

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**В. Ю. Світлична**  
**С. А. Александрова**

**ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ**  
**В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**



**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2025**

УДК 338.488.2:640.4:005.57](075.8)

C24

**Автори:**

**Світлична Вікторія Юрївна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**Александрова Світлана Анатоліївна**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**Рецензенти:**

**Оболенцева Лариса Володимирівна**, доктор економічних наук, професор кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**Чечетова Наталія Федорівна**, доктор економічних наук, професор кафедри фінансів та обліку Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, м. Київ

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,  
протокол № 7 від 28 лютого 2025 р.*

**Світлична В. Ю.**

C24 Ефективні комунікації в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. / В. Ю. Світлична, С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. – 173 с.

У навчальному посібнику розглядаються актуальні питання змісту та особливостей комунікацій підприємств сфери гостинності, формування комунікативних технологій. Аналізуються засоби вербальної, невербальної комунікації, види комунікаційних бар'єрів та принципи безконфліктної комунікації. Досліджено аспекти ділової комунікації та її форм, комунікативного менеджменту та ком'юніті-менеджменту.

Навчальний посібник призначений для здобувачів спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа, 242 – Туризм і рекреація, аспірантів, наукових працівників підприємств, менеджерів, а також спеціалістів, які бажають поглиблювати свої знання з теоретичних та практичних аспектів здійснення ефективних комунікацій у сфері гостинності.

УДК [338.488.2:640.4:005.57](075.8)]

© В. Ю. Світлична, С. А. Александрова, 2025

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 КОМУНІКАЦІЇ ТА КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ .....	7
1.1 Суть комунікацій. Загальна та професійна компетентність.....	7
1.2 Зміст та основні елементи комунікативного процесу.....	15
1.3 Засади забезпечення ефективності комунікації .....	20
1.4 Комунікативні канали підприємства .....	25
Контрольні запитання і завдання.....	29
Тестові завдання .....	30
2 КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ І РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	33
2.1 Організація комунікативних технологій. Засоби вербальної та невербальної комунікації.....	33
2.2 Види комунікативних бар'єрів у готельно-ресторанній сфері.....	40
2.3 Принципи безконфліктної комунікації.....	45
Контрольні запитання і завдання.....	48
Тестові завдання .....	49
3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНИХ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	52
3.1 Суть ділових комунікацій. Форми ділової комунікації. Маніпуляції під час ділових комунікацій.....	52
3.2 Публічні виступи як елемент управління комунікаціями готельно-ресторанних підприємств.....	63
3.3 Сучасне ділове листування та комунікації у соціальних мережах у системі управління готельно-ресторанними підприємствами.	
Етика ділового спілкування.....	71
Контрольні запитання і завдання.....	81
Тестові завдання .....	82

4 КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	85
4.1 Комунікативний менеджмент: структурні елементи, особливості на підприємствах сфери гостинності.....	85
4.2 Поняття, види, елементи комунікативних стратегій готельно- ресторанних підприємств.....	89
4.3 Інструменти маркетингових комунікацій підприємств сфери гостинності.....	93
Контрольні запитання і завдання.....	99
Тестові завдання .....	100
5 КОРПОРАТИВНА ІДЕНТИЧНІСТЬ, ІМІДЖ ТА РЕПУТАЦІЯ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ.....	104
5.1 Суть корпоративної ідентичності, іміджу, репутації.....	104
5.2 Заходи управління корпоративною репутацією.....	107
5.3 Оцінка ефективності корпоративного іміджу та репутації.....	114
Контрольні запитання і завдання.....	118
Тестові завдання .....	119
6 МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ІМІДЖЕМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	122
6.1 Суть корпоративного іміджу, особливості його формування на готельно-ресторанних підприємствах.....	122
6.2 Ефективне управління корпоративним іміджем готельно- ресторанних підприємств.....	126
Контрольні запитання і завдання.....	130
Тестові завдання .....	131
7 СУТЬ КОМ'ЮНІТИ-МЕНЕДЖМЕНТУ, ОСОБЛИВОСТІ, ПОРЯДОК РЕАЛІЗАЦІЇ В СЕРЕДОВИЩІ SMM.....	134
7.1 Ком'юніті-менеджмент: суть, історія становлення.....	134

