності та ухвалення управлінських рішень на основі аналітики даних [15]. Однак, на наш погляд, поряд із цими можливостями виникають і суттєві ризики, які потребують критичного осмислення.

Наприклад, досить поширеним є використання алгоритмічних систем динамічного ціноутворення, що ґрунтуються не лише на поточному рівні попиту, а й на аналізі так званого «цифрового сліду» клієнта. Зокрема, багато готельних мереж застосовують технології, які дозволяють алгоритмам враховувати тип пристрою користувача, його геолокацію, історію пошукових запитів, частоту попередніх бронювань та навіть поведінкові особливості під час навігації на сайті. На основі цих даних система формує прогноз щодо готовності клієнта сплатити певну суму та може автоматично коригувати ціну пропозиції для тих користувачів, які, за оцінками алгоритму, погодяться на дорожчий варіант. Подібна практика, відома як цінова дискримінація (*price discrimination*), перебуває у юридично неоднозначній площині та викликає дискусії щодо дотримання принципів справедливості й прозорості у взаємовідносинах між сервісними компаніями та споживачами.

Додатковим викликом постає питання приватності клієнтів. Емпіричні дослідження свідчать, що понад 40 % споживачів відчують дискомфорт, коли готель або інша сервісна організація володіє надмірним обсягом персональної інформації про їхні уподобання та поведінку. У таких умовах виникає тонка межа між турботою про клієнта та надмірним контролем, між персоналізацією сервісу і маніпулятивним використанням даних. Персоналізовані пропозиції можуть підвищувати задоволеність клієнтів, проте надмірна алгоритмічна інтервенція здатна створювати відчуття спостереження та втрати приватності.

Усвідомлюючи ці ризики, провідні готельні компанії поступово впроваджують внутрішні механізми етичного контролю технологічних рішень. Йдеться, зокрема, про так звані етичні контрольні точки (*ethical checkpoints*) – спеціальні процедури валідації алгоритмічних систем, спрямовані на перевірку того, чи не створюють вони дискримінаційних ефектів, чи не порушують прав клієнтів на приватність і чи відповідають базовим принципам відповідального використання даних. У практиці провідних міжнародних мереж такі процедури інтегруються у процес розроблення та впровадження цифрових сервісів ще на етапі проектування, що дозволяє мінімізувати ризики алгоритмічних упереджень і підвищити прозорість управлінських рішень.

У такий спосіб етичний контроль технологічних інновацій поступово стає невід'ємною складовою сучасного управління клієнтським досвідом. Його значення зростає пропорційно до рівня цифровізації індустрії гостинності, де дедалі більша частина сервісних рішень формується за участю алгоритмічних систем. У цих умовах відповідальне використання даних, прозорість алгоритмів і дотримання принципів цифрової етики перетворюються на важливий фактор довіри між сервісною організацією та її клієнтами.

За окреслених вище обставин цілком обґрунтовано видається позиція О. Цисар, яка розглядає цю дилему крізь призму гуманістичного підходу до управління сервісом. На її думку, ключове завдання сучасного бізнесу полягає у відновленні справжнього голосу клієнта в системі управління організацією. Як зазначає дослідниця, «наша головна мета – повернути у бізнес голос клієнта. СХ – це не лише стандарти чи робота зі скаргами. Це про людяність та повагу до шляху кожного клієнта та співробітника» [9]. У цьому контексті технології мають розглядатися не як заміна людської взаємодії, а як інструмент її підсилення та розширення можливостей сервісної комунікації. Відтак одним із ключових завдань сучасного управління в індустрії гостинності стає пошук збалансованого поєднання технологічної ефективності з безумовною повагою до людської гідності – як гостей, так і співробітників організації.

Не менш важливим аспектом є врахування культурного контексту при аналізі клієнтського досвіду в Україні. Як слушно зауважує О. Цисар, «сервіс і клієнтський досвід, зручний українцю, не завжди можна експортувати в інші країни, адже це не просто набір технологічних рішень, а результат конкретного соціального, історичного й культурного запиту» [9, 10]. Нам близька думка експертки, що клієнтський досвід формується не лише через стандарти сервісу чи технологічні інструменти, а й через ширший соціокультурний контекст, у якому функціонує сервісна організація.

