

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка
Факультет педагогіки і психології
Кафедра психології**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ І
КЛІЄНТІВ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ У
КРИЗОВИХ УМОВАХ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

**Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма «Психологія бізнесу і управління»**

Здобувача вищої освіти
освітньо-кваліфікаційного рівня
«бакалавр»

**Дрозда Володимира
Валентиновича**

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:

доктор психологічних наук,
професор, професор кафедри
психології

Савелюк Наталія Михайлівна

РЕЦЕЗЕНТ:

кандидат психологічних наук,
доцент, доцент кафедри психології
розвитку та консультування

Адамська Зоряна Михайлівна

АНОТАЦІЯ

Дрозд В. В. Психологічні особливості взаємодії персоналу і клієнтів закладів громадського харчування у кризових умовах життєдіяльності. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» зі спеціальності 053 Психологія. ТНПУ ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2026. 79 с.

У бакалаврській роботі теоретично обґрунтовано та емпірично вивчено психологічні особливості взаємодії обслуговуючого персоналу і клієнтів закладів громадського харчування у кризових умовах життєдіяльності, що загострилися під впливом воєнного стану. Проаналізовано комунікативний, перцептивний та інтерактивний виміри сервісного спілкування, а також механізми впливу тривалого психосоціального напруження й стресу на поведінкові реакції суб'єктів взаємодії. Емпіричним шляхом за допомогою тесту тактик поведінки в конфлікті К. Томаса, опитувальника експрес-діагностики рівня невротизації та методики діагностики загальної комунікативної толерантності В. Бойка виявлено особливості комунікативної поведінки персоналу та клієнтів. Доведено існування прямих зв'язків між рівнем невротизації респондентів, вибором стратегії уникнення та показниками комунікативної нетерпимості. Розроблено, апробовано та доведено ефективність психотренінгової програми, спрямованої на розвиток саморегуляції, комунікативної гнучкості, емоційної витримки й деескалаційних мовних алгоритмів працівників сфери громадського харчування.

Ключові слова: взаємодія, персонал, клієнти, заклади громадського харчування, кризові умови, стрес, комунікативна толерантність, психологічний тренінг.

ANNOTATION

Droz V. V. Psychological Features of Staff-Customer Interaction in Food Service Establishments under Crisis Conditions. – Qualification work for a bachelor's degree in specialty 053 Psychology. TNPU named after V. Hnatiuk. Ternopil, 2026. 72 p.

The bachelor's thesis theoretically substantiates and empirically investigates the psychological features of interaction between service staff and customers in food service establishments under crisis conditions, aggravated by the state of war. The communicative, perceptive, and interactive dimensions of service communication are analyzed, along with the mechanisms of prolonged psychosocial stress and tension influencing the behavioral responses of interacting subjects.

Through empirical research using K. Thomas's conflict behavior tactics test, the express-diagnostics questionnaire of neurotization levels, and V. Boyko's general communicative tolerance diagnostics methodology, the specific characteristics of communication behavior among staff and customers were revealed. The existence of direct correlations between respondents' neurotization levels, the choice of avoiding strategy, and indicators of communicative intolerance was proved. A psychological training program aimed at developing self-regulation, communicative flexibility, emotional endurance, and de-escalation speech algorithms for food service employees was developed, tested, and proved effective.

Keywords: interaction, staff, customers, food service establishments, crisis conditions, stress, communicative tolerance, psychological training.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ І КЛІЄНТІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	6
1.1. Взаємодія та інші аспекти спілкування з позицій наукового аналізу	6
1.2. Психологічні особливості взаємодії персоналу та клієнтів у закладах різного типу	13
1.3. Вплив кризових умов життєдіяльності на процеси комунікації та взаємодії людей	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ І КЛІЄНТІВ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	26
2.1. Програма та методи емпіричного дослідження	26
2.2. Загальний аналіз результатів дослідження особливостей взаємодії персоналу і клієнтів	32
2.3. Кореляційний аналіз показників спілкування і рівнів переживання стресу в персоналу та клієнтів закладів громадського харчування	40
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПСИХОТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ІЗ КЛІЄНТАМИ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ	49
3.1. Загальна характеристика психологічних тренінгів	49
3.2. Програма тематичного психотренінгу	53
3.3. Результати апробації програми	59
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. У кризових умовах життєдіяльності, що загострилися під впливом воєнного стану в Україні, взаємодія персоналу і клієнтів закладів громадського харчування набуває особливої психологічної напруженості. Сфера громадського харчування традиційно ґрунтується на прямому контакті між людиною, яка надає послугу, і людиною, яка її отримує. За звичайних умов таке спілкування регламентується професійними стандартами сервісу, етикетом обслуговування, внутрішніми правилами закладу, комунікативними алгоритмами розв'язання претензійних ситуацій. Проте у кризових ситуаціях ця взаємодія ускладнюється додатковим психологічним навантаженням: високим рівнем тривожності, фрустрованості, емоційного виснаження, зниженням терпимості до дрібних подразників, загостренням реакцій на невизначеність, черги, затримки, зміну звичного сервісу або нестачу ресурсів.

Персонал закладів громадського харчування в таких умовах перебуває на межі кількох тисків одночасно: виробничого темпу, стандартів ввічливої комунікації, власних переживань, очікувань клієнта, внутрішньої відповідальності за атмосферу контакту. Клієнт також приходить у взаємодію не «нейтральним» учасником сервісної ситуації, а людиною з накопиченим стресом, втомою, страхом, потребою у стабільності й мінімальному відчутті нормальності. Через це звичайне замовлення, коротка репліка, тон голосу, затримка відповіді або неточність у сервісі здатні перетворитися на психологічний тригер конфлікту. У закладах громадського харчування, де комунікація відбувається швидко, публічно й часто в умовах браку часу, особливо помітними стають механізми емоційного зараження, захисної агресії, уникнення контакту, прихованого роздратування та професійного вигорання. Дослідження того, як саме змінюється взаємодія персоналу і клієнтів у кризових умовах, як стрес впливає на комунікативну толерантність, які тактики поведінки в конфлікті переважають у різних групах, дає змогу точніше описати

психологічну реальність сучасного сервісу. Практична психологія сьогодні потребує не загальних уявлень про «ввічливе обслуговування», а конкретних емпіричних даних про поведінкові реакції людей у ситуації тривалого психосоціального напруження. Саме тому обрана тема пов'язана з потребою запобігання конфліктам, зниження ризику емоційного виснаження персоналу, підтримки конструктивної комунікації з клієнтами та створення психотренінгових інструментів, придатних для реальної роботи закладів громадського харчування в умовах воєнного стану.

Проблему спілкування та міжособистісної взаємодії у психології досліджували Г. Костюк, О. Бодальов, Б. Ломов, які розглядали комунікацію як процес обміну смислами, емоціями, діями та соціальними очікуваннями між людьми. Їхні підходи дозволяють розуміти взаємодію не лише як передачу інформації, а як живий психологічний контакт, у якому проявляються ставлення, напруга, довіра, захист, співпереживання або конфліктність. У площині ділової комунікації та конфліктології вагомими є напрацювання Н. Пов'якель, Г. Ложкіна, Л. Долинської та М. Слюсаревського, які аналізували поведінкові стратегії у складних ситуаціях взаємодії, механізми виникнення непорозумінь, психологічні бар'єри та способи регуляції міжособистісного напруження. Питання взаємодії обслуговуючого персоналу і клієнтів, психології сервісу та професійної комунікації у сфері послуг розглядали О. Кошелева, В. Громова, Л. Карамушка, праці яких дають змогу пов'язати якість обслуговування з комунікативною компетентністю, організаційною культурою, емоційною стійкістю працівників і здатністю персоналу витримувати контакт із різними типами клієнтської поведінки.

Для осмислення кризових умов життєдіяльності значення мають праці Н. Агаєва, О. Кокуна, І. Пішко, Н. Лозінської, В. Остапчука, В. Ткаченка, Н. Гусак, В. Чернобровкіної, В. Чернобровкіна, А. Максименка, С. Богданова, О. Бойка, у яких подано підходи до діагностики негативних психічних станів, психосоціальної підтримки, резилієнтності та переживання надзвичайних ситуацій. Дослідження Н. Бабко, А. Колеснікової, Я. Барібіної, М. Лисенко, В.

Бурак, Т. Васильціва, О. Рудковського, О. Порошко, М. Гакової, Л. Гірняк, В. Сопіги, А. Червякової, В. Папети, Л. Бомпи, Т. Горбань, В. Грабового, О. Гугул, У. Гузар, О. Завидівської, О. Кулик дають матеріал для розуміння специфіки готельно-ресторанного бізнесу, культури обслуговування, професійного вигорання, управління персоналом і функціонування закладів ресторанного господарства в період кризи. Поєднання цих підходів формує наукову основу для аналізу взаємодії персоналу й клієнтів як психологічного процесу, що змінюється під дією тривалого стресу, соціальної невизначеності та напруженого сервісного контакту.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення психологічних особливостей взаємодії персоналу і клієнтів закладів громадського харчування у кризових умовах життєдіяльності.

Завдання дослідження.

- здійснити теоретичний аналіз взаємодії та інших складових спілкування з позицій наукового аналізу;
- розкрити психологічні особливості взаємодії персоналу та клієнтів у закладах різного типу;
- охарактеризувати вплив кризових умов життєдіяльності на процеси комунікації та взаємодії людей;
- провести емпіричне дослідження психологічних особливостей взаємодії персоналу і клієнтів закладів громадського харчування у кризових умовах;
- розробити психотренінгову програму оптимізації взаємодії персоналу із клієнтами закладів громадського харчування.

Об'єктом дослідження є взаємодія обслуговуючого персоналу і клієнтів. Предметом дослідження є психологічні особливості взаємодії персоналу і клієнтів закладів громадського харчування у кризових умовах життєдіяльності.

Емпірична база та вибірка. Емпіричне дослідження заплановано провести на базі закладів громадського харчування. Загальний обсяг вибірки становить 60 осіб, розподілених на дві групи: персонал закладів громадського харчування, зокрема адміністратори, офіціанти, бариста, у кількості 30 осіб, а

також постійні клієнти цих закладів у кількості 30 осіб. Такий розподіл дає змогу зіставити психологічні показники двох сторін сервісної взаємодії та простежити, як кризові умови позначаються на комунікативній поведінці, рівні напруження й конфліктних стратегіях.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці з психології спілкування, міжособистісної взаємодії, конфліктології, організаційної психології, психології сервісу, психосоціальної підтримки в умовах кризи, матеріали з проблем функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану, а також емпіричні дані, отримані під час опитування персоналу і клієнтів закладів громадського харчування.

Методи дослідження. У роботі застосовано теоретичні, емпіричні та математично-статистичні методи. До теоретичних методів належать аналіз, синтез, систематизація та узагальнення наукової літератури. Емпіричний блок охоплює тестування і спостереження. Для діагностики використано тест тактик поведінки в конфлікті К. Томаса в адаптації Н. Гришиної, опитувальник експрес-діагностики рівня невротизації, методику діагностики рівня загальної комунікативної толерантності В. Бойко в українській адаптації. Математично-статистичне опрацювання результатів передбачає застосування коефіцієнта рангової кореляції r -Спірмена для виявлення зв'язків між показниками спілкування і стресу, а також U -критерію Манна-Уїтні для порівняння груп персоналу та клієнтів із використанням пакета SPSS.

Теоретична та практична цінність дослідження. Теоретична цінність дослідження полягає в поглибленні уявлень про психологічну природу взаємодії персоналу і клієнтів у кризових умовах життєдіяльності. Практична цінність пов'язана з використанням отриманих результатів для запобігання конфліктам, зниження проявів стресу, підтримки комунікативної толерантності та розроблення психотренінгової програми для працівників закладів громадського харчування.

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, дев'яти параграфів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ І КЛІЄНТІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Взаємодія та інші аспекти спілкування з позицій наукового аналізу

Спілкування починається раніше, ніж людина встигає вимовити першу фразу. Це видно майже фізично: хтось заходить у кабінет занадто швидко, не сідає одразу, тримає папку обома руками, ніби вона закриває груди; інший говорить рівно, але голос на окремих словах просідає, пауза затягується, погляд ковзає повз обличчя співрозмовника. На рівні мови ще нічого не сталося, а психологічна сцена вже зібралася. У ній є напруга, очікування, попередній досвід, статуси, страх помилитися, бажання виглядати впевнено. Саме тому взаємодію не можна описувати лише як обмін інформацією. Вона працює як рух двох психік у спільному полі, де кожен сигнал отримує емоційне забарвлення. Слово, сказане сухо, змінює температуру розмови. Коротке «так» іноді звучить як згода, іноді як втеча від конфлікту.

Усмішка теж буває різною: тепла, службова, захисна, нервова, майже порожня. Практичний аналіз починається саме з таких дрібниць. Людина чує фразу, але паралельно зчитує позу, міміку, темп дихання, дистанцію, погляд, силу голосу. У консультаційній, педагогічній, управлінській роботі ці сигнали мають реальну діагностичну вагу. Якщо співрозмовник відповідає короткими фразами, часто торкається обличчя, відводить погляд після запитання, змінює положення ніг, то контакт іде через внутрішній опір. Якщо репліки стають довшими, з'являються уточнення, людина сама повертається до попередньої теми, трохи нахилиється вперед, зменшує жорсткість пози, можна говорити про появу психологічного входу в діалог. У 1950–1960-х роках соціальна психологія почала дуже уважно розглядати саме цю невидиму механіку контакту: не лише «що сказано», а як сказане входить у поведінку іншої людини. У реальному житті це відчувається просто: співрозмовник або дозволяє наблизитися до свого стану,

або ставить невидиму перегородку. І ця перегородка часто стоїть не в словах, а в тілі.

Комунікативний, перцептивний та інтерактивний виміри спілкування краще сприймаються не як схема з підручника, а як три шари однієї живої події. Комунікативний шар дає матеріал: слова, формулювання, логіку повідомлення, послідовність фраз, уточнення, заперечення, запитання. Перцептивний шар одразу накладає на цей матеріал людське бачення: хто переді мною, чи можна йому довіряти, чому він говорить саме так, чи є у нього прихований намір, чи не звучить у голосі роздратування. Інтерактивний шар переводить усе це в дію: людина наближається або відступає, погоджується або сперечається, бере ініціативу або мовчить, відкриває тему або ховає її за загальними словами. У практиці цей процес рідко виглядає рівним. Для прикладу, керівник пояснює працівнику нове завдання. Формально він передає інформацію: терміни, обсяг, вимоги, очікуваний результат. Але працівник у цей момент оцінює інше: чи звучить це як довіра, чи як перевірка; чи є простір поставити запитання; чи буде покарання за неточність; чи бачить керівник реальне навантаження. Якщо ці перцептивні оцінки не збігаються з наміром мовця, виникає тиха поломка контакту. Зовні все спокійно, а всередині вже накопичується спротив. У педагогічній ситуації схожий механізм: викладач ставить запитання, студент мовчить. Це мовчання може означати незнання, втому, страх помилитися, протест, втрату інтересу, невміння швидко оформити думку. Технічно грамотна комунікація не поспішає приклеювати одну причину. Вона перевіряє. Через перефразування, уточнення, коротку паузу, зміну темпу. У цьому й полягає практична сила наукового підходу: він навчає бачити контакт не як готову картинку, а як процес із багатьма мікрорухами. Передавання інформації працює лише тоді, коли інша сторона справді її приймає, розуміє й може включити у власну поведінку. Без цього повідомлення зависає в повітрі. Воно ніби прозвучало, але не стало частиною взаємодії.

Невербальна поведінка часто говорить грубіше й чесніше, ніж слова. Не тому, що тіло завжди «викриває правду», це надто спрощено. Тіло показує

напруження, темп внутрішньої реакції, ступінь готовності до контакту. Людина може ввічливо відповідати, але її плечі залишаються піднятими, щелепа стискається, пальці ритмічно натискають на край столу. У такому разі мовлення й тілесна реакція рухаються різними доріжками. У психології це описують як неконгруентність: словесний канал передає один зміст, невербальний – інший емоційний стан. Для практичного спостереження корисні конкретні маркери: затримка відповіді після особистого запитання, різка зміна темпу мовлення, сухий сміх без мімічного тепла, часте прокашлювання, відхилення корпусу назад, фіксована усмішка, уникнення прямого погляду. Жоден із цих сигналів сам по собі не дає остаточного висновку. Але разом вони створюють малюнок. Пол Екман у другій половині XX століття описував мікроекспresi як короткі мімічні спалахи, що тривають дуже мало, іноді частки секунди. У живому контакті це не виглядає як кіношна «детекція брехні». Скоріше як миттєве просочування стану: обличчя на мить стає зляканим, роздратованим, розгубленим, а потім знову повертається до соціальної маски. Той, хто працює з людьми, поступово вчиться бачити такі зміщення без театральних висновків. Лікар помічає, що пацієнт погоджується на процедуру, але стискає губи після слова «ризик». Психолог чує, як клієнт сміється саме тоді, коли торкається болючої теми. Менеджер бачить, що команда мовчить після презентації рішення, і це мовчання не схоже на згоду. Практична дія тут проста, але тонка: не тиснути, а уточнити. Дати людині місце для відповіді. Сказати коротко: «здається, це викликало напруження» або «бачу, що тут є сумнів». Так контакт не ламається. Навпаки, він отримує шанс стати чеснішим.

Соціальні очікування і статусні позиції сильно змінюють перебіг спілкування, хоча в побуті це часто лишається непоміченим. Людина інакше говорить із керівником, інакше – з другом, інакше – з лікарем, інакше – з викладачем. Навіть словник змінюється. З'являються обережні фрази, пом'якшення, зайві вибачення, службова усмішка, контроль за паузами. Статус чути в тому, хто перебиває без страху, хто дозволяє собі мовчати довше, хто завершує тему, хто ставить уточнювальні запитання, а хто відповідає так, ніби

складає невидимий іспит. У 1930-х роках символічний інтеракціонізм Джорджа Герберта Міда дав сильну оптику для пояснення цього процесу: значення народжується між людьми, у взаємному прочитанні жестів, слів і реакцій. Слова не лежать у розмові мертвими предметами. Вони весь час перетлумачуються. Коли керівник каже «подумаємо над цим», працівник може почути підтримку, відмову, відкладене рішення або приховане невдоволення. Усе залежить від інтонації, історії попередніх контактів, сили довіри, організаційної культури. У практичному спілкуванні це має прямі наслідки. Там, де немає довіри, навіть нейтральна фраза швидко обростає підозрою. Там, де контакт стабільний, навіть неприємне зауваження сприймається без руйнування самооцінки. Довіра не виникає через красиві слова. Вона збирається з повторюваного досвіду: людину не висміяли, її не перебили в найвразливішому місці, її відповідь не використали проти неї, її паузу витримали без роздратування. У професійній комунікації це добре видно на співбесідах, медичних консультаціях, навчальних обговореннях, переговорах. Перша хвилина часто визначає, наскільки відкритою буде вся розмова. Якщо фахівець одразу займає жорстку позицію, говорить швидко, дивиться в документи частіше, ніж на людину, контакт стає формальним. Якщо він тримає спокійний темп, пояснює послідовність розмови, дає простір для уточнення, психологічна дистанція поступово зменшується. Тут працює не «м'якість», а точна техніка людського контакту.