7.2 Сучасні аспекти формування та розвитку ком'юніті-менеджменту....	137
Контрольні запитання і завдання.....	140
Тестові завдання .....	141
8 КОМ'ЮНІТІ-МЕНЕДЖЕР: ФУНКЦІЇ ТА КЛЮЧОВІ НАВИЧКИ.....	144
8.1 Ком'юніті-менеджер: зміст та спрямованість виконуваних функцій, ключові скіли .....	144
8.2 Відмінності у роботі ком'юніті-менеджера, комунікаційного менеджера та SMM-фахівця.....	149
8.3 Роль ком'юніті-менеджера у формуванні та модерації інтернет- спільнот підприємств готельно-ресторанної сфери.....	151
Контрольні запитання і завдання.....	155
Тестові завдання .....	156
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	159

## ВСТУП

Ефективні комунікації – важливий складник функціонування підприємств сучасного світу, особливо у сфері гостинності. Завдяки налагодженому комунікативному процесу готельно-ресторанні підприємства постійно комунікують зі своїми споживачами, замовниками, діловими партнерами. І чим вищим буде рівень цих комунікативних процесів, тим більшою буде конкурентоздатність підприємств сфери гостинності та успішність їх розвитку. Актуальність досягнення ефективності комунікацій готельно-ресторанних підприємств пояснюється й тим, що цей процес забезпечує підприємствам зростання їх популярності та рівня довіри споживачів, зміцнення іміджу цих підприємств, а також досягнення прибутковості їх діяльності.

Метою вивчення дисципліни «Ефективні комунікації в готельно-ресторанному господарстві» є опанування теоретичними, професійними відомостями та практичними навичками організації комунікативних процесів сфери гостинності: вивчення суті й аспектів ділової професійної взаємодії, комунікативного менеджменту та корпоративної ідентичності. Об'єктом дослідження дисципліни є комунікації, комунікативні процеси та комунікативні технології, що супроводжують функціонування підприємств сфери гостинності.

У навчальному посібнику досліджуються питання засад забезпечення ефективності комунікацій готельно-ресторанних підприємств, організації ділових комунікацій, маркетингових комунікативних стратегій, корпоративного іміджу, репутації, а також змісту ком'юніті-менеджменту у сфері гостинності.

Матеріал навчального посібника доповнено чисельними ілюстраціями, таблицями та завданнями, що допомагають сприйняттю та засвоєнню матеріалу, а також відповідають сучасним освітнім вимогам.

# 1 КОМУНІКАЦІЇ ТА КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

## 1.1 Суть комунікацій. Загальна та професійна компетентність

Підприємства готельно-ресторанного господарства – ключовий складник національної економічної системи, оскільки їхня діяльність забезпечує значний мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток суміжних галузей, зокрема транспорту, туризму, сфери послуг, сільського господарства. В умовах глобального переходу до економіки знань і зростання значущості інноваційних трансформацій особливого значення набуває підвищення ефективності комунікативних процесів між усіма учасниками економічної діяльності, включаючи й підприємства сфери гостинності. Формування стратегічно виваженої комунікативної політики – критично важливий чинник посилення конкурентоздатності, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та забезпечення сталого економічного розвитку готельно-ресторанного сектору.

Функціонування підприємств індустрії гостинності залежить від якості комунікативних процесів, оскільки специфіка їх діяльності передбачає постійну взаємодію з клієнтами, бізнес-партнерами, постачальниками та персоналом. З огляду на соціальну природу комунікації як фундаментального чинника розвитку суспільних відносин ефективне управління комунікативними процесами стає стратегічною необхідністю для підприємств цієї сфери. Системне впровадження інноваційних комунікативних стратегій сприяє формуванню стійкого позитивного іміджу підприємств, підвищенню рівня їх впізнаваності на ринку, розширенню цільової аудиторії, зростанню споживчого попиту та, відповідно, поліпшенню фінансових показників. Оптимізація комунікативних процесів у сфері гостинності є не лише інструментом маркетингового просування, а й важливим чинником економічної стабільності та довгострокового розвитку підприємств.