Події 2022–2024 років наочно продемонстрували, наскільки суттєво кризові умови здатні трансформувати сервісні очікування та практики взаємодії між компаніями і клієнтами. Зміни мовної політики, масштабна внутрішня міграція населення, безпекові виклики та загальна соціальна турбулентність безпосередньо вплинули на сприйняття якості сервісу та критерії оцінювання клієнтського досвіду. У таких умовах те, що раніше розглядалося як стандартна сервісна практика, може набувати нового змісту або, навпаки, втрачати актуальність. Це підкреслює необхідність розроблення локальних моделей клієнтського

досвіду, адаптованих до українських соціокультурних реалій, замість механічного перенесення міжнародних стандартів, сформованих у принципово інших економічних і культурних умовах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Проведене дослідження засвідчило, що в сучасній індустрії гостинності клієнтський досвід набуває значення ключового чинника конкурентоспроможності, що зумовлює необхідність переходу від вузьких моделей оцінювання якості сервісу до комплексного сервісологічного підходу, який інтегрує організаційні, психологічні, культурні та технологічні виміри сервісної взаємодії. Класичні моделі SERVQUAL та SERVPERF, попри їх фундаментальне значення, мають методологічні обмеження: вони спираються на агреговані показники задоволеності й не враховують динамічних змін очікувань клієнта в процесі обслуговування, а також емоційних, поведінкових і соціокультурних компонентів сприйняття сервісу.

Важливим результатом дослідження стало виявлення системних викривлень у даних цифрових платформ, зокрема ефекту поляризації оцінок, феномену «тихих клієнтів» та культурної обумовленості рейтингів. Це потребує застосування принципу методологічної триангуляції – поєднання аналізу онлайн-відгуків із якісними методами, такими як глибинні інтерв'ю та метод «таємного гостя», для отримання репрезентативних результатів.

Окрему увагу приділено взаємозв'язку між зовнішнім сервісом і внутрішнім досвідом співробітників: показано, що якість обслуговування безпосередньо залежить від організаційної культури та рівня залученості персоналу. Узгодженість внутрішньої культури із зовнішніми сервісними проявами є необхідною умовою формування автентичної атмосфери гостинності, яка не може бути відтворена виключно формальними стандартами.

Аналіз процесів цифровізації індустрії гостинності показав, що використання алгоритмічних систем персоналізації та аналізу даних, відкриваючи нові можливості для підвищення якості сервісу, водночас породжує етичні виклики, пов'язані з використанням персональних даних, алгоритмічними упередженнями та ризиками цінової дискримінації. Відповідальне впровадження технологій потребує інтеграції етичних контрольних точок (*ethical checkpoints*) у процеси розроблення цифрових сервісів ще на етапі проєктування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами готельно-ресторанного бізнесу для вдосконалення систем управління клієнтським досвідом, розроблення програм підвищення лояльності персоналу та формування етичних політик використання цифрових технологій у сервісній діяльності.

Література

1. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 1. P. 111–124. DOI: <https://doi.org/10.2307/1252255>
2. Cronin J. J., Taylor S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56, No. 3. P. 55–68. DOI: <https://doi.org/10.2307/1252296>
3. Lemon K., Verhoef P. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
4. Bitner M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56, No. 2. P. 57–71. DOI: <https://doi.org/10.2307/1252042>
5. Pai C. K., Lee S., Kim M. J., Shin J. I. Mapping the terrain of servicescape research in the hospitality industry: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 115. Article 103800. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2524946>
6. Zhao Y., Zhu Z, Tang B. Are highly anthropomorphic service robots more likely to be forgiven by customers after service failures? A mind perception perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104103>
7. Єрко І., Новосад О., Барський Ю. Дослідження споживчої поведінки та потреб гостей у готельно-ресторанному господарстві Луцької територіальної громади. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-35>
8. Корсак Р. Сучасні моделі гостинності у міжнародному готельно-ресторанному бізнесі. *Digital Science and Innovative Management*. 2025. № 10. С. 42–51. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(10))
9. Цисар О. Не всім потрібні миттєва доставка вночі чи банк в смартфоні: чому клієнтський досвід – це культура, а не технології. *Vector*. 2026. URL: <https://vctr.media/ua/ne-vsime-potribni-mittveva-dostavka-vnochi-bank-v-smartfoni-chomu-kliyentskij-dosvid-cze-kultura-a-ne-tehnologiyi-311434/>
10. Цисар О. Виступ на 19-й CUSTOMER EXPERIENCE CONFERENCE. 2026 URL: <https://mmr.ua/news/marketynng/yak-kliyentskyj-dosvid-peretvoryuyetsya-na-systemu-yak-projshla-19-a-customer-experience-conference>
11. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 254 p.