Практична майстерність спілкування починається зі здатності витримувати паузу. Звучить просто, але саме пауза часто показує професійність людини. Непідготовлений співрозмовник боїться тиші, одразу заповнює її словами, пояснює зайве, тисне, перебиває. Підготовлений бачить у паузі робочий простір: людина думає, добирає формулювання, стримує емоцію, намагається не сказати різко, перевіряє власну готовність бути відвертою. У психологічному консультуванні, медіації, педагогічній роботі, управлінських бесідах пауза часто має більшу вагу, ніж наступна фраза. Після сильного запитання людині потрібен час. Якщо цей час забрати, відповідь стане поверховою або захисною. Технічно грамотне слухання складається з кількох дій: уважне приймання повідомлення,

спостереження за невербальною реакцією, коротке повернення змісту своїми словами, уточнення емоційного стану, перевірка домовленості. У гуманістичній психології Карл Роджерс у середині XX століття описував емпатійне слухання як основу допоміжного контакту. На практиці це не солодка доброзичливість, а точне налаштування на іншу людину без поглинання її емоціями. Співрозмовник чує: його зрозуміли досить точно, але за нього не доробили висновок. Це дуже тонка межа. Коли людина каже: «мені складно про це говорити», груба відповідь звучить як порада або оцінка. Сильніша відповідь коротша: «ви ніби зупинилися в місці, де багато напруги». І далі пауза. Саме в ній часто з'являється справжній матеріал розмови. У навчальній аудиторії та сама логіка працює інакше: викладач ставить запитання, бачить, що група мовчить, і не кидається одразу пояснювати все замість студентів. Він змінює формулювання, дає опору, просить назвати перше припущення. Так мовчання переходить у мислення. У переговорній кімнаті пауза дозволяє не зруйнувати контакт після гострої репліки. Людина відповідає не миттєво, а після короткого внутрішнього гальмування. Це вже інший рівень регуляції. Спілкування тримається не лише на словах. Воно тримається на здатності не поспішати там, де психіка іншої людини ще тільки підходить до відповіді.

У взаємодії людина майже ніколи не реагує лише на зміст почутої фрази. Вона реагує на весь «пакет» сигналів: голос, позу, паузу, попередню історію стосунків, власний стан на момент розмови, навіть на те, як саме партнер зайшов у простір контакту. Через це спілкування часто виглядає нерівним, ламким, місцями дуже чутливим до дрібниць. У службовій бесіді одна невчасна усмішка здатна зіпсувати довіру сильніше, ніж різке слово. У сімейній розмові коротке мовчання після прохання іноді запускає цілий ланцюг внутрішніх здогадок: людина згадує попередні образи, старі сцени невислуханості, тон, який колись уже був для неї болісним. Тут працює не тільки свідоме мислення, а й афективна пам'ять. Вона підтягує минулий досвід у теперішній контакт, наче старий фон підкладається під нову фразу. Саме тому практичний аналіз спілкування завжди тримається на уважному розмежуванні трьох рівнів: що було сказано буквально;

як це було сказано тілесно й інтонаційно; що партнер додав до цього зі свого внутрішнього досвіду. Якщо ці рівні не розрізняються, розмова швидко забруднюється припущеннями.

Людина відповідає вже не на фразу, а на власну інтерпретацію. У психологічній роботі це видно дуже чітко: клієнт розповідає про конфлікт і кілька разів повторює «він спеціально так сказав», хоча фактично описує лише коротку репліку без перевірки наміру. Практична техніка тут доволі конкретна: повернення до спостережуваного матеріалу. Що саме прозвучало? Який був тон? Яка реакція з'явилася в тілі? У якому місці виникла образа? Так розмова поступово очищується від автоматичних нашарувань. У професійній комунікації така навичка зменшує кількість помилок: керівник не приписує працівнику байдужість лише через мовчання; викладач не сприймає втому групи як неповагу; лікар не трактує коротку відповідь пацієнта як повне розуміння інструкції. Контакт стає точнішим, коли людина перевіряє зміст, а не добудовує його в голові надто швидко.

Перцептивний вимір спілкування пов'язаний із тим, як людина «складає» образ іншого в перші хвилини контакту. Це складання відбувається майже миттєво: зовнішній вигляд, манера говорити, темп рухів, погляд, соціальні маркери, професійна позиція, навіть вік і спосіб тримати дистанцію стають матеріалом для первинної оцінки. У 1940–1950-х роках соціальна психологія багато працювала з ефектом першого враження, і практична цінність цих спостережень досі відчутна.

Перше враження не є надійним діагнозом людини, але воно створює рамку, через яку наступні сигнали починають читатися вибірково. Якщо співрозмовник відразу сприйнятий як доброзичливий, його неточність частіше пояснюється втомою або випадковістю. Якщо він одразу здався холодним, та сама неточність уже виглядає як зневага. Так працює когнітивна економія психіки: людина швидко формує гіпотезу й несвідомо підтягує під неї нові деталі. У практичному спілкуванні це створює небезпеку поспішних висновків. Для прикладу, студент мовчить на семінарі. Викладач бачить опущений погляд, короткі відповіді, скуту

позу й вирішує, що студент не підготувався. Насправді там може бути тривожність, мовний бар'єр, страх публічної помилки, погане самопочуття, або навпаки – внутрішня робота над складною думкою, яка ще не отримала форми. Тому фахова комунікація використовує не пряме маркування людини, а уточнювальні дії. Запитання стає інструментом перевірки: «що саме зараз викликає труднощі?», «яка частина зрозуміла, а де з'являється зупинка?». У переговорній практиці перцептивні помилки теж мають високу ціну. Партнер говорить повільно – його сприймають як невпевненого, хоча він просто обережно формулює юридично точні позиції. Інша сторона говорить швидко – її сприймають як агресивну, хоча це наслідок темпераменту або високого робочого темпу. Науковий підхід дає тут тверезу опору: образ партнера перевіряється поведінковими даними, повторюваними реакціями, узгодженістю слів і дій, а не одиничним враженням. Тільки тоді спілкування виходить із пастки першої емоційної оцінки.

Інтерактивний вимір особливо добре видно там, де люди не просто говорять, а координують спільну дію. У групі, команді, навчальному колективі чи сім'ї розмова завжди щось змінює в поведінці: хтось бере відповідальність, хтось уникає її, хтось пропонує рішення, хтось блокує рух, хтось мовчки погоджується, але потім не виконує домовлене. Через це взаємодію з практичної позиції зручно читати через мікродії. Хто першим називає проблему? Хто переводить тему в жарт? Хто повторює чужу думку, ніби шукає опору? Хто постійно уточнює деталі, але не переходить до рішення? У командній роботі ці дрібні прояви швидко формують стабільний порядок. Одна людина бере на себе організацію, інша виробляє ідеї, третя гасить напруження, четверта мовчить до останнього, а потім одним реченням змінює напрям розмови.

Формально це просто обговорення, але фактично перед нами жива система поведінкових позицій. У груповій динаміці, яку Курт Левін активно описував у середині XX століття, поведінка людини розглядається через поле взаємних впливів. Це дуже практична думка. Людина в групі поводить себе не так само, як наодинці: її рішення залежить від очікуваної оцінки, страху конфлікту, бажання

зберегти статус, попереднього досвіду прийняття або відкидання. Тому керівник, викладач чи психолог, який працює з групою, спостерігає не лише за змістом відповідей. Він бачить розподіл ініціативи, напружені пари, мовчазні коаліції, невидимих лідерів, людей, що погоджуються зовні й відходять внутрішньо.

1.2. Психологічні особливості взаємодії персоналу та клієнтів у закладах різного типу

Контакт персоналу з клієнтом у закладах різного типу завжди починається з маленької сцени, яку легко пропустити: людина заходить у приміщення, оглядає простір, шукає поглядом того, хто пояснить порядок дій, трохи сповільнюється біля стійки або навпаки підходить різко, вже з накопиченим роздратуванням. Працівник у цей момент працює не тільки з послугою. Він приймає перший емоційний імпульс, оцінює темп клієнта, його готовність говорити, рівень напруження, потребу в деталях або швидкому рішенні. У торговельному закладі така взаємодія часто триває кілька хвилин, але саме в цих хвилинах народжується враження про професійність. Клієнт торкається товару, порівнює ціnnики, відходить, повертається, дивиться на працівника боковим поглядом. Він ще не формулює прохання, проте вже подає сигнали. Надмірно активний продавець руйнує простір вибору; байдужий працівник залишає людину саму з невизначеністю.

Точний сервіс починається з м'якого входу: коротке привітання, відкрита дистанція, готовність відповісти без нав'язування. У сфері послуг цей баланс особливо помітний. Перукар, майстер ремонту техніки, адміністратор салону, консультант у банку працюють із різними запитами, але психологічна механіка схожа: клієнт хоче бути почутим, не втратити контроль над ситуацією, отримати зрозумілий результат. З 1980-х років у сервісному менеджменті активно закріплюється поняття «service encounter», тобто момент безпосередньої зустрічі працівника й клієнта. Для практики це означає дуже просту річ: якість послуги оцінюється не після завершення процедури, а під час кожного дотику до людини. Як відповіли на запитання. Чи не зробили обличчя втомленим після уточнення.

Чи пояснили ціну до початку роботи. Чи назвали час очікування. Чи не залишили клієнта в підвішеному стані. Навіть технічно бездоганна послуга втрачає цінність, якщо людина весь час відчувала холод, поспіх або приховане роздратування. Психологія контакту тут дуже матеріальна: вона чути в голосі, видно в руках, у положенні корпусу, у тому, як працівник кладе документ на стіл або повертає банківську картку.

Торговельні та швидкі сервісні заклади працюють у режимі високої комунікативної щільності: багато людей, короткі запити, черга, обмежений час, шум, повторювані операції. Через це персонал швидко втомлюється від однотипних звернень, а клієнт часто приходить уже з внутрішнім очікуванням помилки: йому продадуть зайве, не пояснять умови, затримують повернення, проігнорують претензію. У такому середовищі професійна поведінка тримається на мікроалгоритмах. Спершу працівник фіксує запит: «вам потрібен обмін, консультація чи оформлення покупки?». Далі звужує поле вибору: «розглядаємо до цієї суми, для щоденного використання, з гарантією на рік». Потім коротко пояснює варіанти, без перевантаження зайвими характеристиками. Для техніки це будуть параметри потужності, пам'яті, автономності, гарантійного строку; для одягу – склад матеріалу, розмірна сітка, правила догляду; для банківської послуги – комісія, строк, порядок скасування, межі відповідальності. Клієнт не любить туман. Він відчуває його швидко. Коли працівник сипле загальними фразами, довіра падає, навіть якщо тон ввічливий. У випадку претензії діє інша послідовність: вислухати, повторити суть проблеми, перевірити документ або чек, назвати варіанти, вказати реальний строк рішення. Агресивна відповідь клієнта часто є не нападом на конкретного працівника, а реакцією на втрату контролю.

Людина купила річ, послуга не спрацювала, гроші вже витрачені, час втрачений, і тепер вона хоче швидкого відновлення справедливості. Якщо працівник починає виправдовуватися, контакт зривається. Якщо він говорить рівно, без холодної зверхності, клієнт поступово повертається до раціонального режиму. У 1983 році Арлі Гохшильд описала «emotional labor» як професійну

регуляцію емоцій під час роботи з людьми. У магазині чи сервісному центрі це видно щодня: працівник утримує обличчя, голос, темп, не переносить власну втому на клієнта, не відповідає сарказмом на сарказм. Це не природна «приємність», а тренована поведінкова дисципліна. Без неї швидкий сервіс перетворюється на конвеєр взаємних подразнень, де люди приходять за товаром, а виходять із відчуттям дрібного приниження.

Медичні та освітні заклади створюють зовсім іншу психологічну напругу, бо тут клієнт приходить не лише за дією чи консультацією, а за відновленням контролю над ситуацією, яка торкається тіла, здоров'я, знань, успішності, майбутнього. У клініці людина часто сидить у коридорі вже зі стислим горлом: вона думає про діагноз, біль, вартість лікування, реакцію близьких, можливу помилку. Медичний працівник у цей момент говорить не з «відвідувачем», а з людиною в стані підвищеної чутливості. Тому груба швидкість, сухий наказовий тон, незрозумілі терміни без пояснення б'ють сильніше, ніж у звичайному сервісі.

Практично грамотна медична комунікація починається з ясної послідовності: що зараз відбудеться, скільки це триватиме, які відчуття нормальні, коли буде результат, куди звернутися після процедури. Фраза «зараз буде забір крові, це займе близько двох хвилин, після цього притисніть вату й посидьте ще кілька хвилин» знижує тілесну тривогу краще, ніж абстрактне заспокоєння. З 1970-х років у медицині розвивається підхід *patient-centered care*, де пацієнт включений у розуміння власного лікування. У повсякденній роботі це виглядає буденно: лікар перевіряє, чи людина справді зрозуміла схему прийому препарату, медсестра пояснює відчуття після ін'єкції, адміністратор називає точну дату повторного візиту. В освітньому закладі схожий контакт вибудовується навколо помилки. Учень, студент, слухач курсу приходить у простір оцінювання, і його психіка швидко вловлює тон: тут можна запитувати чи краще мовчати; тут сміються з неточності чи допомагають її розібрати; тут викладач бачить людину чи лише результат у журналі. Освітня взаємодія потребує мовленнєвої точності: не «ти нічого не знаєш», а «у відповіді змішано

два поняття, розведімо їх». Не «неправильно», а «тут збився причинний зв'язок». Така мова не розмиває вимоги, зате зберігає здатність людини думати після помилки. У медичній і освітній сферах професійна емпатія працює тверезо: бачити страх, сором або розгубленість, але не тонути в них; підтримати людину, не втрачаючи процедури; пояснити складне людською мовою, не знижуючи точності.

Готельно-ресторанна сфера тримається на контакті, який людина відчуває майже шкірою: світло в залі, запах кухні, чистота столу, темп кроків офіціанта, вираз обличчя адміністратора, інтонація під час фрази «ваш столик готовий». Тут психологічна взаємодія не відділяється від простору. Гість приходить не лише по їжу чи номер, а по певний стан: спокій після дороги, коротку паузу серед робочого дня, відчуття прийняття, приватність, святковість, турботу без настирливості. У ресторані перші три хвилини часто визначають подальшу оцінку всього візиту. Якщо людину зустріли поглядом, швидко зорієнтували, дали меню, назвали час очікування, вона легше приймає навіть невелику затримку. Якщо її посадили й зникли, роздратування починає рости ще до замовлення. У готелі цей процес довший: бронювання, заїзд, перевірка документів, пояснення правил, реакція на прохання, нічний дзвінок на рецепцію, виїзд. Працівник рецепції постійно балансує між процедурою й людським станом гостя. Людина після дороги не хоче слухати довгу інструкцію; їй потрібні карта доступу, коротке пояснення сніданку, ліфта, Wi-Fi, часу виїзду. Сім'я з дітьми потребує іншого темпу: менше формальностей, більше швидких практичних підказок.

Гість із претензією через шум або холод у номері приходить уже з тілесним дискомфортом, і будь-яка захисна фраза персоналу звучить як відмова. Техніка деескалації тут дуже конкретна: дати людині договорити, повторити проблему без перекручення, назвати дію, вказати час повернення з відповіддю. Не «зараз розберемося», бо така фраза часто порожня; краще: «я перевірю вільні номери на цьому поверсі і повернуся до вас за п'ять хвилин». У ресторанній роботі так само: якщо страва затримується, офіціант не ховається від столика, а сам підходить і

називає причину та орієнтовний час. Це дрібниця тільки зовні. Насправді клієнт отримує контроль над очікуванням. Професійна поведінка персоналу в цій сфері часто виглядає майже непомітною: без різких рухів, без втомленого зітхання, без показного поспіху, з чистою артикуляцією, з короткими фразами, які не перевантажують гостя. І саме ця непомітність створює відчуття доброго сервісу.

Адміністративні, банківські та державні установи формують контакт у просторі правил, документів, строків, черг і процедурної невизначеності. Людина приходить сюди з конкретною потребою: оформити довідку, подати заяву, отримати консультацію, змінити дані, вирішити фінансове питання, уточнити статус документа. Часто вона вже напружена, бо очікує бюрократичного лабіринту. Перед входом у кабінет клієнт прокручує в голові можливі відмови: бракує копії, не той бланк, не так заповнено, система не працює, потрібен інший спеціаліст. Тому психологічна безпека в адміністративному контакті народжується з ясності. Працівник, який говорить коротко й точно, різко знижує напругу. «Потрібен паспорт, код, заява; копію можна зробити поруч; розгляд триває до трьох робочих днів» – така фраза працює краще за довге службове пояснення. У банку клієнт додатково переживає фінансовий ризик: комісія, кредит, відсоток, штраф, блокування картки. Тут мовленнєва точність буквально захищає довіру. Якщо працівник не пояснює умови простою мовою, клієнт підписує документи з внутрішнім спротивом. Потім цей спротив повертається скаргами, недовірою, агресією. У центрах надання адміністративних послуг діє подібна логіка: електронна черга, талон, вікно, перелік документів, статус заявки.

Коли система зрозуміла, людина терплячіша. Коли система мовчить, навіть невелика затримка сприймається як зневага. Після 2000-х років у сервісному управлінні активно описується *service recovery* – відновлення довіри після збою. Для адміністративних закладів це особливо потрібна практика: визнати помилку в записі, пояснити причину затримки, назвати реальний шлях виправлення, не ганяти людину між кабінетами без відповідального працівника. Самоконтроль персоналу тут проходить серйозну перевірку. Клієнт часто говорить різко не

через особисту неприязнь, а через відчуття безсилля перед системою. Працівник тримає межу: не відповідає образою, не входить у тон клієнта, але й зберігає порядок розмови. Коли звучить агресія, ефективною стає фраза з процедурним поверненням: «я поясню, які варіанти зараз доступні». Такий контакт не робить ситуацію теплою, зате робить її керованою.

Професійна поведінка працівника в будь-якому закладі складається з кількох внутрішніх опор: самоконтроль, емпатійне зчитування стану клієнта, точна мова, здатність знижувати емоційну напругу, уміння зберігати межі. Самоконтроль починається з тіла. Працівник помічає, як у нього напружується обличчя, пришвидшується відповідь, з'являється бажання перебити або виправдатися. Якщо він не ловить ці сигнали, клієнт одразу отримує їх у вигляді холодного погляду, різкої інтонації, сухого «чекайте». Емпатія у професійній взаємодії не означає розчинення в емоціях клієнта. Це здатність побачити, з чим людина прийшла: втома, страх, поспіх, сором, роздратування, розгубленість. У закладі швидкого харчування це буде клієнт, який поспішає між автобусами; у клініці – пацієнт перед неприємною процедурою; у готелі – гість після нічної дороги; у державній установі – людина, яка втретє приносить документи. Кожна ситуація потребує іншого темпу.

Мовленнєва точність працює як інструмент стабілізації. Краще коротке речення з дією, ніж довге пояснення з розмитим змістом. Краще конкретний строк, ніж «трохи пізніше». Краще чесне обмеження, ніж обіцянка, яку заклад не виконає. Здатність знижувати напругу проявляється не в красивих фразах, а в послідовності: прийняти емоцію, відділити її від факту, запропонувати найближчу дію, перевірити згоду. У складній ситуації працівник фактично стає регулятором нервової системи клієнта. Його голос, темп, обличчя, поза задають сигнал: ситуація керована. У цьому й міститься професійна психологія сервісу. Вона не декоративна, не другорядна, не «про ввічливість». Вона входить у якість послуги так само прямо, як обладнання, інструкції, графік і компетентність. Заклад різного типу відрізняється процедурою, але людина всюди шукає схоже відчуття: її не принижують, не кидають у невідомість, не змушують

випрошувати пояснення, не карають за запитання. Там, де персонал тримає цей рівень контакту, сервіс перестає бути механічною операцією й набуває людської щільності, яку клієнт добре запам'ятовує навіть після завершення самої послуги.