У процесі вивчення комунікацій готельно-ресторанної сфери важливо дослідити зміст та співвідношення понять «комунікація» та «спілкування». Безперечно, ці два поняття взаємопов'язані та зазвичай застосовуються як синоніми в повсякденному житті. Обидва поняття охоплюють соціальний, культурний та ситуаційний контекст взаємодії людей, проте науковий підхід передбачає розмежування цих понять: комунікація є ширшим поняттям, що включає процес передавання, сприйняття та інтерпретації інформації як у масовій, так і в міжособистісній взаємодії. Спілкування ж потрібно розглядати як один із видів комунікації, що передбачає безпосередній процес обміну між людьми інформаційними повідомленнями з метою встановлення і підтримки соціальних зв'язків, емоційної та психологічної взаємодії.

**Комунікація** охоплює не лише міжособистісне спілкування, але й масове, вербальне та невербальне передавання інформації, писемні й електронні методи її обміну. Водночас **спілкування**, як специфічна форма міжособистісної взаємодії, акцентується на встановленні довіри, вирішенні конфліктів, побудові міжособистісних відносин, що реалізується переважно через вербальні засоби.

Розмежування понять комунікації та спілкування важливе для розробки ефективних комунікативних заходів у сфері гостинності, оскільки кожен із аспектів відіграє унікальну роль у забезпеченні ефективної взаємодії зі споживачами та партнерами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Співвідношення понять «комунікація» та «спілкування»

Критерій порівняння	Комунікація	Спілкування
	Відмінні ознаки	
1	2	3
Мета	Передача інформаційних повідомлень, інструктивних вказівок, навчальних даних	Як обмін інформацією, так і формування, підтримка соціальної взаємодії, порозуміння, досягнення довірливих відносин та партнерства
Засоби	Численні інформаційно-комунікаційні технології (соціальні месенджери, мережі, листування, телефонні дзвінки)	Здійснюється формально та неформально; домінуючу роль відіграють невербальні засоби комунікації

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Змістовність	Більш глибока та змістовна, спрямована як на обмін інформаційними потоками, так і ідеями, знаннями; базується на вербальному та невербальному комунікативному впливі	Вважається складником комунікації, спрямованим на соціальні комунікативні процеси взаємодії; ґрунтується на обміні інформаційними повідомленнями та емоційному складнику взаємин
Спільні ознаки: обидва явища передбачають процес міжособистісної взаємодії та пов'язані з передачею інформації, що може включати як раціональні дані, так і емоційні складники. Як комунікація, так і спілкування використовують різні канали інформаційного обміну (вербальні й невербальні), що забезпечують ефективну передачу змісту повідомлення		

Співвіднесеність понять «комунікація» і «спілкування» свідчить про їхній тісний зв'язок, однак вони не тотожні, адже мають різні змістові характеристики й функціональне призначення. Обидва поняття широко застосовуються в наукових дисциплінах, де акцент робиться на певних аспектах їхнього прояву та використання.

Комунікація є ширшим поняттям, що охоплює всі можливі форми обміну інформацією незалежно від контексту, способу передавання чи суб'єктів взаємодії. Вона може здійснюватися не лише між людьми, а й між системами, організаціями або навіть технічними пристроями.

Спілкування, у свою чергу, є специфічним різновидом комунікації, що акцентується на міжособистісних взаємодіях і соціальних відносинах, передбачаючи не лише передачу інформації, а й взаємний вплив суб'єктів комунікації.

У готельно-ресторанній сфері ефективні комунікаційні процеси є визначальним чинником успішної діяльності підприємств, оскільки забезпечують узгодженість бізнес-процесів та підвищують рівень обслуговування споживачів. Зовнішні комунікації, що відбуваються між підприємством та його зовнішнім середовищем (споживачами, постачальниками, партнерами, контролюючими органами), формують корпоративний імідж, сприяють залученню нових клієнтів та забезпечують довгострокову конкурентоздатність. Внутрішні комунікації, що реалізуються на рівні взаємодії між структурними підрозділами та персоналом підприємства,

впливають на злагодженість виробничих процесів, підвищення якості обслуговування та мотивацію працівників.