12. Lee H.-Y., Grinevich V., Chipulu M. How can value co-creation be integrated into a customer experience evaluation? *European Management Journal*. 2023. T. 41, № 4. C. 521–533. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.07.004>
13. Quiñones D., Rojas L. Understanding the customer experience in human-computer interaction: a systematic literature review. *PeerJ Computer Science*. 2023. T. 9. e1219. DOI: <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.1219>
14. The Ritz-Carlton Hotel Company. Foundations of our brand. Ritz-Carlton Leadership Center. URL: <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/about-us/about-us-foundations-of-our-brand/>
15. Ansari A. The impact of artificial intelligence on the hospitality industry. *LinkedIn Pulse*. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-artificial-intelligence-hospitality-industry-amir-ansari-kla5f>

References

1. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124. <https://doi.org/10.2307/1252255>
2. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
3. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(3). <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
4. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.2307/1252042>
5. Pai, C. K., Lee, S., Kim, M. J., & Shin, J. I. (2025). Mapping the terrain of servicescape research in the hospitality industry: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 115, Article 103800. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2524946>
6. Zhao, Y., Zhu, Z., & Tang, B. (2025). Are highly anthropomorphic service robots more likely to be forgiven by customers after service failures? A mind perception perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104103>
7. Yerko, I., Novosad, O., & Barskyi, Yu. (2022). Doslidzhennia spozhyvchoi povedinky ta potreb hostei u hotelno-restorannomu hospodarstvi Lutskoi terytorialnoi hromady [Research on consumer behavior and guest needs in the hotel and restaurant sector of the Lutsk territorial community]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-35>
8. Korsak, R. (2025). Suchasni modeli hostynnosti u mizhnarodnomu hotelno-restorannomu biznesi [Modern models of hospitality in the international hotel and restaurant business]. *Digital Science and Innovative Management*, no. 10, pp. 42–51. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(10))
9. Tsysar, O. (2026). Ne vsim potribni myttieva dostavka vnochi chy bank v smartfoni: chomu kliientskyi dosvid – tse kultura, a ne tekhnolohii [Not everyone needs instant night delivery or a bank in a smartphone: why customer experience is culture rather than technology]. *Vector*. Available at: <https://vctr.media/ua/ne-vsime-potribni-myttyeva-dostavka-vnochi-chi-bank-v-smartfoni-chomu-kliientskij-dosvid-eze-kultura-a-ne-tehnologiyi-311434/>
10. Tsysar, O. (2026). Yak kliientskyi dosvid peretvoriuietsia na systemu: yak proishla 19-a Customer Experience Conference [How customer experience becomes a system: results of the 19th Customer Experience Conference]. Available at: <https://mmr.ua/news/marketyng/yak-kliientskij-dosvid-peretvoryuyetsia-na-systemu-yak-proishla-19-a-customer-experience-conference>
11. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Lee, H.-Y., Grinevich, V., & Chipulu, M. (2023). How can value co-creation be integrated into a customer experience evaluation? *European Management Journal*, 41(4), 521–533. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.07.004>
13. Quiñones, D., & Rojas, L. (2023). Understanding the customer experience in human-computer interaction: A systematic literature review. *PeerJ Computer Science*, 9, e1219. <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.1219>
14. The Ritz-Carlton Hotel Company. (n.d.). Foundations of our brand. Ritz-Carlton Leadership Center. Available at: <https://ritzcarltonleadershipcenter.com/about-us/about-us-foundations-of-our-brand/>
15. Ansari, A. (2025). The impact of artificial intelligence on the hospitality industry. *LinkedIn Pulse*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-artificial-intelligence-hospitality-industry-amir-ansari-kla5f>