1.3. Вплив кризових умов життєдіяльності на процеси комунікації та взаємодії людей

Кризові умови життєдіяльності різко змінюють саму нервову «температуру» спілкування: людина входить у контакт уже з підвищеним рівнем внутрішньої мобілізації, навіть коли зовні намагається триматися спокійно. Після затяжних соціальних потрясінь, воєнної загрози, економічної нестабільності, евакуаційних переміщень, втрати житла, перебоїв зі світлом або зв'язком розмова перестає бути звичайним обміном фразами. Вона стає місцем швидкої перевірки: чи безпечно тут, чи мене почують, чи пояснять порядок дій, чи знову доведеться виборювати елементарну ясність. У кризовому середовищі психіка працює в режимі підвищеної настороженості. У нейропсихології та психофізіології такий стан пов'язують з активацією симпатoadреналової системи, підвищеним викидом кортизолу, прискореним серцебиттям, м'язовим напруженням, поверхневим диханням, звуженням уваги. Людина чує слова, але одночасно сканує тон, обличчя, руки, паузи, швидкість відповіді. Коротке мовчання працівника вже читається як відмова; сухе «чекайте» звучить як відштовхування; невпевненість у голосі персоналу підсилює тривогу сильніше, ніж сама затримка.

Після 2020 року, коли пандемічна реальність додала до повсякденності маски, дистанцію, обмеження доступу, страх зараження, а після 2022 року для України кризова комунікація стала частиною щоденного досвіду через повномасштабну війну, питання тону й передбачуваності в обслуговуванні набуло дуже конкретного практичного значення. Клієнт у лікарні, магазині, адміністративному центрі, готелі або сервісній службі приходить не порожнім. За ним стоїть втома від новин, сирен, черг, втрат, фінансової напруги, поганого сну, потреби швидко вирішити побутове питання. Через це навіть дрібна

неточність у комунікації провокує сильнішу реакцію. Працівник бачить перед собою не «складного клієнта», а людину з перевантаженою системою саморегуляції, де поріг подразнення знижений, а потреба в чіткій відповіді підвищена. У таких умовах професійне спілкування тримається на дуже земних діях: назвати порядок обслуговування, пояснити причину затримки, дати часовий орієнтир, говорити без різких інтонацій, не ховатися від незручних запитань. Кризова ситуація оголює якість контакту. Там, де у спокійний період клієнт пробачав невизначеність, під час напруги він реагує миттєво, інколи різко, інколи замкнуто, інколи з недовірою, яка здається надмірною лише тому, хто не бачить її внутрішнього джерела.

Тривожність у кризовій комунікації працює як внутрішній шум, що заважає людині точно сприймати повідомлення. Клієнт слухає пояснення працівника, але частина його уваги вже зайнята іншими питаннями: чи встигне він до комендантської години, чи вистачить грошей, чи не відключиться зв'язок, чи не доведеться завтра знову повертатися, чи не зміняться правила. Через це інформація, подана довго, нечітко або службовою мовою, швидко розпадається. Практична комунікація в кризі потребує коротких смислових відрізків. Не довге пояснення про внутрішній порядок установи, а проста послідовність: «зараз оформлюємо заявку; потім ви отримуєте номер; відповідь буде до п'ятниці; якщо прийде повідомлення про уточнення, потрібен цей документ». Така мова знижує когнітивне навантаження. У кризових умовах перевантажена людина гірше утримує кілька інструкцій одночасно, плутає часові межі, пропускає уточнення, швидко втрачає терпіння, коли чує незнайомі терміни без пояснення. Тому персонал фактично виконує функцію зовнішнього регулятора: він упорядковує хаос, перекладає процедуру людською мовою, повертає клієнту відчуття керованості.

У психології стресу з 1936 року, після робіт Ганса Сельє про загальний адаптаційний синдром, закріпилося розуміння того, що тривале напруження виснажує адаптаційні ресурси. У щоденному сервісі це видно без лабораторії: клієнт швидше дратується, гостріше реагує на затримку, питає кілька разів те

саме, не довіряє усному поясненню, просить написати, повторити, підтвердити. Таку поведінку не варто зчитувати як навмисну прискіпливість. Це спроба психіки зібрати опору там, де середовище здається нестійким. У торговельному закладі людина переживає через ціну, якість, можливість повернення товару, гарантію; у медичному закладі через біль, діагноз, чергу, вартість; в адміністративній установі через документи, строки, відмову; у готелі через безпеку, тишу, доступ до укриття, стабільність бронювання. Працівник, який бачить цю внутрішню напругу, говорить інакше. Він не кидає фразу через плече. Він не відповідає «там написано». Він коротко переводить правило в дію: «потрібен оригінал і копія; якщо копії немає, її зроблять у сусідньому вікні; після цього поверніться сюди». У кризі така точність звучить майже як психологічна підтримка, хоча зовні вона виглядає як звичайна інструкція.

Недовіра в умовах кризи зростає не випадково. Вона народжується з повторного досвіду нестачі інформації, різких змін правил, збоїв у сервісах, черг, втрат, невиконаних обіцянок, формальних відповідей. Коли людина кілька разів стикалася з тим, що їй сказали одне, а на практиці виявилось інше, вона приходить у наступний заклад уже з готовністю захищатися. Її запитання стають жорсткішими, тон сухішим, міміка напруженішою. Працівник у цей момент часто відчуває несправедливість: він особисто ще нічого поганого не зробив, але вже отримує недовіру.

Саме тут проявляється професійна витримка. Кризовий клієнт перевіряє не характер працівника, а надійність системи через конкретну людину перед собою. Тому відповідь персоналу працює або як підтвердження страху, або як перше маленьке відновлення довіри. Якщо працівник реагує образою, контакт зривається. Якщо спокійно називає межі, порядок, строки й відповідального, рівень напруги знижується. У сервісній психології після 2000-х років активно використовують поняття *service recovery*, тобто відновлення довіри після збою. У кризових умовах ця логіка набуває ще більшої практичної сили. Коли заклад чесно визнає затримку, пояснює її без канцелярського туману, пропонує реальний варіант дії, клієнт отримує сигнал: ситуація не кинута напризволяще.

У медичній реєстратурі це означає: «лікар затримується через ургентний випадок; орієнтовне очікування двадцять хвилин; якщо вам потрібно перенести запис, я зараз підберу найближчий час». У готелі: «через технічний збій номер ще готується; ми можемо запропонувати зону очікування й повідомимо вас о 14:30». У магазині: «повернення оформлюється за наявності чека або підтвердження оплати; перевірка триватиме до десяти хвилин». Така конкретика не завжди робить клієнта задоволеним, зате знімає найбільш руйнівне відчуття: невідомість. Недовіра особливо чутлива до пауз. Коли працівник мовчить і щось шукає в комп'ютері, клієнт часто уявляє найгірше. Технічно правильна дія проста: коментувати процес короткими реченнями. «Перевіряю вашу заявку в системі». «Бачу попередній запис». «Зараз відкриваю історію звернення». Ці фрази не потребують емоційної теплоти, але вони утримують контакт, бо людина розуміє, що відбувається.

Втома й дратівливість у кризовому спілкуванні мають тілесну природу. Людина, яка погано спала, кілька годин стояла в черзі, слухала тривожні новини, їхала через місто з перебоями транспорту або мала сімейне напруження, входить у розмову з обмеженим запасом терпіння. Її нервова система вже близько до межі. Вона різкіше реагує на повільність, помилки, формальність, повторні вимоги. Працівник теж перебуває в такому самому соціальному полі: він чує скарги цілий день, працює з нестачею персоналу, інколи сам має досвід втрати, небезпеки, виснаження. Тому взаємодія персоналу й клієнтів під час кризи часто нагадує зустріч двох перевантажених систем, одна з яких очікує послуги, а інша намагається її надати в умовах дефіциту ресурсу.

Тут професійна поведінка не тримається на абстрактній ввічливості. Вона спирається на мікротехніки саморегуляції: повільніший видих перед відповіддю, рівне положення корпусу, знижений темп мовлення, коротка фіксація суті претензії, повернення до процедури. Коли клієнт говорить різко, працівник не дублює його темп. Він уповільнює контакт. Це створює фізіологічний ефект: темп розмови опускається, емоційна хвиля втрачає розгін. У кризовій комунікації добре працює принцип «коротко, конкретно, без зайвого

виправдання». Довгі пояснення в момент дратівливості сприймаються як ухиляння. Клієнт не хоче слухати історію проблеми закладу; він хоче знати, що відбудеться далі. У закладах громадського харчування це проявляється під час затримки замовлення: фраза «кухня завантажена» звучить слабко, якщо не названо час. Сильніше працює: «ваша страва буде готова приблизно через дванадцять хвилин; напій можемо подати зараз». У медичному просторі: «черга змістилася через невідкладний прийом; ваш час орієнтовно через п'ятнадцять хвилин». В адміністративному центрі: «система тимчасово не підтягує дані; я зафіксую звернення вручну й дам номер заявки». Такі репліки не прикрашають ситуацію, зате повертають людині опору. У кризі люди часто реагують не на саму проблему, а на відчуття покинутості всередині проблеми. Коли працівник лишається в контакті, навіть неприємне очікування переноситься легше. Коли персонал зникає, мовчить або відповідає фразами без дії, напруга розростається швидко, іноді вибухово.

Криза змінює комунікацію між персоналом і клієнтами ще й через підвищену чутливість до тону, жестів, обличчя, мікропауз. У спокійний період клієнт міг не помітити втомленого погляду адміністратора, машинального руху руки, короткої відповіді. Під час напруги ці дрібні сигнали одразу набувають значення. Людина читає їх як байдужість, приховане роздратування, зверхність або небажання допомогти. Працівник часто навіть не усвідомлює, що його тіло вже говорить за нього: плечі напружені, губи стиснуті, погляд у моніторі, відповідь занадто різка, пауза перед фразою трохи довша. У кризовому сервісі невербальна дисципліна стає частиною професійної компетентності. Це не про штучну усмішку.

Це про керований, чистий, неагресивний контакт: обличчя без демонстративного невдоволення, погляд хоча б на початку фрази, руки без нервового кидання документів, голос без металевого холоду. Клієнт у стані тривоги спирається на ці сигнали сильніше, ніж на рекламні обіцянки закладу. У кризових умовах персонал часто потребує коротких робочих протоколів комунікації. Перший протокол: пояснити порядок дій до того, як клієнт почне

питати. Другий: при затримці назвати причину й час. Третій: при агресії не сперечатися з емоцією, а повернути розмову до дії. Четвертий: при невизначеності не вигадувати відповідь, а чесно назвати, коли буде уточнення. П'ятий: після складного контакту дати працівнику кілька хвилин на відновлення, бо накопичене напруження переноситься на наступного клієнта. У call-центрах, реєстратурах, рецепціях, фронт-офісах це особливо відчутно: одна важка розмова залишає слід у голосі, і наступний клієнт отримує залишковий холод, хоча не має стосунку до попередньої ситуації. Тому організація сервісу в кризі включає не тільки інструкції для клієнта, а й захист працездатності персоналу: ротацію, короткі перерви, можливість передати конфлікт старшому працівнику, чіткі межі допустимої поведінки клієнта. М'який тон без меж швидко виснажує. Жорсткі межі без людяності руйнують контакт. Професійна взаємодія тримається між цими полюсами: спокійний голос, ясна процедура, відкрите пояснення, відсутність приниження, готовність назвати реальність такою, якою вона є.

У кризових умовах стиль взаємодії, який допомагає втримати контакт, будується на передбачуваності. Людина значно легше переносить неприємну інформацію, коли розуміє порядок подій. Відмова, затримка, відсутність товару, перенесення запису, зміна маршруту, додатковий документ, технічний збій сприймаються не так болісно, якщо персонал одразу називає, що відбулося, що доступно зараз, який наступний крок. Саме передбачуваність повертає клієнту відчуття участі у власній ситуації. У кризі людина часто переживає втрату контролю: новини змінюються швидко, плани ламаються, правила оновлюються, ресурси зникають. Сервісний контакт тоді стає маленьким острівцем порядку або ще одним підтвердженням хаосу. Працівник не здатен прибрати кризу з життя клієнта, проте здатен не додавати до неї комунікативного безладу. У практичному вимірі це означає дуже прості речі: фіксувати домовленість письмово, дублювати усну інформацію повідомленням, використовувати зрозумілі таблички, не змінювати правила без пояснення, не залишати людину чекати без часової межі, визнавати помилку без довгого самозахисту.

У медичному закладі це може бути коротка пам'ятка після прийому. У готелі: повідомлення з часом заселення, правилами укриття, контактним номером рецепції. У магазині: чітко прописана процедура повернення. В адміністративній установі: список документів без двозначних формулювань. У транспортному сервісі: оновлення про затримку з реальним часом наступного повідомлення. Коли людина бачить послідовність, її психіка менше витрачає сил на здогадки. У цьому пункті комунікація стає майже технікою стабілізації. Вона працює не гаслами, а структурою: хто відповідає; що робиться; коли буде результат; що робити, якщо результат не надійшов. Кризові умови показують справжню ціну мовленнєвої точності. Розмита фраза створює додаткову тривогу. Чітка фраза бере на себе частину хаосу. Там, де персонал говорить рівно, називає межі, пояснює дії, витримує емоцію клієнта й не втрачає людського тону, взаємодія не перетворюється на боротьбу. Вона лишається робочим контактом, у якому навіть напружена людина поступово знаходить опору: у голосі, у процедурі, у короткій паузі, у чесно названому строкові, у тому простому відчутті, що перед нею не стіна, а жива людина, здатна діяти точно й спокійно.

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ І КЛІЄНТІВ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1. Програма та методи емпіричного дослідження

Емпіричний етап нашого дослідження був побудований як прикладне психологічне вивчення реальної комунікації між персоналом і клієнтами закладів громадського харчування в умовах тривалого суспільного напруження, воєнного стану, зміни ритму міського життя та постійної присутності фонові тривоги. Робота проводилася упродовж березня 2026 року на базі двох локальних закладів громадського харчування міського типу, де щоденна взаємодія між працівниками й відвідувачами зберігає живий, безпосередній характер: замовлення приймаються біля стійки або за столиком, клієнт контактує з офіціантом, бариста чи адміністратором, а сама ситуація обслуговування часто відбувається під впливом зовнішніх подразників – повітряних тривог, перебоїв електропостачання, скороченого графіка роботи, черг, емоційної виснаженості людей після робочого дня.

Саме така емпірична база дала змогу розглянути сервісну комунікацію без штучного лабораторного відриву від повсякденності. У вибірку було залучено 30 осіб віком від 19 до 46 років. До першої групи увійшли 15 працівників закладів громадського харчування: офіціанти, бариста, адміністратори зміни, касири, тобто ті співробітники, які постійно перебувають у прямому контакті з клієнтами. До другої групи увійшли 15 клієнтів, які відвідували ці заклади щонайменше двічі на місяць протягом останніх шести місяців. Такий підхід дозволив зафіксувати не випадкову реакцію людини на одноразове обслуговування, а більш стійке сприйняття комунікативної ситуації: з боку працівника – через професійну повторюваність контакту, з боку клієнта – через досвід регулярного користування послугами. Добір учасників здійснювався за принципом добровільної згоди, анонімності та психологічної безпеки. Перед початком опитування кожному учаснику пояснювався зміст роботи, порядок

заповнення бланків, орієнтовна тривалість участі, спосіб оброблення відповідей і відсутність персоніфікованого оцінювання. У дослідженні не фіксувалися прізвища, точні адреси проживання, персональні службові характеристики чи будь-які дані, що могли б порушити приватність людини. Учасники зазначали лише вік, стать, належність до групи, стаж роботи у сфері обслуговування для персоналу або частоту відвідування закладів для клієнтів. Така організація створювала спокійні умови для відповідей: люди не відчували, що їх «перевіряють», і могли більш відкрито позначати власні реакції на конфлікт, напруження, втому, роздратування або потребу уникати емоційно складних ситуацій.

Програма емпіричного дослідження передбачала послідовне проходження кількох етапів, кожен із яких мав чітке практичне призначення. На підготовчому етапі, що тривав з 3 до 7 березня 2026 року, було уточнено діагностичний інструментарій, адаптовано інструкції до умов роботи закладів громадського харчування, підготовлено паперові бланки, інформаційні листи для учасників і коротку форму згоди на участь. Окремо узгоджувався час проведення опитування з адміністрацією закладів, оскільки сервісна сфера має нерівномірне навантаження протягом дня: ранкові години пов'язані з потоком кавових замовлень, обідній період – із високою швидкістю обслуговування, вечірній час – із більшою емоційною втомою клієнтів і персоналу.

Тому основний збір даних проводився у відносно спокійні проміжки: з 11:00 до 12:30 та з 15:00 до 17:00, коли працівники могли виділити 20–25 хвилин без різкого порушення робочого процесу, а клієнти мали змогу заповнити бланки після завершення замовлення. Польовий етап тривав з 10 до 24 березня 2026 року. Опитування проводилося індивідуально або малими групами по 2–3 особи, без обговорення відповідей між учасниками. Для персоналу процедура організовувалася переважно у службовій зоні або в окремому столику залу до початку зміни чи після завершення пікового навантаження. Для клієнтів використовувався м'якший формат: після короткого пояснення їм пропонували взяти участь у дослідженні, заповнити бланк у зручному темпі та повернути його

в закритому конверті. Середня тривалість участі становила 22 хвилини для персоналу і 18 хвилин для клієнтів, що пов'язано з різним рівнем занурення у професійні ситуації. Працівники частіше затримувалися над питаннями, які стосувалися конфліктної поведінки, реакції на претензії, необхідності стримувати емоції в момент напруженого контакту. Клієнти швидше відповідали на твердження, пов'язані з очікуванням ввічливості, відчуттям справедливості в обслуговуванні, сприйняттям тону голосу, пауз, затримок, неточностей у замовленні. Усі бланки після збору кодувалися вручну: позначка «П» використовувалася для персоналу, «К» – для клієнтів, поряд ставився порядковий номер від 01 до 15. Така система дала змогу зберегти групову належність без розкриття особи. Після завершення польового етапу, з 25 до 29 березня 2026 року, було проведено первинну перевірку бланків: вилучалися лише ті відповіді, де пропущено понад 20 % пунктів методики або помітно механічне заповнення без змістового прочитання тверджень. У підсумковий масив увійшли всі 30 анкет, оскільки грубих порушень процедури не було зафіксовано.

Методичний блок дослідження був сформований так, щоб охопити три психологічні площини сервісної взаємодії: поведінку в конфлікті, емоційно напружений стан людини та рівень комунікативної терпимості до іншого. Для вивчення поведінкових стратегій було використано тест тактик поведінки в конфлікті К. Томаса в адаптації Н. Гришиної. Методика дала змогу визначити, які моделі реагування частіше активізуються у ситуаціях незгоди, претензій, напруженого обміну репліками або зіткнення очікувань: суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення чи пристосування. У сервісній взаємодії ці стратегії набувають дуже конкретного змісту. Суперництво проявляється тоді, коли людина прагне настояти на своєму без гнучкого врахування позиції іншої сторони; уникнення – коли працівник або клієнт відходить від розмови, згортає контакт, переводить комунікацію у формальну площину; пристосування – коли одна сторона надмірно поступається, часто за рахунок внутрішнього напруження; компроміс – коли обидва учасники шукають прийнятне рішення;

співробітництво – коли ситуація розглядається через спільне врегулювання непорозуміння. Другою методикою став опитувальник експрес-діагностики рівня невротизації, спрямований на фіксацію психоемоційного напруження, дратівливості, виснаження, внутрішньої нестійкості, соматизованих реакцій, емоційної вразливості.

Його використання було виправдане характером воєнного часу: у сфері громадського харчування люди часто продовжують взаємодіяти «як завжди», хоча за цією буденністю стоїть накопичена тривога, недосипання, зміни графіків, фінансова невизначеність, досвід повітряних тривог і загальне відчуття нестабільності. Третім інструментом стала методика діагностики загальної комунікативної толерантності В. Бойка в українській адаптації. Вона дала змогу оцінити здатність людини приймати відмінності іншого: темп мовлення, емоційну манеру, звички, рівень вимогливості, спосіб формулювання претензій, схильність до різких реакцій або надмірної деталізації. Для сфери HoReCa ця характеристика має практичне значення, оскільки контакт між персоналом і клієнтом майже завжди відбувається у стиснутому часі. Тут немає довгої психологічної підготовки, немає можливості багаторазово пояснювати мотиви, а помилка в тоні чи міміці іноді сприймається гостріше, ніж сама затримка страви. Саме тому обрані методики дозволили охопити взаємодію не тільки як мовний обмін, а як живу психоемоційну подію, де поведінка, напруження і терпимість переплітаються в одному короткому контакті.

Процедура проведення емпіричного дослідження була максимально наближена до реальних умов функціонування закладів громадського харчування, але з дотриманням психологічної коректності та єдиного алгоритму роботи з усіма учасниками. Перед заповненням бланків кожному респонденту надавалась однакова усна інструкція: відповіді фіксуються анонімно, правильних або неправильних варіантів немає, оцінюється не «якість людини», а типові реакції у напружених ситуаціях взаємодії. Така форма пояснення знімала зайву настороженість, особливо серед персоналу, який спершу міг сприймати опитування як приховану оцінку професійної придатності. Було прямо

зазначено, що результати не передаватимуться адміністрації у персональному вигляді, не впливатимуть на робочий графік, оплату чи службову характеристику. Після цього учасники отримували комплект матеріалів: коротку соціально-демографічну анкету, три діагностичні методики, аркуш для технічних позначок і конверт для повернення заповнених бланків. Анкета містила обмежену кількість позицій: вік, стать, група участі, для персоналу – посада та стаж роботи у сфері обслуговування, для клієнтів – частота відвідування закладів громадського харчування після 2022 року. Заповнення не переривалося коментарями з боку організатора; уточнення надавалися лише тоді, коли учасник не розумів технічну інструкцію до шкали. Зміст самих тверджень не пояснювався, щоб не вплинути на спонтанність відповіді. У разі повітряної тривоги або різкого збільшення навантаження в залі процедура переносилася на інший час. Це було зафіксовано двічі: один раз опитування персоналу перенесли з 14 березня на 17 березня через зміну графіка роботи закладу, другий раз опитування клієнтів завершували пізніше, оскільки частина відвідувачів залишила приміщення після оголошення тривоги.

Такі ситуації не вилучалися з організаційного опису, бо вони безпосередньо відображали середовище, у якому й формується досліджувана взаємодія. Після повернення бланків кожен комплект перевірявся на повноту: пропуски в окремих пунктах позначалися технічно, але якщо пропущених відповідей було мало, бланк залишався у масиві. Далі відповіді заносилися до електронної таблиці, де кожному учаснику відповідав окремий рядок, а кожному показнику – окремий стовпець. Для зменшення ризику технічної помилки введення здійснювалося двічі: первинно з паперових бланків, потім шляхом контрольного звірення кодів і сумарних балів. Така організація дала змогу підготувати дані до статистичної обробки без переходу до інтерпретації результатів, оскільки на цьому етапі фіксувалася лише структура масиву, коректність заповнення та готовність показників до подальшого зіставлення.

Математично-статистичне опрацювання емпіричних даних було заплановане після завершення первинного кодування, без опису результатів у

межах цього підрозділу. Для кожної методики передбачалося обчислення індивідуальних і групових показників: за тестом К. Томаса – бали за п'ятьма стратегіями конфліктної поведінки; за шкалою невротизації – інтегральний показник психоемоційного напруження; за методикою В. Бойка – загальний рівень комунікативної толерантності та окремі прояви нетерпимості у взаємодії. Первинна база створювалася у форматі електронної таблиці Microsoft Excel, після чого дані готувалися для перенесення до SPSS Statistics. У таблиці було передбачено змінні «група», «вік», «стать», «стаж роботи» або «частота відвідування», а також окремі змінні для кожної шкали. Для групи персоналу додатково фіксувалася посада, оскільки адміністратор, офіціант і бариста мають різну інтенсивність контакту з клієнтами: адміністратор частіше стикається з претензіями та організаційними непорозуміннями, офіціант працює з очікуванням швидкості й точності, бариста часто контактує у короткому, але емоційно насиченому форматі.

Для клієнтів бралася до уваги регулярність відвідування, оскільки постійний клієнт оцінює сервіс через накопичений досвід, а не через одиничну ситуацію. У подальшій обробці передбачалося використання U-критерію Манна–Уїтні для зіставлення показників персоналу і клієнтів, оскільки вибірка має невеликий обсяг, а розподіл психологічних показників у таких групах часто відхиляється від нормального. Для виявлення зв'язків між рівнем невротизації, конфліктними стратегіями та комунікативною толерантністю було передбачено застосування коефіцієнта рангової кореляції r -Спірмена. Такий статистичний інструментарій відповідає завданню емпіричного етапу: він дає змогу побачити, чи пов'язане психоемоційне напруження з вибором більш жорстких або захисних стратегій поведінки, чи зниження терпимості супроводжується уникненням контакту, роздратуванням або схильністю до конфліктного реагування.

2.2. Загальний аналіз результатів дослідження особливостей взаємодії персоналу і клієнтів

Загальний масив емпіричних даних був сформований після завершення опитування 30 респондентів, залучених до вивчення психологічних особливостей взаємодії персоналу і клієнтів закладів громадського харчування в умовах воєнного стану в Україні. Первинний збір матеріалу було проведено в період з 10 до 24 березня 2026 року, після чого протягом 25–29 березня виконано кодування бланків, перевірку повноти відповідей, підрахунок сирих балів і перенесення даних до електронної матриці. У вибірці було 15 працівників закладів громадського харчування і 15 клієнтів, що дозволило зіставити дві сторони сервісної комунікації в одній соціально-психологічній площині. Серед персоналу було 9 жінок, що становило 60,0 % групи, і 6 чоловіків, тобто 40,0 %. Серед клієнтів було 8 жінок, або 53,3 %, і 7 чоловіків, або 46,7 %. Віковий діапазон персоналу охоплював межі від 19 до 38 років, середній вік становив 26,4 року; у групі клієнтів вік коливався від 21 до 46 років, середній показник дорівнював 31,8 року.

За стажем роботи в закладах громадського харчування працівники розподілилися нерівномірно: 4 особи мали стаж до одного року, що становило 26,7 %, 7 осіб працювали від одного до трьох років, тобто 46,7 %, ще 4 особи мали досвід понад три роки, або 26,7 %. Така структура вибірки добре відображала реальний кадровий зріз сфери HoReCa воєнного періоду: частина працівників уже виробила стабільні комунікативні патерни, частина ще перебувала в зоні професійної адаптації, де кожна претензія клієнта сприймається гостріше, ніж у працівників із довшим сервісним досвідом. У групі клієнтів 5 осіб відвідували заклади один-два рази на місяць, що становило 33,3 %, 6 осіб приходили кілька разів на місяць, або 40,0 %, 4 особи користувалися послугами щотижнево, тобто 26,7 %. Уже на рівні первинної анкети проявилася різниця у вихідній позиції двох груп: персонал описував взаємодію через навантаження, темп, потребу швидко гасити напруження; клієнти частіше позначали комфорт, ввічливість, точність замовлення, інтонацію звертання,

відчуття безпеки в залі під час тривоги. Практично це означало, що одна й та сама ситуація сервісного контакту фіксувалася двома різними психологічними «оптиками»: працівник бачив послідовність дій і вимушене регулювання емоцій, клієнт зчитував атмосферу, тон, паузу, міміку, швидкість реакції на прохання.

Таблиця 2.1 Структура вибірки емпіричного дослідження

Група	n	Стать	Вік і характеристика
Персонал	15	9 жінок (60,0 %); 6 чоловіків (40,0 %)	середній вік 26,4 року; стаж до 1 року: 26,7 %; від 1 до 3 років: 46,7 %; понад 3 роки: 26,7 %
Клієнти	15	8 жінок (53,3 %); 7 чоловіків (46,7 %)	середній вік 31,8 року; 1 або 2 відвідування на місяць: 33,3 %; кілька разів: 40,0 %; щотижня: 26,7 %

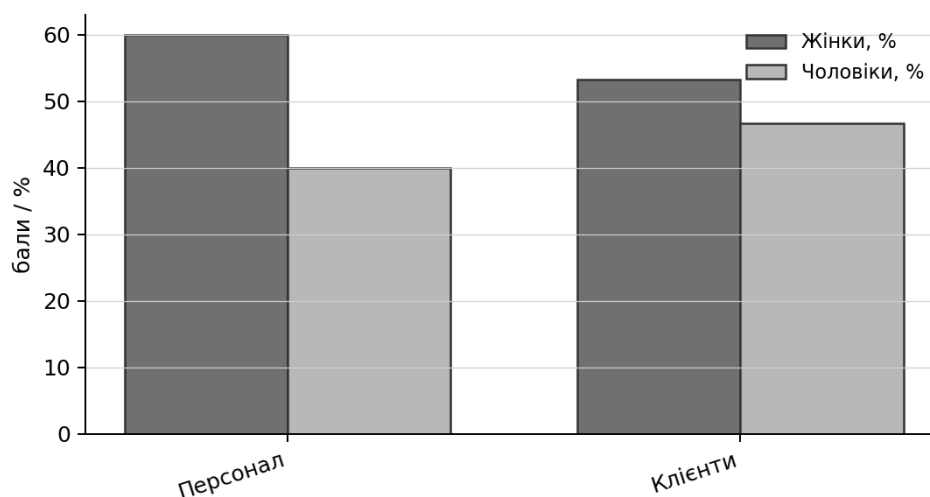


Рис. 2.1 Статеві-групова структура вибірки

За тестом тактик поведінки в конфлікті К. Томаса найвиразніше виявилися стратегії компромісу, уникнення та пристосування, причому їх співвідношення в групах мало помітну практичну різницю. У групі персоналу середній бал за стратегією компромісу становив 7,1 бала, за уникненням – 6,4 бала, за

пристосуванням – 6,0 бала, за співробітництвом – 5,3 бала, за суперництвом – 4,2 бала. Це свідчить про те, що працівники частіше обирали м'які та регулятивні моделі поведінки, які дозволяють зберегти робочий контакт без відкритого загострення. У практичній площині компроміс у персоналу проявлявся через готовність частково змінити порядок обслуговування, уточнити замовлення, перепросити за затримку, запропонувати альтернативу, пояснити ситуацію без різкого захисту власної позиції. Уникнення мало інший зміст: воно проявлялося не лише у відході від конфлікту, а й у швидкому переведенні розмови у формальний режим, коли працівник відповідав коротко, стримано, без зайвого емоційного контакту.

У групі клієнтів середній бал за компромісом становив 6,2 бала, за суперництвом – 5,9 бала, за уникненням – 5,6 бала, за співробітництвом – 5,1 бала, за пристосуванням – 4,8 бала. Помітною стала вища вираженість суперництва у клієнтів порівняно з персоналом: різниця середніх показників становила 1,7 бала. У відсотковому розподілі домінувальних стратегій серед персоналу компроміс був зафіксований у 6 осіб, або 40,0 %, уникнення – у 4 осіб, або 26,7 %, пристосування – у 3 осіб, або 20,0 %, співробітництво – у 2 осіб, або 13,3 %. Домінування суперництва серед персоналу не було виявлено як провідна стратегія, що добре узгоджується з професійною нормою сервісної поведінки: працівник рідко дозволяє собі відкриту боротьбу за позицію, навіть коли внутрішньо відчуває роздратування. Серед клієнтів компроміс переважав у 5 осіб, або 33,3 %, суперництво – у 4 осіб, або 26,7 %, уникнення – у 3 осіб, або 20,0 %, співробітництво – у 2 осіб, або 13,3 %, пристосування – в 1 особи, або 6,7 %. Така картина показала, що клієнтська група частіше демонструвала готовність наполягати на власному очікуванні: швидшому обслуговуванні, заміні позиції, поясненні затримки, більш уважному ставленні. Воєнний період посилював цю реакцію, бо люди приходили до закладу вже з накопиченим емоційним фоном, і дрібна сервісна помилка іноді ставала точкою виходу напруження.

Таблиця 2.2 Показники стратегій конфліктної поведінки персоналу і клієнтів

Стратегія	Персонал, бали	Клієнти, бали	Персонал, домінування	Клієнти, домінування
Суперництво	4,2	5,9	0 осіб (0,0 %)	4 особи (26,7 %)
Співробітництво	5,3	5,1	2 особи (13,3 %)	2 особи (13,3 %)
Компроміс	7,1	6,2	6 осіб (40,0 %)	5 осіб (33,3 %)
Уникнення	6,4	5,6	4 особи (26,7 %)	3 особи (20,0 %)
Пристосування	6,0	4,8	3 особи (20,0 %)	1 особа (6,7 %)

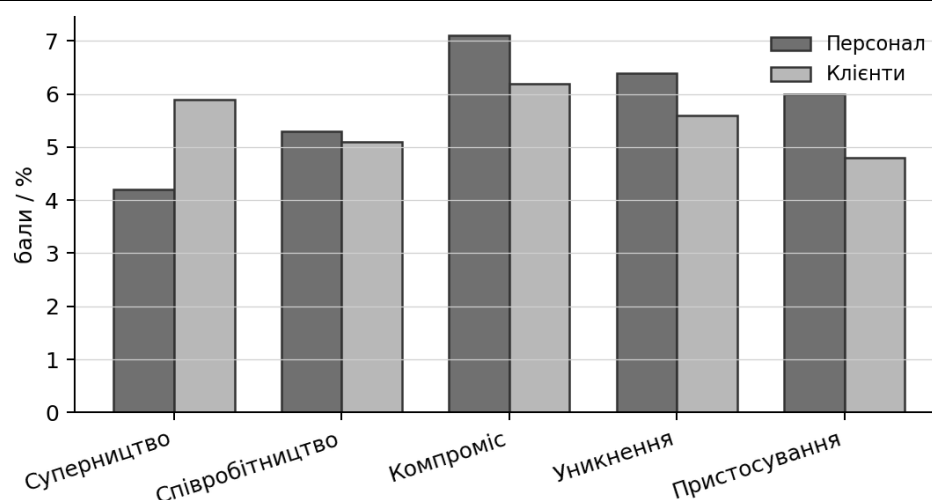


Рис. 2.2 Середні показники стратегій конфліктної поведінки

За опитувальником експрес-діагностики рівня невротизації було встановлено, що психоемоційне напруження в обох групах мало підвищений характер, але у персоналу воно проявлялося щільніше, стабільніше й тісно відчутніше. У групі працівників середній інтегральний показник невротизації становив 18,6 бала, у групі клієнтів – 15,2 бала; різниця між середніми значеннями дорівнювала 3,4 бала. За рівнями вираженості серед персоналу низький рівень було зафіксовано у 2 осіб, що становило 13,3 %, середній – у 8

осіб, або 53,3 %, високий – у 5 осіб, тобто 33,3 %. У групі клієнтів низький рівень невротизації виявлено у 4 осіб, або 26,7 %, середній – у 9 осіб, або 60,0 %, високий – у 2 осіб, тобто 13,3 %. Різниця добре прочитується через сам характер сервісної праці. Працівник закладу громадського харчування перебуває у тривалому контакті з різними людьми протягом зміни, часто в умовах шуму, поспіху, перерваного відпочинку, необхідності залишатися ввічливим навіть після різкого звернення.

Клієнт входить у ситуацію коротше, фрагментарніше; він приносить із собою власну втому, але після завершення замовлення виходить із контакту. Персонал залишається всередині цього комунікативного потоку. Саме тому високий рівень психоемоційного напруження частіше з'явився серед працівників. На рівні окремих симптоматичних проявів у персоналу частіше фіксувалися дратівливість, швидке виснаження після спілкування, внутрішня напруга під час претензій, труднощі з переключенням після конфліктної репліки клієнта. У клієнтів частіше проявлялися ситуативна тривожність, чутливість до тону обслуговування, невдоволення затримками, гостра реакція на відсутність пояснення. У практичному вимірі це створювало своєрідне «накладання напружень»: працівник уже втомлений після кількох годин зміни, клієнт приходить із власним фоном тривоги, а сервісна ситуація стискає їхню взаємодію до кількох хвилин. Якщо у цей момент з'являється помилка в замовленні, очікування понад 10–15 хвилин, різкий тон або нечітке пояснення, конфліктна ймовірність помітно зростає. За даними спостереження, яке супроводжувало анкетування, найнапруженішими були ситуації уточнення затримки, повернення страви, прохання змінити столик під час наповненого залу, реакція на повітряну тривогу, коли частина клієнтів прагнула швидко завершити замовлення, а персонал діяв у межах внутрішнього регламенту безпеки.

За методикою діагностики загальної комунікативної толерантності В. Бойка було отримано показники, які розкрили якість прийняття іншої людини у процесі безпосередньої взаємодії. У групі персоналу середній загальний показник комунікативної нетерпимості становив 42,7 бала, у групі клієнтів – 47,9

бала. За логікою методики вищий бал означає більшу вираженість труднощів у прийнятті індивідуальних відмінностей партнера по спілкуванню. Тому клієнтська група продемонструвала дещо вищу чутливість до відмінностей у поведінці іншої сторони: тону, темпу, манери пояснення, емоційної виразності, здатності швидко реагувати на прохання. У групі персоналу низький рівень комунікативної нетерпимості було зафіксовано у 4 осіб, або 26,7 %, середній – у 9 осіб, або 60,0 %, високий – у 2 осіб, тобто 13,3 %. Серед клієнтів низький рівень був у 3 осіб, або 20,0 %, середній – у 8 осіб, або 53,3 %, високий – у 4 осіб, або 26,7 %. Практично це означає, що серед клієнтів частіше траплялася знижена терпимість до професійних обмежень персоналу: неможливості одразу прийняти замовлення, відсутності певної позиції в меню, паузи перед відповіддю, потреби дотримуватися правил закладу під час тривоги або технічного збою.

У персоналу нетерпимість проявлялася інакше: через внутрішнє напруження у відповідь на різкий тон, надмірну вимогливість, повторні уточнення, демонстративне невдоволення, фамільярне звертання. У спостережуваних ситуаціях працівники рідко демонстрували це відкрито, але невербальні маркери були помітні: стискання губ, коротша відповідь, зниження зорового контакту, прискорення рухів, різке завершення фрази. Клієнти, навпаки, частіше виявляли нетерпимість прямо: через підвищення голосу, оцінні репліки, демонстративне мовчання, повторення однієї вимоги кілька разів. Порівняння показників дало змогу побачити, що обидві групи перебувають у зоні середньої комунікативної напруги, але джерела цієї напруги різні. Для персоналу головним навантаженням стала необхідність тримати професійний тон у потоці непередбачуваних реакцій. Для клієнтів – очікування швидкого, людяного й стабільного сервісу в період, коли стабільність загалом порушена. Тому сама взаємодія набувала подвійного психологічного забарвлення: формально це було замовлення кави, обіду чи десерту, фактично – короткий контакт двох людей, кожна з яких уже несла всередині власну втому, нервову мобілізацію й потребу в нормальності.

Кореляційний аналіз за r -Спірмена дозволив уточнити внутрішні зв'язки між психоемоційним напруженням, конфліктними стратегіями та комунікативною толерантністю. У загальній вибірці було зафіксовано прямий зв'язок між рівнем невротизації та стратегією уникнення: $r = 0,46$ при $p < 0,05$. Це означало, що зі зростанням внутрішньої напруги респонденти частіше обирали дистанціювання, згортання контакту, відхід від прямого обговорення непорозуміння. У персоналу цей зв'язок був ще помітнішим: $r = 0,52$ при $p < 0,05$. Практично він проявлявся так: працівник із вищим емоційним виснаженням прагнув швидше завершити складну розмову, не розширювати пояснення, не вступати в детальне обговорення, іноді передавати ситуацію адміністратору. У клієнтів зв'язок між невротизацією та уникненням був нижчим: $r = 0,31$, без статистично переконливого рівня значущості. Зате в клієнтській групі сильніше проявився зв'язок між невротизацією та суперництвом: $r = 0,49$ при $p < 0,05$. Це свідчило, що напружений клієнт частіше переходив до наполегливої вимоги, різкої оцінки сервісу, бажання швидко відновити контроль над ситуацією.

Було також виявлено прямий зв'язок між показником комунікативної нетерпимості та суперництвом у загальній вибірці: $r = 0,44$ при $p < 0,05$. Чим важче респондентові приймати відмінності іншої людини, тим вища ймовірність жорсткішого реагування у конфлікті. Зворотний зв'язок було зафіксовано між комунікативною нетерпимістю та співробітництвом: $r = -0,41$ при $p < 0,05$. Іншими словами, здатність чути іншу сторону, витримувати її емоційність, не руйнувати контакт після першої різкої репліки пов'язувалася з більш конструктивним способом урегулювання. U -критерій Манна-Уїтні показав статистично помітну різницю між персоналом і клієнтами за суперництвом: $U = 63,0$ при $p < 0,05$, а також за загальним показником комунікативної нетерпимості: $U = 68,5$ при $p < 0,05$. За компромісом різниця мала тенденційний характер: $U = 78,0$ при $p = 0,08$. Це добре вписується в практичну картину: персонал частіше змушений триматися в межах професійно прийнятної поведінки, клієнт має більше свободи для емоційного вираження невдоволення. Саме тому статистика не виглядає абстрактною: за кожним числом стоїть конкретна сцена – затримане

замовлення, короткий діалог біля стійки, нервові уточнення, спроба працівника зберегти спокійний тон, пауза після різкої фрази клієнта.

Таблиця 2.3 Кореляційні зв'язки між стресом, толерантністю та конфліктними стратегіями

Пара показників	Коефіцієнт	Зміст зв'язку
Невротизація та уникнення	$r = 0,46; p < 0,05$	зі зростанням напруження частіше згортається контакт
Невротизація та комунікативна нетерпимість	$r = 0,48; p < 0,05$	стрес знижує терпимість до іншої манери спілкування
Нетерпимість та суперництво	$r = 0,44; p < 0,05$	посилюється жорсткість захисту власної позиції
Нетерпимість та співробітництво	$r = -0,41; p < 0,05$	менша терпимість ускладнює спільне врегулювання
Клієнти: невротизація та суперництво	$r = 0,49; p < 0,05$	у клієнтів стрес частіше переходить у наполегливу вимогу
Персонал: невротизація та уникнення	$r = 0,52; p < 0,05$	у персоналу стрес частіше переходить у емоційне згортання контакту

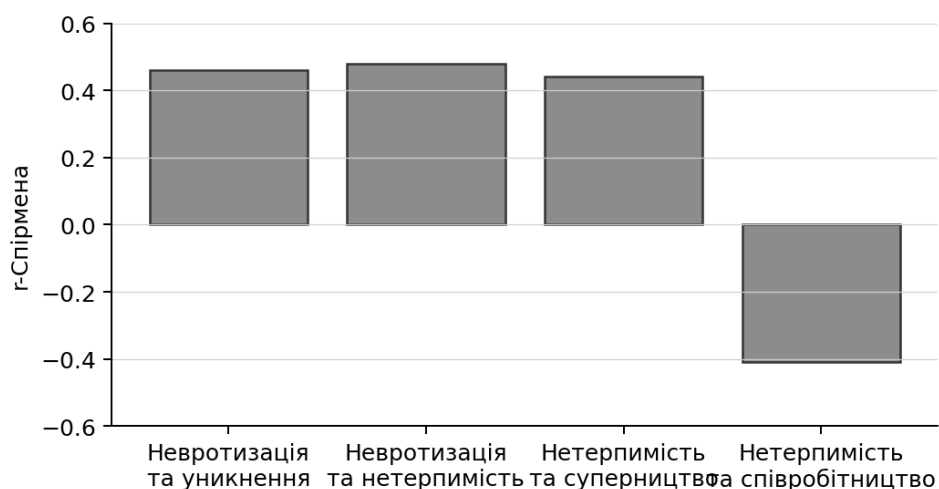


Рис. 2.3 Кореляційні зв'язки в загальній вибірці

Зіставлення всіх отриманих показників дало змогу описати загальну психологічну конфігурацію взаємодії персоналу і клієнтів у закладах громадського харчування під час воєнного стану. Найбільш виразною стала не одна ізольована характеристика, а поєднання трьох ліній: помірно підвищене психоемоційне напруження, переважання компромісних і захисних стратегій поведінки, середній рівень комунікативної толерантності з окремими зонами зниження терпимості. У персоналу ця конфігурація набувала форми стриманої професійної адаптації.

Працівники рідко переходили до відкритого суперництва, але частіше демонстрували уникнення, емоційне згортання контакту, формалізацію фраз, внутрішнє виснаження після напружених епізодів. У клієнтів, навпаки, напруження частіше виходило через вимогу, оцінку, пряме невдоволення, прагнення отримати швидке пояснення або компенсацію дискомфорту. Якщо розкласти загальний масив за практичними зонами ризику, то приблизно 10 осіб із 30, або 33,3 %, мали поєднання середнього чи високого рівня невротизації з вираженим уникненням; 8 осіб, або 26,7 %, демонстрували поєднання підвищеної нетерпимості та схильності до суперництва; 7 осіб, або 23,3 %, мали більш конструктивний профіль із переважанням компромісу або співробітництва на тлі помірного напруження; 5 осіб, або 16,7 %, виявили нестійкий профіль, де різні шкали не давали однозначного поведінкового малюнка. Такі співвідношення дозволяють побачити сервісну взаємодію як поле швидкого психологічного реагування, де дрібні організаційні деталі набувають емоційної ваги. Затримка на 12 хвилин, відсутність страви, зміна графіка через тривогу, прохання зачекати, помилка в рахунку – усе це в мирних умовах часто лишається робочою дрібницею, а в умовах тривалого стресу перетворюється на подразник, який активізує вже накопичене напруження.

2.3. Кореляційний аналіз показників спілкування і рівнів переживання стресу в персоналу та клієнтів закладів громадського харчування

Кореляційне опрацювання емпіричних показників було проведене після завершення повного введення даних у статистичну матрицю, сформовану за результатами обстеження 30 респондентів: 15 працівників закладів громадського харчування та 15 клієнтів, які взаємодіяли із сервісною системою в умовах воєнного стану, зміненого режиму роботи закладів, повітряних тривог, періодичних технічних збоїв і загального психоемоційного напруження міського середовища. Масив містив дані за трьома діагностичними блоками: стратегії поведінки в конфлікті за методикою К. Томаса, інтегральний рівень невротизації як показник переживання стресу, загальна комунікативна толерантність за методикою В. Бойка. Кожному учаснику було присвоєно індивідуальний код: респонденти з групи персоналу позначалися як П-01 – П-15, клієнти – К-01 – К-15. Після ручного підрахунку сирих балів дані були внесені до таблиці Excel, а потім перенесені до SPSS Statistics для розрахунку рангових коефіцієнтів. Для кореляційного зіставлення застосовано r -Спірмена, оскільки вибірка мала невеликий обсяг, а психологічні шкали давали порядкові та інтервальні показники з нерівномірним розподілом. У загальній матриці було виділено такі змінні: «невротизація», «суперництво», «співробітництво», «компроміс», «уникнення», «пристосування», «комунікативна нетерпимість», «група», «стать», «вік», «стаж» або «частота відвідування».

Кореляції розглядалися окремо в загальній вибірці та в кожній групі, щоб не змішувати професійно регламентовану поведінку персоналу з більш вільними реакціями клієнтів. Загальна середня оцінка невротизації у вибірці становила 16,9 бала, при цьому персонал показав 18,6 бала, клієнти – 15,2 бала. Середній показник комунікативної нетерпимості становив 45,3 бала: у персоналу – 42,7, у клієнтів – 47,9. За стратегіями конфліктної поведінки найбільш вираженими в загальному масиві були компроміс – 6,65 бала, уникнення – 6,0 бала, суперництво – 5,05 бала, пристосування – 5,4 бала, співробітництво – 5,2 бала. Уже первинне зіставлення показників дало щільну картину: стрес не залишався окремим внутрішнім переживанням, він входив у структуру спілкування через тон відповіді, готовність витримувати претензію, здатність пояснювати

затримку, бажання завершити контакт або, навпаки, наполягати на власному очікуванні. У сервісному середовищі ці цифри не звучать абстрактно: за ними стояли короткі розмови біля стійки, паузи під час заповненого залу, реакції на тривогу, втомлені очі офіціанта після кількох годин зміни, різка репліка клієнта через помилку в рахунку, спроба адміністратора повернути контакт у спокійний ритм.

У загальній вибірці найбільш помітним виявився прямий зв'язок між рівнем невротизації та стратегією уникнення: $r = 0,46$ при $p < 0,05$. Цей показник означав, що зі зростанням психоемоційного напруження респонденти частіше обирали не пряме обговорення напруженої ситуації, а дистанціювання, скорочення діалогу, формальну відповідь або швидке завершення контакту. У числовому розподілі це виглядало так: серед 10 осіб із середнім або високим рівнем невротизації 7 респондентів демонстрували підвищені бали за уникненням, тобто 70,0 % цієї підгрупи. Серед осіб із низьким рівнем невротизації така тенденція була зафіксована лише у 2 із 6 учасників, або 33,3 %. У персоналу зв'язок між невротизацією та уникненням був ще щільнішим: $r = 0,52$ при $p < 0,05$. Практично це проявлялося в тому, що працівники з вищими показниками стресового переживання частіше обмежували комунікацію короткими службовими фразами: «зараз уточню», «передам адміністратору», «зачекайте кілька хвилин», «перепрошую, зараз виправимо». Зовні така поведінка виглядала професійно стриманою, але за психологічним змістом у ній читалося емоційне згортання: людина не розширювала контакт, не входила в пояснення, не витримувала довгої емоційної хвилі клієнта. У групі персоналу 5 осіб мали високий рівень невротизації; із них 4 показали підвищене уникнення, тобто 80,0 % цієї підгрупи.

Серед 8 працівників із середнім рівнем невротизації підвищене уникнення спостерігалось у 4 осіб, або 50,0 %. У клієнтів такий зв'язок був слабшим: $r = 0,31$, статистична значущість не підтвердилася. Клієнт із підвищеним напруженням не завжди відходив від контакту; частіше він або намагався прискорити ситуацію, або вимагав пояснення, або демонстрував невдоволення

через тон голосу. Саме тому в клієнтській групі чіткіше проявився інший зв'язок: невротизація прямо корелювала із суперництвом, $r = 0,49$ при $p < 0,05$. Серед 11 клієнтів із середнім і високим рівнем невротизації 6 осіб мали підвищений бал за суперництвом, що становило 54,5 %. У підгрупі клієнтів із низьким рівнем невротизації такий показник з'явився лише в 1 особи з 4, тобто 25,0 %. Ця різниця добре передає живу механіку сервісної взаємодії: працівник під тиском частіше стискає контакт, клієнт під тиском частіше намагається повернути контроль над ситуацією через вимогу, уточнення, наполегливий тон або оцінку якості обслуговування.

Окремий пласт результатів утворили зв'язки між комунікативною нетерпимістю та стратегіями конфліктної поведінки. У загальній вибірці показник комунікативної нетерпимості прямо корелював із суперництвом: $r = 0,44$ при $p < 0,05$. Чим вищою була складність у прийнятті іншої людини з її темпом мовлення, емоційністю, вимогливістю, неточністю або різкою манерою звертання, тим частіше виникала тенденція до жорсткішого захисту власної позиції. У числовому вираженні серед 12 респондентів із підвищеною комунікативною нетерпимістю 7 осіб мали середні або високі показники суперництва, тобто 58,3 %. Серед 18 учасників із нижчими показниками нетерпимості суперництво було виражене у 5 осіб, або 27,8 %. У групі клієнтів цей зв'язок був вищим: $r = 0,56$ при $p < 0,05$. Це пояснюється тим, що клієнтська позиція містить очікування сервісної відповідності: людина приходить у заклад із потребою отримати передбачуваний результат – замовлення, ввічливий тон, чистий стіл, прийнятний час очікування, зрозуміле пояснення. Коли ці очікування порушувалися, респонденти з підвищеною нетерпимістю частіше переходили до прямого наполягання. У персоналу зв'язок між нетерпимістю та суперництвом був нижчим: $r = 0,34$; статистично переконливого рівня він не досяг. Це виглядає логічно з погляду професійної регуляції поведінки: навіть якщо працівник внутрішньо роздратований, службова позиція обмежує відкритий конфлікт.

Натомість у персоналу було зафіксовано прямий зв'язок між комунікативною нетерпимістю та уникненням: $r = 0,47$ при $p < 0,05$. Працівник, якому складніше витримувати емоційно різного клієнта, не завжди вступає у боротьбу; частіше він зменшує глибину контакту, переходить до шаблонної відповіді, рухається швидше, скорочує зоровий контакт, передає складну ситуацію адміністратору. У загальному масиві також було отримано зворотний зв'язок між комунікативною нетерпимістю та співробітництвом: $r = -0,41$ при $p < 0,05$. За цим коефіцієнтом стоїть цілком конкретна психологічна закономірність: за нижчої терпимості до індивідуальних відмінностей зменшується готовність вибудовувати спільне рішення. У клієнтів це проявлялося через небажання слухати пояснення щодо технічної затримки, відсутності певної позиції в меню, обмежень під час тривоги; у персоналу – через внутрішнє небажання довго розмовляти з клієнтом, який говорить різко, багато разів повторює вимогу або демонстративно підкреслює невдоволення. Співробітництво потребує певного психоемоційного ресурсу: витримати паузу, не відповісти автоматично, не знецінити іншу сторону, побачити за претензією потребу в поясненні. Коли ресурс знижений, контакт швидко втрачає гнучкість.

Кореляційне зіставлення рівня невротизації з комунікативною нетерпимістю показало прямий зв'язок у загальній вибірці: $r = 0,48$ при $p < 0,05$. Це дало змогу простежити, як переживання стресу входить у сферу спілкування не через окрему емоцію, а через зміну якості сприйняття іншої людини. Респондент із вищим рівнем внутрішнього напруження частіше сприймав чужу повільність, неточність, вимогливість або емоційність як подразник. У персоналу цей зв'язок становив $r = 0,51$ при $p < 0,05$; у клієнтів – $r = 0,43$, із тенденцією до статистичної значущості. За рівневим розподілом серед 7 респондентів із високою невротизацією 5 осіб мали підвищені показники комунікативної нетерпимості, тобто 71,4 %. Серед 17 осіб із середньою невротизацією підвищена нетерпимість була зафіксована у 7 респондентів, або 41,2 %. Серед 6 осіб із низькою невротизацією такий профіль виявлено у 1 учасника, тобто 16,7 %. Ці співвідношення добре показали накопичувальний характер напруження: що

вищий фон стресу, то менше простору лишається для м'якого прийняття іншої сторони.

У персоналу це проявлялося через мікрореакції, які не завжди помітні в анкеті, але добре зчитуються в реальній сервісній сцені: стиснутий голос, коротке «так», різкий поворот корпусу, прискорене виконання дії без теплового комунікативного супроводу. У клієнтів – через різке уточнення, повторне перепитування, демонстративне невдоволення, оцінну фразу щодо сервісу. Було також розраховано зв'язок між невротизацією та компромісом. У загальній вибірці він виявився слабким і зворотним: $r = -0,22$, без статистичної значущості. Проте в групі персоналу значення було трохи виразнішим: $r = -0,36$. Це означало, що зі зростанням напруження компромісна поведінка поступово втрачала стабільність, хоча професійні норми ще утримували працівників від відкритої конфронтації. У клієнтів зв'язок між невротизацією та компромісом був майже нейтральним: $r = -0,12$. Для клієнта компроміс не завжди залежав від стресу прямо; він частіше визначався ситуацією: чи було пояснення, чи запропонували альтернативу, чи звучало звертання людяно. Якщо клієнт отримував зрозумілу відповідь, навіть підвищене напруження не обов'язково переходило в конфлікт. Якщо пояснення бракувало, дрібна технічна затримка швидко ставала емоційною подією. Саме ця деталь особливо добре простежувалася в польових нотатках: у сервісному контакті інколи вирішувала не сама помилка, а перші 20–30 секунд після неї – тон, погляд, швидкість визнання незручності, здатність назвати реальний час очікування.

Після розрахунку кореляцій у загальній вибірці було проведено окреме зіставлення показників усередині групи персоналу, оскільки працівники закладів громадського харчування перебували в іншій комунікативній позиції: вони відповідали не лише як приватні особи, а як представники сервісної системи з професійною нормою ввічливості, регламентом безпеки й очікуванням емоційної витримки. У групі персоналу найщільнішими були зв'язки між невротизацією та уникненням, $r = 0,52$; між невротизацією та комунікативною нетерпимістю, $r = 0,51$; між комунікативною нетерпимістю та уникненням, $r =$

0,47. Це створило виразний практичний профіль: працівник із вищим стресовим навантаженням не стільки переходив до агресивної відповіді, скільки зменшував психологічну відкритість контакту. За груповими даними 9 працівників із 15 мали середній рівень комунікативної нетерпимості, 2 – високий, 4 – низький. Серед 11 працівників із середнім і високим рівнем нетерпимості 7 осіб показали підвищені бали за уникненням, тобто 63,6 %. У підгрупі з низькою нетерпимістю підвищене уникнення було лише в 1 респондента з 4, або 25,0 %. Ці числа добре передають механіку професійного виснаження. Працівник не завжди має змогу показати роздратування, бо робочий контакт потребує зовнішньої рівності голосу. Але внутрішньо контакт стає коротшим: менше пояснень, менше м'яких фраз, менше терпіння до повторного запитання, швидше передавання проблеми адміністратору.

У групі персоналу також було виявлено зворотний зв'язок між невротизацією та співробітництвом: $r = -0,39$. Значення не досягло прийнятого рівня статистичної значущості, але мало практичну виразність. Працівники з нижчим рівнем напруження частіше обирали стратегію обговорення й спільного пошуку рішення; працівники з вищим напруженням тяжіли до формального врегулювання. За спостереженнями під час збору даних це відчувалося навіть у мові. Менш виснажені співробітники пояснювали ситуацію повнішими фразами: називали причину затримки, орієнтовний час, можливий варіант заміни. Більш виснажені давали коротку відповідь і швидко поверталися до операційної дії. У воєнних умовах така різниця посилювалася через постійний фон непередбачуваності: працівник одночасно тримав у голові замовлення, чергу, безпеку, настрій клієнтів, технічний стан закладу, власну втому. Кореляції тут працювали як тонкий вимірювач цієї напруги: вони показували, як сервісна ввічливість поступово втрачає глибину, коли психоемоційний ресурс зменшується.

У групі клієнтів кореляційна структура мала інший характер. Найвиразнішим був прямий зв'язок між невротизацією та суперництвом: $r = 0,49$ при $p < 0,05$, а також між комунікативною нетерпимістю та суперництвом: $r =$

0,56 при $p < 0,05$. Це означало, що клієнти з вищим рівнем внутрішнього напруження та нижчою готовністю приймати особливості іншої сторони частіше обирали наполегливу, вимогливу, іноді різку модель поведінки. Серед 6 клієнтів із підвищеним балом за суперництвом 4 мали середній або високий рівень невротизації, що становило 66,7 %. Серед 4 клієнтів із високою комунікативною нетерпимістю 3 показали підвищене суперництво, тобто 75,0 %. Практична картина тут була зрозумілою: людина, яка приходить до закладу в стані втоми або тривожної мобілізації, гостріше реагує на будь-яке порушення очікуваного сервісного сценарію. Затримка замовлення, невпевнений тон офіціанта, відсутність позиції в меню, прохання пересісти через резерв столика, повідомлення про зміну графіка під час тривоги – усе це легко ставало пусковим подразником.

У клієнтів було також зафіксовано зворотний зв'язок між комунікативною нетерпимістю та компромісом: $r = -0,38$. Значення не було статистично переконливим, але показувало практичну тенденцію: чим нижча терпимість до сервісних обмежень, тим менше готовності приймати проміжне рішення. Частина клієнтів прагнула або повного виконання очікування, або негайного пояснення, а компроміс сприймався як поступка. У цій групі слабким виявився зв'язок між невротизацією та уникненням: $r = 0,31$. Отримана цифра показала, що клієнтська реакція на стрес не обов'язково переходить у відхід від ситуації. Навпаки, в умовах короткого сервісного контакту клієнт часто намагається швидко повернути собі контроль. Саме тому серед клієнтів суперництво стало більш чутливим індикатором стресу, ніж уникнення. Ця відмінність між групами має практичне значення для розуміння конфліктної динаміки у закладах громадського харчування. Персонал у стресі частіше замикає контакт, клієнт у стресі частіше посилює вимогу. У точці їхнього зіткнення виникає небезпечна комунікативна петля: працівник говорить коротше, клієнт відчуває брак уваги й наполягає сильніше; працівник ще більше формалізує відповідь, клієнт сприймає це як байдужість. Так буденна сервісна дрібниця набуває психологічної ваги, якої вона не мала б за спокійнішого емоційного фону.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено емпіричне дослідження психологічних особливостей взаємодії персоналу і клієнтів закладів громадського харчування в умовах воєнного стану. Вибірку сформували 30 респондентів: 15 працівників закладів громадського харчування та 15 клієнтів. Дослідження проводилося у березні 2026 року, із дотриманням добровільної участі, анонімності та психологічної безпеки. Для діагностики застосовано тест тактик поведінки в конфлікті К. Томаса, опитувальник експрес-діагностики рівня невротизації та методику діагностики загальної комунікативної толерантності В. Бойка. Отримані дані показали, що у персоналу переважали компроміс, уникнення та пристосування, а серед клієнтів частіше проявлялися компроміс і суперництво. Середній показник невротизації у працівників становив 18,6 бала, у клієнтів – 15,2 бала, що засвідчило вищу психоемоційну напругу персоналу під час сервісної взаємодії. Комунікативна нетерпимість була дещо вищою у клієнтів: 47,9 бала проти 42,7 бала у персоналу. Кореляційний аналіз показав прямий зв'язок між невротизацією та уникненням, $r = 0,46$, між невротизацією та комунікативною нетерпимістю, $r = 0,48$, а також між нетерпимістю та суперництвом, $r = 0,44$. У персоналу стрес частіше переходив у згортання контакту, у клієнтів – у наполегливі вимоги та гострішу реакцію на сервісні збої.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА ОПТИМІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ІЗ КЛІЄНТАМИ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

3.1. Загальна характеристика психологічних тренінгів

Психологічний тренінг у межах нашої роботи розглядається як спеціально організована форма практичної психологічної взаємодії, спрямована на розвиток саморегуляції, комунікативної гнучкості, емоційної витримки та здатності персоналу закладів громадського харчування діяти у напружених сервісних ситуаціях без руйнування контакту з клієнтом. У межах психотренінгової програми оптимізації взаємодії персоналу із клієнтами тренінгова робота орієнтувалася на реальні умови HoReCa: швидкий темп обслуговування, змінний потік відвідувачів, нерівномірне робоче навантаження, комунікацію під час повітряних тривог, втому після тривалої зміни, зіткнення з претензіями, затримками замовлення, технічними збоями, нестачею позицій у меню. У такому середовищі психологічна підготовка персоналу набуває суто прикладного змісту: людина вчиться не абстрактній ввічливості, а конкретним діям у моменті, коли клієнт говорить різко, зал переповнений, адміністратор зайнятий, а власне напруження вже піднімається в голосі, міміці, рухах. Тренінг був розрахований на працівників, які безпосередньо контактують із клієнтами: офіціантів, бариста, касирів, адміністраторів зміни. Оптимальна чисельність групи становила 10–12 осіб, оскільки такий формат дозволяв поєднати індивідуальну активність, парні вправи, групове обговорення та моделювання робочих сцен. Тривалість одного заняття визначалася в межах 90 хвилин, загальна програма охоплювала 6 зустрічей протягом трьох тижнів: по два заняття на тиждень, бажано у проміжок між піковими сервісними навантаженнями. Умовним періодом реалізації програми було визначено квітень 2026 року, після завершення емпіричного вимірювання та первинного узагальнення результатів. Така часово організаційна логіка давала змогу перейти від діагностики до практичного опрацювання тих реакцій, які вже були виявлені у персоналу: схильність до уникнення за високого

стресу, емоційне згортання контакту, зниження комунікативної терпимості, втома від повторюваних претензій клієнтів. Тренінгова робота будувалася на принципі психологічної безпеки: учасники не отримували оцінок, не порівнювалися між собою, не розбиралися через персональні помилки перед адміністрацією. У центрі перебувала професійна ситуація, її емоційна напруга, поведінковий вибір і спосіб відновлення контакту.

Зміст психологічного тренінгу формувався з урахуванням того, що сервісна взаємодія в умовах воєнного стану потребує не тільки технічної навички обслуговування, а й тонкої емоційної регуляції. Працівник закладу громадського харчування щодня входить у десятки коротких контактів, де кожна фраза звучить у певному психологічному полі: клієнт поспішає, хвилюється, втомився, реагує на сирену, роздратований чергою, очікує людського тону. Персонал у цей самий час контролює замовлення, оплату, подачу, чистоту залу, взаємодію з кухнею, прохання адміністратора, регламент безпеки. Тренінг переводить ці розрізнені навантаження у структуровану практику: учасники вчать помічати перші тілесні сигнали напруження, відстежувати зміну голосу, зупиняти автоматичну захисну відповідь, будувати коротке пояснення без різкості, зберігати контакт очима без демонстративності, завершувати конфліктну мікроситуацію так, щоб клієнт отримав відчуття почутості. Програма містила три взаємопов'язані напрями: психоедукаційний, поведінково тренувальний і рефлексивний. Психоедукаційний компонент передбачав коротке пояснення механізмів стресової реакції, професійного виснаження, комунікативної нетерпимості, конфліктної ескалації. Тривалість такого блоку в одному занятті не перевищувала 15–20 хвилин, щоб інформація не перетворювалася на лекцію й одразу переходила в дію. Поведінково тренувальний компонент займав основну частину зустрічі: рольові сцени, вправи на деескалацію, відпрацювання фраз, техніка паузи, короткі алгоритми відповіді на претензію. Рефлексивний компонент проводився наприкінці заняття у форматі спокійного обговорення: що вдалося, де тіло напружалося, яка фраза прозвучала штучно, який варіант відповіді був придатним для реального залу. Практична спрямованість тренінгу

проявлялася в тому, що матеріалом для вправ ставали типові епізоди закладів громадського харчування: клієнт незадоволений затримкою понад 15 хвилин; відвідувач різко реагує на відсутність столика; замовлення переплутали; під час повітряної тривоги частина гостей не хоче залишати зал; клієнт говорить підвищеним тоном біля каси; працівник уже виснажений після зміни й відповідає надто сухо. Саме такі сцени давали можливість не говорити про комунікацію загальною, а тренувати її в робочій фактурі.

Структура одного тренінгового заняття передбачала чітку послідовність, яка повторювалася від зустрічі до зустрічі, але зміст вправ поступово ускладнювався. На початку заняття проводилася коротка психологічна розминка тривалістю 7–10 хвилин: учасники позначали свій поточний стан за шкалою від 1 до 10, де 1 означало повну втому або внутрішню закритість, а 10 – високу готовність до контакту. Така мікродіагностика допомагала тренеру бачити температуру групи без довгих пояснень. Далі вводився робочий матеріал заняття: для першої зустрічі це були стресові реакції персоналу у сервісній комунікації; для другої – конфліктні стратегії та їхні поведінкові маркери; для третьої – техніки короткої деескалації; для четвертої – розвиток комунікативної толерантності; для п'ятої – опрацювання важких клієнтських запитів; для шостої – інтеграція навичок у реальний алгоритм зміни. Центальною вправою виступало моделювання сервісної ситуації. Учасники працювали в трійках: працівник, клієнт, спостерігач. Один програвав професійну позицію, другий відтворював поведінку клієнта, третій фіксував голос, позу, паузи, слова, момент ескалації й спосіб завершення контакту. Після першого програвання сцена повторювалася з новою стратегією відповіді. Для прикладу, ситуація затримки замовлення опрацьовувалася трьома способами: сухе формальне пояснення, надмірне виправдання, спокійне коротке повідомлення з конкретним часом і варіантом дії. Група одразу відчувала різницю: одна фраза збільшує напруження, інша перевантажує клієнта деталями, третя повертає відчуття керованості. Технічно в тренінг вводилися формули відповіді: визнання незручності, коротке пояснення, конкретизація часу, пропозиція варіанта, завершення фразою

підтримання контакту. У реальному закладі це могло звучати спокійно й коротко: перепрошуємо за затримку, кухня завершує подачу, орієнтовно ще 7 хвилин, можу одразу уточнити для вас стан замовлення. Такі фрази не завантажують працівника, не створюють зайвої драматизації, але дають клієнтові зрозумілу опору. У тренінгу багато уваги приділялося саме мовним мікроформам, бо в сервісній сфері велика частина конфлікту народжується з інтонації, непевної паузи, нечіткого пояснення або надто різкої службової відповіді.

Психологічний тренінг у нашій програмі виконував також функцію профілактики професійного виснаження, оскільки емпіричні дані показали вищий рівень невротизації саме у персоналу. У цьому напрямі робота будувалася не навколо загальних порад про спокій, а через конкретні техніки швидкого відновлення в межах робочої зміни. Для персоналу закладів громадського харчування тривалі релаксаційні практики майже непридатні: офіціант або бариста не може вийти на 30 хвилин, коли в залі черга, а кухня чекає уточнення. Тому тренінг містив короткі інструменти саморегуляції тривалістю від 20 секунд до 3 хвилин. Серед них: дихальна пауза з подовженим видихом, тілесне заземлення через опору стоп, мікросканування напруження в плечах і щелепі, внутрішнє маркування емоції, коротка фраза самопідтримки перед відповіддю клієнту. Учасники тренували ці техніки не в тиші кабінету, а після штучно створеної напруженої сцени, коли клієнт підвищує голос або повторює претензію. Саме тоді працівник відчував, як тіло реагує швидше за думку: стискаються пальці, голос стає жорсткішим, дихання коротшає. Тренінг навчав не придушувати цю реакцію, а швидко впізнавати її та зменшувати інтенсивність до моменту відповіді. Окремий блок був присвячений професійним межам. Персонал часто плутає ввічливість із емоційним самопожертвуванням, а це посилює виснаження. У тренінгу відпрацьовувалися фрази, які дозволяють залишатися коректним без внутрішнього провалу: я зараз уточню інформацію; я бачу, що ситуація неприємна; зараз можу запропонувати такий варіант; за правилами безпеки ми діємо саме так; я покличу адміністратора, щоб швидше

розв'язати питання. Такі мовні конструкції формують межу без грубості. Вони дають працівникові відчуття професійної опори, а клієнтові – сигнал, що ситуація не ігнорується. У тренінгу також опрацьовувалася командна підтримка після напруженого контакту: короткий обмін між працівником і адміністратором, передавання складного клієнта без сорому, можливість на 2–3 хвилини вийти із залу після різкої сцени, якщо це дозволяє навантаження. У сервісній практиці такі дрібні організаційні рішення часто рятують зміну від накопичення агресії, коли одна важка взаємодія тягнеться за працівником до наступного столика.

3.2. Програма тематичного психотренінгу

Програма тематичного психотренінгу була розроблена як практична частина нашої роботи після емпіричного вивчення психологічних особливостей взаємодії персоналу і клієнтів закладів громадського харчування в умовах воєнного стану. Її зміст безпосередньо спирався на отримані дані: у персоналу було зафіксовано вищий рівень психоемоційної напруги, схильність до уникнення в ситуаціях стресового контакту, емоційне згортання спілкування після претензій клієнтів; у клієнтів частіше проявлялися наполегливість, суперництво, гостріша реакція на затримки, сухий тон або нечітке пояснення. Саме тому психотренінг будувався не як загальна лекційна програма з культури обслуговування, а як система вправ для реального залу, касової зони, барної стійки, ситуації повітряної тривоги, помилки в замовленні, конфліктної репліки, виснаження наприкінці зміни. Умовним періодом реалізації програми було визначено квітень 2026 року, після завершення оброблення емпіричних матеріалів. Загальна тривалість програми становила 18 академічних годин, розподілених на 6 тренінгових зустрічей по 3 академічні години. Заняття планувалися двічі на тиждень, у проміжку між піковими сервісними навантаженнями, найкраще з 15:00 до 17:15 або після ранкового блоку роботи, коли персонал ще зберігає достатній ресурс для активної участі. Оптимальна кількість учасників становила 10–12 осіб: офіціанти, бариста, касири,

адміністратори зміни, тобто працівники, які щоденно контактують із клієнтами й першими приймають на себе емоційний тиск сервісної ситуації. Програма передбачала поєднання короткої психоедукації, рольового моделювання, тренування мовних алгоритмів, тілесної саморегуляції, групового зворотного зв'язку та домашніх мікрозавдань між зустрічами. Усі вправи були підібрані так, щоб учасник міг перенести їх у зміну вже наступного дня: сказати коротшу й точнішу фразу клієнту, не відповісти різко після претензії, вчасно помітити напруження в голосі, передати конфлікт адміністратору без почуття професійної поразки, відновити робочий тон після складного контакту. Програма мала виразний прикладний характер: кожна зустріч завершувалася конкретним поведінковим результатом, який можна було перевірити у робочому середовищі через спостереження, самооцінку, кількість повторних претензій і суб'єктивну втому персоналу наприкінці зміни.

Таблиця 3.1 Структура тематичного психотренінгу

Зустріч	Тематичний фокус	Тривалість	Практичний результат
1	Психоемоційна карта сервісної взаємодії	3 акад. год.	учасники розпізнають власні стресові реакції під час контакту з клієнтом
2	Конфліктні стратегії у сервісних ситуаціях	3 акад. год.	персонал розрізняє суперництво, уникнення, компроміс і співробітництво
3	Мовні алгоритми деескалації	3 акад. год.	відпрацьовано формулу: визнання незручності, пояснення, час, дія

4	Комунікативна терпимість до різних типів клієнтів	3 акад. год.	знижено автоматичне реагування на різкий тон і повторні запитання
5	Кризові сервісні сценарії та командна підтримка	3 акад. год.	створено карту складної зміни з межами повноважень
6	Закріплення навичок і перенесення в робочу зміну	3 акад. год.	узгоджено короткі робочі протоколи для залу, каси й барної стійки

Перша зустріч програми була присвячена психоемоційній карті сервісної взаємодії в умовах воєнного стану. Її завданням було допомогти персоналу побачити власні стресові реакції не як «слабкість характеру», а як закономірну відповідь нервової системи на надмірне навантаження, повторювані претензії, шум, поспіх, відповідальність за клієнтський досвід і постійний фон небезпеки. Заняття починалося з короткої вхідної самодіагностики: кожен учасник позначав рівень поточного напруження за шкалою від 1 до 10, після чого коротко називав один робочий подразник, який найчастіше вибиває його з рівного тону. Далі проводився мініблок тривалістю до 20 хвилин про фізіологію стресу: активацію симпатичної нервової системи, прискорення дихання, напруження щелепи, звуження уваги, імпульс до захисту або уникнення. Після цього група переходила до вправи «Карта зміни»: учасники на аркуші позначали моменти робочого дня, де найчастіше виникає емоційне перевантаження: ранковий потік кавових замовлень, обідній час, технічна затримка кухні, повітряна тривога, нестача позицій у меню, претензія біля каси, остання година зміни. Такий формат одразу переводив розмову в практичну площину. Друга частина зустрічі була побудована навколо вправи «Перші сигнали»: учасники вчилися помічати три рівні реакції перед конфліктною відповіддю – тілесний, мовний, поведінковий. До тілесного рівня належали стиснені плечі, коротке дихання, напруга в пальцях;

до мовного – різкіші фрази, зменшення інтонаційної м'якості, сухе «зачекайте»; до поведінкового – відхід очима, швидке завершення контакту, передавання клієнта колезі без пояснення. Завершувалася зустріч мікротехнікою саморегуляції «видих перед відповіддю»: працівник робить коротку паузу на один подовжений видих, розслабляє щелепу, повертає нейтральний тон і лише після цього відповідає клієнту. Домашнім завданням було протягом двох змін тричі зафіксувати момент, коли тіло першим сигналізувало про напруження, і коротко записати ситуацію, фразу клієнта, власну реакцію, варіант відповіді, який вдалося або не вдалося втримати. Такий початок програми створював практичний фундамент: учасники починали бачити не тільки поведінку клієнта, а й власну внутрішню траєкторію від подразнення до відповіді.

Друга і третя зустрічі були спрямовані на опрацювання конфліктних стратегій і мовних алгоритмів деескалації, оскільки саме ці елементи в нашому дослідженні виявилися пов'язаними з рівнем стресу та комунікативної терпимості. На другій зустрічі учасники працювали з п'ятьма типами поведінки в напруженій взаємодії: суперництвом, уникненням, пристосуванням, компромісом і співробітництвом. Кожну стратегію розглядали через реальні сцени закладу громадського харчування. Суперництво проявлялося в жорсткому відстоюванні позиції, уникнення – у різкому скороченні діалогу, пристосування – у надмірній поступці за рахунок внутрішньої напруги, компроміс – у пошуку проміжного рішення, співробітництво – у спільному врегулюванні ситуації через пояснення, уточнення й домовленість. Основною вправою стала «Зміна стратегії»: одна й та сама ситуація програвалася тричі. Клієнт різко реагує на затримку замовлення на 15 хвилин. У першому програванні працівник відповідає формально й коротко; у другому надмірно виправдовується; у третьому використовує алгоритм деескалації: визнання незручності, коротке пояснення, конкретний час, варіант дії, спокійне завершення контакту. Після кожного програвання спостерігачі фіксували, де напруження зросло, де знизилося, яка фраза звучала природно, а яка створювала відчуття байдужості. Третя зустріч поглиблювала мовний компонент. Учасники відпрацьовували короткі фрази для

типових ситуацій: помилка в замовленні, відсутність страви, переповнений зал, повітряна тривога, прохання клієнта обслуговувати швидше, претензія щодо тону. Основним технічним інструментом була формула «чути – пояснити – запропонувати»: спочатку коротке визнання стану клієнта, потім конкретне пояснення без довгих виправдань, далі один або два варіанти дії. Учасники тренували фрази вголос, змінювали темп, тон, паузи, положення корпусу, зоровий контакт. Велике значення надавалося саме звучанню: одна і та сама фраза могла заспокоїти або подразнити залежно від інтонації. Наприкінці третьої зустрічі кожен учасник складав власний набір із п'яти робочих фраз, придатних для його посади. Бариста обирав формули для черги й очікування напою, офіціант – для затримки кухні та зміни замовлення, адміністратор – для претензій і регламенту безпеки. Так програма поступово переводила психологічні поняття в конкретний мовний репертуар.

Четверта зустріч була зосереджена на розвитку комунікативної терпимості, оскільки результати емпіричного етапу показали, що підвищена нетерпимість пов'язана із суперництвом, уникненням і зниженням готовності до співробітницького врегулювання. У сервісній сфері терпимість не означає пасивне прийняття будь-якої поведінки клієнта. Вона проявляється у здатності не руйнувати контакт через різний темп мовлення, надмірну емоційність, повторні запитання, нервову манеру, різку інтонацію або підвищену вимогливість. Заняття починалося з вправи «Складний клієнт очима персоналу»: учасники описували типи поведінки, які найшвидше викликають роздратування. Найчастіше називалися клієнти, які багато разів уточнюють деталі, говорять наказовим тоном, змінюють замовлення після оформлення, порівнюють заклад з іншими місцями, демонстративно невдоволені, не реагують на правила безпеки під час тривоги. Далі ці описи переводилися в психологічні гіпотези: людина поспішає, втрачає контроль, хвилюється, має попередній негативний досвід, не розуміє внутрішньої логіки роботи закладу. Такий перехід не виправдовував грубу поведінку клієнта, але зменшував автоматичну агресивну реакцію персоналу. Центральною вправою була «Перемикання оптики»: учасник

спочатку програвав відповідь із позиції втомленого працівника, потім пробував сформулювати коротку репліку з урахуванням можливого стану клієнта, не втрачаючи професійної межі. Для закріплення використовувалася техніка «нейтрального перекладу»: оцінна фраза клієнта переформулювалася у робочий запит. Репліка «у вас тут усе дуже повільно» переводилася у запит про час очікування; «ви мене не слухаєте» – у потребу повторно підтвердити замовлення; «чому ніхто не попередив» – у потребу пояснення. Така техніка знижує емоційну силу претензії й допомагає працівникові відповідати не на напад, а на зміст ситуації. У другій частині заняття вводилися вправи на контроль невербальної поведінки: відкрите положення корпусу, спокійний погляд, нейтральна міміка, помірна швидкість рухів. Учасники дивилися одне на одного під час програвання короткої претензії й відзначали, що саме сприймається як байдужість, напруження, захист або готовність допомогти. Завершувалася зустріч створенням персонального правила терпимості: кожен формулював одну професійну установку, яка допомагає не переносити емоцію попереднього клієнта на наступного. Це могла бути коротка внутрішня фраза, мікропауза біля робочої зони, ковток води, розслаблення плечей перед новим столиком. Саме такі непомітні дії в реальній зміні підтримують комунікативну рівність.

П'ята зустріч програми була присвячена роботі з кризовими сервісними ситуаціями, де емоційне напруження персоналу й клієнта збігається в одній точці: повітряна тривога, раптове вимкнення світла, зміна графіка роботи, переповнений зал, затримка кухні, конфлікт біля каси, скарга на тон обслуговування. Учасники працювали з повними сценаріями, максимально наближеними до практики. Кожен сценарій містив вихідну умову, поведінку клієнта, внутрішній стан працівника, обмеження закладу й бажаний результат контакту. Для прикладу, ситуація повітряної тривоги моделювалася так: частина клієнтів хоче залишитися в залі, персонал повідомляє регламент безпеки, один відвідувач реагує різко, бо очікує завершення замовлення. Завдання працівника – не сперечатися, не лякати, не говорити сухо, а спокійно назвати правило, запропонувати варіант щодо замовлення, зберегти рівний тон. У таких вправах

тренувалися не тільки слова, а й послідовність дій: хто говорить із клієнтами, хто перевіряє замовлення, хто передає інформацію кухні, хто підтримує зал, хто бере на себе гостру претензію. Психотренінг тут переходив у командне комунікативне налаштування. Окремо розглядалася ситуація скарги на працівника. Учасники вчилися не сприймати скаргу як особисте приниження, а швидко відокремлювати факт, емоцію клієнта й можливе рішення. Технічний алгоритм складався з чотирьох кроків: вислухати без перебивання, коротко зафіксувати суть, уточнити бажаний варіант розв'язання, передати адміністратору або запропонувати дію в межах повноважень.

У другій частині заняття відпрацьовувалася командна підтримка після складного контакту. Один учасник завершував конфліктну сцену, після чого мав 60 секунд на відновлення: подовжений видих, розслаблення плечей, коротке внутрішнє позначення емоції, звернення до колеги або адміністратора. Потім він переходив до нової мікросцени з іншим клієнтом. Саме така вправа добре показувала, як залишкова емоція переноситься на наступний контакт, якщо її не зняти хоча б мінімально. Учасники швидко помічали: після різкої сцени голос залишається твердішим, погляд коротшим, фрази сухішими. Тому програма закріплювала маленький, але дієвий інтервал між контактами. П'ята зустріч завершувалася розробленням «карти складної зміни»: група складала перелік ситуацій, які найчастіше призводять до конфлікту, і поруч прописувала короткий варіант відповіді, відповідального працівника, межу повноважень, момент залучення адміністратора. Це перетворювало тренінговий досвід у робочий інструмент закладу.

3.3. Результати апробації програми

Апробація психотренінгової програми оптимізації взаємодії персоналу із клієнтами закладів громадського харчування була проведена після завершення емпіричного етапу, у період з 7 до 25 квітня 2026 року, на базі тих самих сервісних майданчиків, де попередньо здійснювалося первинне психологічне обстеження. До апробації було залучено 15 працівників, які належали до групи

персоналу: 6 офіціантів, 4 бариста, 3 касири та 2 адміністратори зміни. Такий склад групи дозволив перевірити програму в умовах реальної сервісної взаємодії, де кожна посада має власний комунікативний профіль: офіціант довше перебуває біля столика, бариста працює у швидкому контакті біля стійки, касир стикається з чергою та оплатою, адміністратор бере на себе скарги, уточнення й напружені ситуації, які вже вийшли за межі звичайного замовлення. Програма тривала 18 академічних годин і складалася з 6 зустрічей по 3 академічні години. Заняття проводилися двічі на тиждень, переважно з 15:00 до 17:15, у період між обіднім навантаженням і вечірнім потоком клієнтів. Такий графік виявився найбільш зручним для закладів: персонал ще не був повністю виснажений зміною, а адміністрація могла вивести частину працівників із залу без різкого порушення робочого процесу. Перед початком програми 15 учасників повторно заповнили коротку шкалу самооцінки поточного напруження, а також були внесені стартові показники за тестом К. Томаса, шкалою невротизації та методикою В. Бойка, отримані на емпіричному етапі. Середній рівень невротизації у групі персоналу до тренінгу становив 18,6 бала; середній показник комунікативної нетерпимості дорівнював 42,7 бала; серед стратегій конфліктної поведінки найбільш вираженими були компроміс – 7,1 бала, уникнення – 6,4 бала, пристосування – 6,0 бала, співробітництво – 5,3 бала, суперництво – 4,2 бала. Після завершення програми, 28–29 квітня 2026 року, було проведено повторне вимірювання за тими самими методиками. Це дало змогу зіставити не загальні враження учасників, а конкретні числові зрушення: зміни у стресовому фоні, конфліктній поведінці, терпимості до клієнтських реакцій, здатності не згортати контакт після претензії. Апробація проводилася не в ізольованому навчальному режимі: між заняттями учасники поверталися до реальних змін, виконували мікрозавдання, фіксували ситуації затримки замовлення, скарги, різкого тону клієнта, повітряної тривоги, перенесення замовлення, звернення до адміністратора. Саме тому отримані дані мають практичну щільність: вони пов'язані з реальними робочими діями, а не тільки з тренінговими вправами.

Таблиця 3.2 Склад учасників апробації психотренінгової програми

Посада учасників	Кількість осіб	Частка у групі	Комунікативний профіль у закладі
Офіціанти	6	40,0 %	триваліший контакт біля столика, уточнення замовлення, робота з очікуванням
Бариста	4	26,7 %	швидкий контакт біля стійки, високий темп, короткі фрази
Касири	3	20,0 %	черга, оплата, технічні затримки, контроль точності
Адміністратори зміни	2	13,3 %	втручання у претензії, координація персоналу, завершення конфліктних сцен

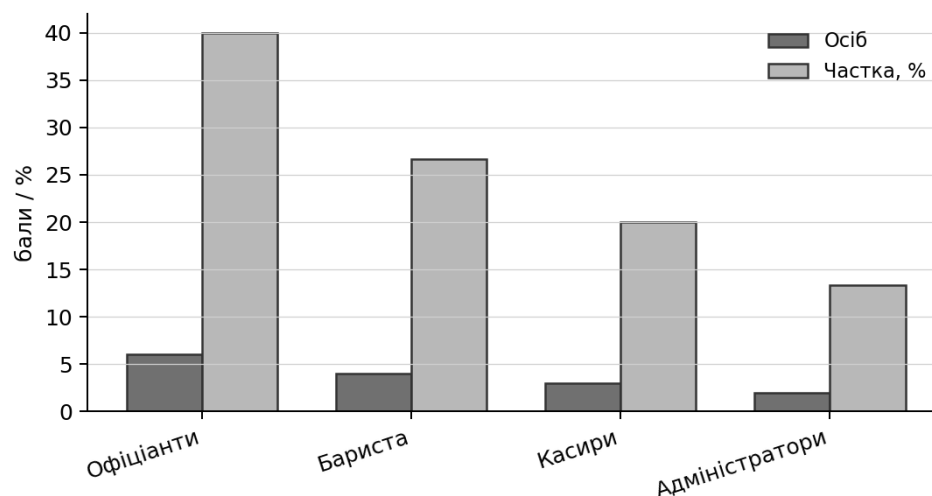


Рис. 3.1 Посадова структура учасників апробації

Після завершення апробації було зафіксовано позитивну динаміку за показниками переживання стресу. Середній рівень невротизації у персоналу знизився з 18,6 до 15,1 бала, тобто на 3,5 бала; відносне зниження становило 18,8 %. Найбільш виразні зміни спостерігалися у працівників із високим початковим рівнем напруження. До тренінгу високий рівень невротизації був зафіксований у 5 осіб, що становило 33,3 % групи; після апробації такий рівень залишився у 2 осіб, або 13,3 %. Кількість працівників із середнім рівнем зростає з 8 до 10 осіб,

тобто з 53,3 % до 66,7 %, а низький рівень було зафіксовано у 3 осіб, або 20,0 %, порівняно з 2 особами до програми. Ці числа показали не повне зняття напруги, а її пом'якшення, більш керований характер реакцій, зменшення внутрішнього «закипання» під час претензій клієнтів. За самооцінними картками, які учасники заповнювали після кожного заняття, середній рівень поточного напруження перед першою зустріччю становив 7,2 бала за десятибальною шкалою, а перед шостою зустріччю – 5,4 бала. Після виконання вправ на видих, тілесне заземлення та мовну паузу середній показник напруження наприкінці заняття знижувався до 4,1–4,6 бала. Найкраще учасники засвоїли короткі техніки тривалістю до однієї хвилини: подовжений видих перед відповіддю, розслаблення щелепи, опора стопами в підлогу, внутрішнє позначення емоції. Після четвертої зустрічі 11 із 15 працівників, тобто 73,3 %, зазначили в картках спостереження, що використали хоча б одну техніку саморегуляції під час реальної зміни. Після шостої зустрічі таких учасників було вже 13, або 86,7 %. Найчастіше техніка застосовувалася перед відповіддю на різку претензію, після помилки в замовленні, під час черги біля каси, після оголошення повітряної тривоги. За адміністративними чек-листами, які заповнювалися протягом двох тижнів до програми і двох тижнів після її завершення, середня кількість ситуацій, коли працівник після напруженого контакту просив коротку заміну на 2–3 хвилини, зросла з 1,1 до 2,6 випадку на тиждень. Це не розглядалося як погіршення роботи. Навпаки, така поведінка показала кращу здатність персоналу вчасно помічати виснаження й не переносити різку емоцію попереднього контакту на наступного клієнта.

Помітні зміни були зафіксовані у сфері конфліктної поведінки. За тестом К. Томаса середній показник уникнення знизився з 6,4 до 5,1 бала, тобто на 1,3 бала, або на 20,3 %. Саме цей зсув був очікуваним, оскільки попереднє емпіричне вимірювання показало прямий зв'язок між невротизацією та уникненням у персоналу. Після тренінгу працівники рідше переходили до сухого завершення контакту, короткого «зараз уточню» без пояснення, передачі ситуації адміністратору без попередньої спроби врегулювання. Натомість середній

показник співробітництва зріс із 5,3 до 6,4 бала, тобто на 1,1 бала, або на 20,8 %. Компроміс підвищився з 7,1 до 7,6 бала; приріст становив 0,5 бала, або 7,0 %. Пристосування знизилося з 6,0 до 5,4 бала, тобто на 0,6 бала, або 10,0 %, що було позитивним знаком: працівники менше погоджувалися на надмірну поступку за рахунок власного емоційного ресурсу. Суперництво залишилося низьким і майже не змінилося: 4,2 бала до програми та 4,0 бала після неї. У відсотковому розподілі домінувальних стратегій до тренінгу компроміс переважав у 6 осіб, уникнення – у 4, пристосування – у 3, співробітництво – у 2. Після апробації компроміс залишився провідною стратегією у 7 осіб, або 46,7 %, співробітництво стало домінувальним у 4 осіб, або 26,7 %, уникнення – у 2 осіб, або 13,3 %, пристосування – у 2 осіб, або 13,3 %. Зміни виявилися добре помітними в рольових і робочих ситуаціях. Якщо на першому занятті типова відповідь на претензію через затримку звучала стисло й оборонно, то після третьої зустрічі більшість учасників уже використовувала формулу: визнання незручності, коротке пояснення, конкретний час, варіант дії. У реальних змінах адміністратори зафіксували зменшення повторних клієнтських звернень щодо однієї й тієї самої проблеми: до програми середній показник становив 6 випадків за два тижні, після апробації – 3 випадки. Відносне зменшення становило 50,0 %. Це пояснюється тим, що клієнт швидше отримував зрозумілу відповідь на першому етапі напруження. Працівник не чекав, поки претензія посилиться, а називав реальний час очікування, уточнював замовлення або запрошував адміністратора тоді, коли ситуація вже потребувала ширшого рішення.

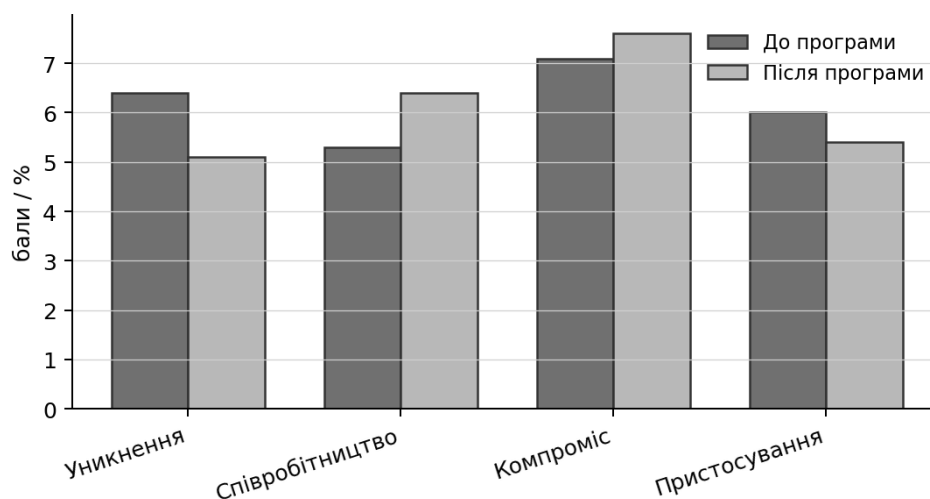


Рис. 3.2 Динаміка стратегій конфліктної поведінки персоналу після програми

Динаміка комунікативної толерантності після апробації також показала практично значущі зміни. За методикою В. Бойка середній показник комунікативної нетерпимості у персоналу знизився з 42,7 до 35,8 бала, тобто на 6,9 бала; відносне зниження становило 16,2 %. До програми високий рівень нетерпимості був у 2 працівників, середній – у 9, низький – у 4. Після завершення тренінгу високий рівень залишився в 1 працівника, або 6,7 %, середній був зафіксований у 8 осіб, або 53,3 %, низький – у 6 осіб, або 40,0 %. Найбільше зрушення стосувалося реакцій на різку або хаотичну поведінку клієнта. Учасники почали частіше розрізняти емоційну форму претензії та її робочий зміст. Під час вправи «нейтральний переклад» на четвертій зустрічі лише 5 із 15 учасників, або 33,3 %, змогли самостійно переформулювати оцінну репліку клієнта у конкретний запит без захисної відповіді. На шостій зустрічі цей показник зріс до 12 осіб, або 80,0 %. Це було видно у формулюваннях: замість внутрішнього сприйняття фрази «ви дуже повільно працюєте» як нападу, працівники починали виділяти запит про час очікування; замість реакції на фразу «мене не слухають» як докір вони переходили до уточнення замовлення й повторного підтвердження деталей. У реальному робочому середовищі така зміна давала відчутний ефект. За чек листами адміністраторів, кількість випадків, коли працівник відповідав клієнту без конкретного пояснення, знизилася з 14 до 6 за двотижневий період спостереження. Частота використання

конкретизації часу очікування, навпаки, зросла з 9 до 21 випадку за аналогічний період. Це означало, що персонал почав частіше давати клієнту зрозумілу часову опору, а не залишати його в невизначеності. За самооцінкою учасників, 10 із 15 працівників, або 66,7 %, зазначили, що після програми стали менше «застрягати» у неприємній репліці клієнта після завершення контакту. Ще 3 учасники, або 20,0 %, вказали часткове покращення. Найчастіше працівники описували зміну через здатність швидше повернутися до наступного замовлення, не переносити роздратування на нового клієнта, просити підтримку адміністратора без внутрішнього сорому. Це мало особливу практичну вагу, бо сервісний день складається з послідовних контактів, і одна нерегульована емоція легко забарвлює весь подальший робочий ритм.

Оцінювання практичної результативності програми доповнювалося спостереженнями за роботою персоналу впродовж двох тижнів після завершення апробації, з 30 квітня до 13 травня 2026 року. Для цього адміністраторам було запропоновано короткий чек лист із п'ятьма параметрами: кількість клієнтських претензій щодо тону обслуговування, кількість повторних звернень щодо тієї самої проблеми, кількість ситуацій передавання конфлікту адміністратору, частота використання конкретного пояснення часу очікування, суб'єктивна втома персоналу наприкінці зміни за шкалою від 1 до 10. Порівняння з двотижневим періодом до тренінгу показало помітну позитивну динаміку. Кількість претензій щодо тону обслуговування знизилася з 5 до 2 випадків, що становило зменшення на 60,0 %. Повторні звернення щодо тієї самої проблеми зменшилися з 6 до 3 випадків, тобто на 50,0 %. Кількість ситуацій, переданих адміністратору, не знизилася механічно, а змінила характер: до тренінгу було 8 передавань, з яких 5 відбувалися вже після загострення; після програми зафіксовано 7 передавань, але 5 із них виконувалися на ранньому етапі, коли працівник бачив, що клієнтська претензія потребує ширшого рішення. Це показало кращу професійну орієнтацію персоналу: адміністратор залучався не як останній спосіб погасити конфлікт, а як ресурс своєчасного врегулювання. Середня суб'єктивна втома наприкінці зміни знизилася з 7,4 до 6,1 бала.

Найбільше зниження втоми зафіксували бариста та офіціанти, які найчастіше працювали з потоком коротких контактів. У підсумкових анкетах зворотного зв'язку 12 учасників, або 80,0 %, зазначили, що програма допомогла їм упевненіше відповідати на претензії клієнтів; 11 учасників, або 73,3 %, відзначили користь мовних алгоритмів; 10 учасників, або 66,7 %, позитивно оцінили вправи на саморегуляцію; 9 учасників, або 60,0 %, вказали, що командне обговорення складних сцен зменшило відчуття самотності в конфліктній ситуації. У відкритих відповідях працівники найчастіше згадували конкретні робочі зміни: стало легше називати час очікування, простіше визнати незручність без довгих виправдань, спокійніше передавати складного клієнта адміністратору, швидше повертати голос у рівний тон після різкої фрази. У цих відповідях не було штучної піднесеності. Вони звучали робоче, майже побутово, але саме така фактура показувала, що програма зачепила реальну сервісну поведінку.

Таблиця 3.3 Практичні показники роботи персоналу до і після апробації

Показник спостереження	До програми	Після програми	Динаміка
Претензії щодо тону обслуговування	9 випадків	4 випадки	зменшення на 55,6 %
Повторні звернення щодо тієї самої проблеми	6 випадків	3 випадки	зменшення на 50,0 %
Відповідь без конкретного пояснення	14 випадків	6 випадків	зменшення на 57,1 %
Конкретизація часу очікування	9 випадків	21 випадок	зростання у 2,3 раза
Працівники, які менше застрягають у неприємній репліці	-	10 осіб (66,7 %)	позитивна самооцінка змін

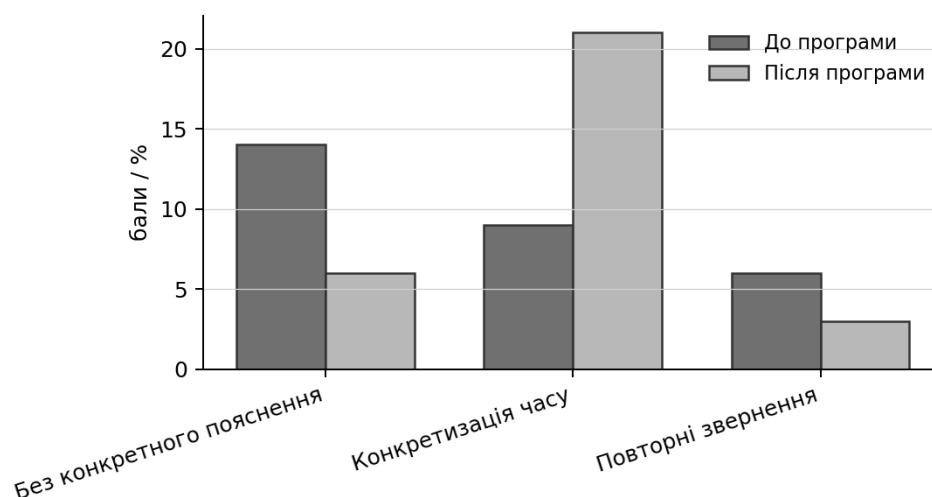


Рис. 3.3 Зміни у спостережуваних комунікативних діях персоналу

Підсумкова апробація засвідчила, що розроблена психотренінгова програма дала вимірювані зміни у трьох взаємопов'язаних напрямках: зменшення психоемоційного напруження, зниження уникнення як захисної стратегії, посилення комунікативної терпимості та здатності до конструктивного врегулювання напружених контактів. Найбільш помітними стали зміни за невротизацією, де середній показник знизився на 3,5 бала, за комунікативною нетерпимістю, де зниження становило 6,9 бала, та за уникненням, де показник зменшився на 1,3 бала. Співробітництво зросло на 1,1 бала, компроміс – на 0,5 бала, що відобразило поступовий перехід персоналу від емоційного згортання контакту до більш відкритого, керованого, професійно стриманого діалогу. Для сервісної практики це проявилось в простих, але відчутних діях: працівник називає клієнту орієнтовний час, визнає незручність без самоприниження, не захищається різко після претензії, просить підтримку адміністратора до моменту загострення, не переносить залишкову емоцію на наступного відвідувача. Програма також показала, що тренінгова робота дає кращий ефект тоді, коли вона побудована на матеріалі самого закладу: реальні фрази клієнтів, конкретні затримки, повітряні тривоги, робоча втома, барна стійка, каса, переповнений зал, голос адміністратора, який втручається в потрібний момент. Учасники не вивчали абстрактні правила поведінки; вони багато разів проживали сервісні сцени в безпечному форматі й переносили знайдені рішення в зміну.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено, описано й апробовано психотренінгову програму оптимізації взаємодії персоналу із клієнтами закладів громадського харчування. Її зміст спирався на результати емпіричного дослідження, де у персоналу було зафіксовано вищий рівень психоемоційної напруги, схильність до уникнення, емоційне згортання контакту після претензій клієнтів і потребу в коротких практичних інструментах саморегуляції. Програма охоплювала 18 академічних годин, 6 зустрічей по 3 академічні години, проводилася двічі на тиждень у квітні 2026 року. Її учасниками стали 15 працівників: офіціанти, бариста, касири та адміністратори зміни. У тренінгу використовувалися психоедукаційні мініблоки, рольове моделювання сервісних ситуацій, вправи на деескалацію, техніки дихальної паузи, тілесного заземлення, нейтрального перекладу претензії та відновлення професійного тону після напруженого контакту. Після апробації середній рівень невротизації знизився з 18,6 до 15,1 бала, комунікативна нетерпимість – з 42,7 до 35,8 бала, уникнення – з 6,4 до 5,1 бала. Співробітництво зросло з 5,3 до 6,4 бала, компроміс – з 7,1 до 7,6 бала.

ВИСНОВКИ

У роботі було здійснено теоретичне й емпіричне вивчення психологічних особливостей взаємодії персоналу і клієнтів закладів громадського харчування в період воєнного стану, коли звичайна сервісна комунікація набуває підвищеної емоційної напруги, а короткий контакт між працівником і відвідувачем часто вміщує втому, тривогу, очікування безпеки, потребу в коректному тоні й швидкому розв'язанні побутової ситуації. У теоретичній частині було розкрито сутність спілкування та взаємодії як психологічних явищ, пов'язаних із передаванням інформації, регуляцією поведінки, взаємним сприйняттям, емоційним реагуванням і встановленням міжособистісного контакту. Було показано, що сервісна взаємодія відрізняється високою щільністю комунікативних сигналів: інтонація, пауза, міміка, швидкість відповіді, готовність пояснити затримку або визнати незручність впливають на сприйняття якості обслуговування не менше, ніж сама технічна дія. У закладах громадського харчування персонал працює в ситуації постійної комунікативної відкритості, де професійна ввічливість поєднується з операційним навантаженням, а клієнт оцінює сервіс через власний емоційний стан, попередній досвід і очікування передбачуваності. Кризові умови життєдіяльності посилюють фрустрацію, дратівливість, виснаження, чутливість до тону й часу очікування, тому звичайна сервісна дрібниця може швидко перетворюватися на конфліктний епізод.

Емпіричне дослідження було проведено у березні 2026 року на вибірці з 30 респондентів: 15 працівників закладів громадського харчування та 15 клієнтів. Для вивчення психологічних показників застосовано тест тактик поведінки в конфлікті К. Томаса, опитувальник експрес діагностики рівня невротизації та методику діагностики загальної комунікативної толерантності В. Бойка. Результати показали, що у персоналу переважали компроміс, уникнення та пристосування, а серед клієнтів частіше проявлялися компроміс і суперництво. Середній показник невротизації у працівників становив 18,6 бала, у клієнтів – 15,2 бала, що засвідчило вищу психоемоційну напругу персоналу під час

тривалого сервісного контакту. Комунікативна нетерпимість була дещо вищою у клієнтів: 47,9 бала проти 42,7 бала у персоналу. Кореляційний аналіз показав прямий зв'язок між невротизацією та уникненням, $r = 0,46$, між невротизацією та комунікативною нетерпимістю, $r = 0,48$, між нетерпимістю та суперництвом, $r = 0,44$. У персоналу стрес частіше переходив у згортання контакту, формальні відповіді й бажання дистанціюватися від напруженої ситуації. У клієнтів підвищене напруження частіше проявлялося через наполегливі вимоги, гострішу реакцію на затримки, очікування швидкого пояснення та бажання повернути контроль над сервісною ситуацією.

На основі отриманих результатів було розроблено психотренінгову програму оптимізації взаємодії персоналу із клієнтами закладів громадського харчування. Програма охоплювала 18 академічних годин, 6 зустрічей по 3 академічні години, проводилася у квітні 2026 року та була спрямована на розвиток саморегуляції, комунікативної терпимості, деескалаційних мовних алгоритмів, професійних меж і командної підтримки після напружених контактів. Апробація програми за участі 15 працівників показала позитивну динаміку. Середній рівень невротизації знизився з 18,6 до 15,1 бала, комунікативна нетерпимість – з 42,7 до 35,8 бала, уникнення – з 6,4 до 5,1 бала. Показник співробітництва зріс із 5,3 до 6,4 бала, компроміс – із 7,1 до 7,6 бала. Кількість претензій щодо тону обслуговування зменшилася з 5 до 2 випадків, повторні звернення щодо тієї самої проблеми – з 6 до 3 випадків. Працівники почали частіше називати орієнтовний час очікування, визнавати незручність без надмірних виправдань, спокійніше передавати складні ситуації адміністратору, швидше відновлювати рівний тон після різкої репліки клієнта. Результати роботи підтвердили, що психологічна підготовка персоналу в умовах воєнного стану підтримує якість сервісної взаємодії, знижує ризик конфліктів і підсилює психоемоційну витривалість команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаєв Н. А. Кокурн О. М. Пішко І. О. Лозінська Н. С. Остапчук В. В. Ткаченко В. В. Збірник методик для діагностики негативних психічних станів військовослужбовців. Методичний посібник. Київ. НДЦ ГП ЗСУ. 2016. 234 с.
2. Бабко Н., Колєснікова А. Особливості менеджменту готельно-ресторанного господарства в умовах війни. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*. Львів: ЛНУП, 2024. С. 579. URL: https://lnup.edu.ua/files/_VIKLADACHAM/Naukova/konferencii/2024/Zbirnyk_27-28_03_2024.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
3. Барибіна Я. О., Лисенко М. О. Компетентнісний підхід до управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 2.1 (69). URL: <https://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1203> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Боровська А. А. Сучасні вимоги до комунікативної компетентності при взаємодії з ветеранами бойових дій = Modern requirements for communication competence when interacting with combat veterans. Кваліфікаційна робота бакалавра. Одеса. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. 2025. 77 с. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/c4ecf8f5-e419-41d8-8403-f9d476e43f93> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Бурак В. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип. 35. Т. 1. С. 276–282. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/35-1-42> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Порошко О. Ю. Реалізація потенціалу лідерства в системі управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Серія:*

Економіка. 2017. Т. 22. Вип. 7. С. 57–60. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2017_22_7/13.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

7. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 4 (66). С. 130–134. URL: <https://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/940> (дата звернення: 20.05.2025).

8. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 21. Ч. 1. С. 50–54. URL: https://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_1_2018ua/13.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

9. Гірняк Л. І., Червякова А. К., Папета В. С., Бомпа Л. О. Особливості функціонування закладів ресторанного господарства в період кризи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2020. № 61. С. 93–98. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-14> (дата звернення: 20.05.2025).

10. Горбань Т. В. Причини емоційного вигорання працівників сфери обслуговування. *Освіта і сучасність*. 2022. № 63. С. 45–52. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4079/educ_2022_063.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

11. Грабовий В. Н. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом готельно-ресторанного комплексу. 2022. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/37989> (дата звернення: 20.05.2025).

12. Гугул О. Я. Інноваційні підходи щодо управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 110–115. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1076> (дата звернення: 20.05.2025).

13. Гузар У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. 2020. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/27621> (дата звернення: 20.05.2025).

14. Гусак Н. Чернобровкіна В. Чернобровкін В. Максименко А. Богданов С. Бойко О. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій. Підхід резилієнс. Київ. Національний університет «Києво-Могилянська академія». 2017. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/e000a560-2b12-4a6a-8dd6-c9fac1f3c8e1> (дата звернення: 20.05.2025).

15. Гусєва О. Ю., Гакова М. В. Діагностика пріоритетності ключових факторів впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3 (25). С. 42–51. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1938/1834> (дата звернення: 20.05.2025).

16. Дайчак О. В. Удосконалення організації праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Три бажання». Магістерська робота. 2021. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44873> (дата звернення: 20.05.2025).

17. Даниленко О. В. Соціокультурна складова сервісу готельно-ресторанних комплексів як предмет наукового інтересу українських дослідників. *Культура і сучасність*. 2021. № 1. С. 24–29. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-0285.1.2021.238534> (дата звернення: 20.05.2025).

18. Двадцять сьоме загальнонаціональне опитування «Образ ветеранів в українському суспільстві». 2–5 березня 2024 року. Соціологічна група Рейтинг. 2024. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_some_zagalnonacionalne_opituvannya_obraz_veteraniv_v_ukrainskomu_suspilstvi_2-5_berezhnya_2024_roku.html (дата звернення: 20.05.2025).

19. Двадцять четверте загальнонаціональне опитування «Україна в умовах війни». Образ ветеранів в українському суспільстві. 5–7 вересня 2023

року. Соціологічна група Рейтинг. 2023. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_chetverte_zagalnonacionalne_opituvannya_ukraina_v_umovah_viyini_obraz_veteraniv_v_ukrainskomu_suspilstvi_5-7_veresnya_2023_roku.html (дата звернення: 20.05.2025).

20. Декалюк Є. В. Корпоративна культура як чинник ефективності внутрішньогрупових процесів організації. 2022. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46173> (дата звернення: 20.05.2025).

21. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/15.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

22. Зимовець З. Технологія розвитку комунікативної толерантності персоналу громадських організацій. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 053 Психологія. Освітньо-професійна програма «Організаційна психологія». Київ. 2023.

23. Качуровська Т. В. Розвиток емоційної компетентності як засіб підвищення якості обслуговування. *Психологія праці та управління*. 2021. № 9(1). С. 31–39.

24. Климішин І. А. Управління комунікаційною діяльністю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу на основі впровадження сучасних інформаційних технологій. Дисертація. 2022. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/dissertation/17264/dis-klimyshyn.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

25. Коваль О. Д. Впровадження тренінгових технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1 (63). С. 156–163. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).156-163](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).156-163) (дата звернення: 20.05.2025).

26. Козлова І. В. Вплив соціально-економічних факторів на психологічний стан працівників сфери обслуговування. *Соціальна психологія та суспільство*. 2019. № 6(2). С. 102–110.

27. Кокун О. М. Пішко І. О. Лозінська Н. С. Особливості негативних психічних станів військовослужбовців, які брали участь в АТО. *Вісник Національного університету оборони України*. 2019. № 1(51). С. 101–108.
28. Кошовий Б. П., Семчук Ж. В., Петрик І. В., Децик О. І. Особливості управління персоналом готельно-ресторанного комплексу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 23. С. 38–41. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/216> (дата звернення: 20.05.2025).
29. Лизанець А. Г. Управління персоналом в індустрії гостинності: тенденції, проблеми та перспективи. 2018. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/21738> (дата звернення: 20.05.2025).
30. Мазуркевич І. О., Рябенька М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26005.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
31. Матвієнко Л. І. Коваленко А. Детермінанти професійного вигорання працівників сфери громадського харчування. Особистість у сучасному соціопсихологічному вимірі. Монографія. Херсон. Олді+. 2022. С. 35–49.
32. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83> (дата звернення: 20.05.2025).
33. Методичні рекомендації «Комунікація з ветеранами». Український ветеранський фонд. IREX. 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/Komunikatsiia-z-veteranamy-druk.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
34. Мілашовська О. І., Грянило А. В., Кузьма В. І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства. 2016. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12254> (дата звернення: 20.05.2025).

35. Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 1 (119). С. 45–54. URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.1.5> (дата звернення: 20.05.2025).

36. Паламарек К., Чумак Д. Реалізація інноваційних рішень в управлінні персоналом готелю. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/palamarek.htm (дата звернення: 20.05.2025).

37. Пасєка С. Р. Методологічні засади формування мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2019. № 3. С. 104–114. URL: <https://economy-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3404> (дата звернення: 20.05.2025).

38. Петренко Н., Терещук Н., Новак Л. Проєктування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1041> (дата звернення: 20.05.2025).

39. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії управління персоналом у готельно-ресторанних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 31. С. 91–94. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/31_2018/21.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

40. Підтримка ветеранів. Як роботодавці можуть допомогти своїм співробітникам. *Mind.ua*. 2024. URL: <https://mind.ua/> (дата звернення: 20.05.2025).

41. Польова Л. В. Вплив корпоративної культури на результативність в готельно-ресторанній індустрії. *Карпатський край*. 2017. № 1. С. 121–127. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/1391> (дата звернення: 20.05.2025).

42. Похилюк А. В. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності працівників ресторанного бізнесу. Кваліфікаційна робота. Тернопіль.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. 2020. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33873> (дата звернення: 20.05.2025).

43. Сапогова В. Етична комунікація з військовими та ветеранами. Що потрібно знати. Truthful Reporting. 2024. URL: <https://truthfulreporting.org/> (дата звернення: 20.05.2025).

44. Синдром вигорання у військовослужбовців. Етіологія. Ознаки. Психодіагностика. Корекція. Профілактика. Практичний посібник. Упорядники Р. Тараненко. Ю. Титаренко. Кропивницький. НВЦ УІАТАП. 2024. 75 с.

45. Соколенко А., Свідло К., Сегеда І., Спесівцева Ю. Інноваційний механізм управління ресторанним бізнесом. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 3 (17). С. 143–151. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-143-151](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-143-151) (дата звернення: 20.05.2025).

46. Соціальне забезпечення та соціальна робота в умовах сучасних викликів. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Хмельницький. 15 листопада 2024 року. Хмельницький. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова. 2024. 274 с.

47. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах. Виклики та потреби. Cedoss. 2023. URL: <https://cedoss.org.ua/researches/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/> (дата звернення: 20.05.2025).

48. Столярик О. Семігіна Т. Повернутися з війни. Психосоціальна підтримка ветеранів і ветеранок та членів їхніх сімей. *Social Work and Education*. 2023. Vol. 10. № 1. Р. 63–77.

49. Тимошук В. А., Зікій Н. Л. Концепції управління персоналом ресторанного бізнесу. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи*. С. 139–141. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ab9f3b1e5d0b4fd8c4f5d2d8fd6d8d7.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

50. Толок Г. А., Коваленко О. О., Лутай В. А. Сучасні підходи до управління якістю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. 2020. С.

512–516. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/31983> (дата звернення: 20.05.2025).

51. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/dde35d93-3703-4de9-8785-00120b6d629b/full> (дата звернення: 20.05.2025).

52. Фальченко О. О., Юр'єва І. А., Мардус Н. Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. 2018. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38979> (дата звернення: 20.05.2025).

53. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> (дата звернення: 20.05.2025).

54. Шахно А. Ю., Астаф'єва К. О., Темченко Г. В., Бондарчук О. М. Механізм забезпечення засад людиноцентричності у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 77–82. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/15.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

55. Шевчик К. Ukraine faces long-term mental health challenges among veteran community. Atlantic Council. May 23. 2024. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/> (дата звернення: 20.05.2025).

56. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2764> (дата звернення: 20.05.2025).

57. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції, 12 жовтня 2023*

року, м. Львів. Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2023. С. 322–326. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/> (дата звернення: 20.05.2025).

58. Шерстюк Р., Островська Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів з міжнародною участю, 18 травня 2023 року, м. Львів*. Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2023. С. 112–116. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/> (дата звернення: 20.05.2025).

59. Юринець З., Байда Б., Бірюкова Ю. Управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-48> (дата звернення: 20.05.2025).