Комунікації виконують низку функцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Перелік функцій комунікації

Найменування	Пояснення
Обмін інформаційними повідомленнями	Цей процес діє шляхом безпосередньої взаємодії комунікантів та шляхом використання інших комунікативних важелів (безпосереднє спостереження, отримання інформації із медіа). Суб'єкти комунікативної взаємодії приймають необхідні рішення виходячи із отриманої інформації
Формування та розвиток соціальної взаємодії	Комунікація є визначним механізмом встановлення, підтримки та зміцнення соціальної взаємодії між людьми. Якість міжособистісної взаємодії безпосередньо впливає на характер стосунків: ефективне спілкування сприяє їхньому поглибленню, тоді як бар'єри комунікації або неефективний обмін інформацією можуть призводити до охолодження конфліктів чи навіть повного розриву зв'язків
Реалізація соціальної потреби у спілкуванні	Природа визначила соціальний характер кожної людини, отже прагнення людини до спілкування є фундаментальною потребою, порівнюваною за важливістю з фізіологічними потребами. Комунікативна взаємодія забезпечує не лише передачу інформації, а й підтримує відчуття соціальної включеності, що сприяє психологічному комфорту та емоційному благополуччю особистості. Навіть ті розмови, зміст яких не зберігаються в довготривалій пам'яті, відіграють важливу роль у підтриманні міжособистісних контактів
Конструювання та адаптація власного образу в соціумі	У процесі комунікації індивід отримує зворотний зв'язок щодо своєї поведінки, особистісних якостей та соціальної ролі, що дозволяє йому сформулювати уявлення про себе. Взаємодія з іншими є своєрідним дзеркалом, у якому людина оцінює власний соціальний статус, рівень впливовості, ефективність самопрезентації та відповідність очікуванням суспільства
Демонстрація шанобливого ставлення до опонента	Комунікативні норми (вітання, звертання на ім'я або прояв зацікавленості у справах співрозмовника) є проявом встановлених соціальних функцій. Вони є сигналом визнання особистості, підкреслюють повагу та підтверджують приналежність індивіда до певної соціальної групи. Ігнорування таких комунікативних норм може сприйматися як вияв неухважності, зневаги або порушення соціального етикету
Регулювання та модифікація поведінкових реакцій оточуючих	Комунікація є потужним засобом впливу на поведінку інших людей, що реалізується через аргументацію, переконання, мотивацію або маніпуляцію. У повсякденному житті вона використовується для досягнення різноманітних цілей: від переконання у прийнятті певних рішень (наприклад, вибір товару чи місця відпочинку) до формування певних моделей поведінки (наприклад, мотивація до навчання, сприяння здоровому способу життя, відмова від шкідливих звичок)

Комунікація не обмежується лише передаванням інформації; її ключовою функцією є цілеспрямований вплив на поведінку отримувача інформації

(реципієнта), що передбачає його спонукання до певних дій, прийняття рішень або зміни ставлення. Ефективність цього процесу залежить від того, наскільки обидві сторони визнають інформацію як релевантну, корисну та таку, що може сприяти позитивним трансформаціям. Для досягнення такого ефекту передані дані мають відповідати критеріям вірогідності, актуальності, повноти й безпосереднього зв'язку з предметом управління.

На процес сприйняття інформації впливає низка факторів, серед яких особливості самого отримувача (освітній рівень, когнітивні здібності, емоційний стан, вікові характеристики) та умови комунікації (фізичні та технічні перешкоди, соціально-культурний контекст). Враховуючи ці аспекти, комунікатор не може обмежуватися винятково передачею повідомлення – необхідно забезпечити його правильне розуміння та інтерпретацію відповідно до первісного задуму. Фундаментальним елементом ефективного комунікаційного процесу є зворотний зв'язок, який дає змогу мінімізувати інформаційні викривлення, зумовлені так званими «шумами». До таких спотворень належать як внутрішні чинники (неуважність, когнітивні упередження реципієнта), так і зовнішні (перешкоди в комунікативних каналах, складність ієрархічних відносин, інформаційне перевантаження). Запровадження механізму зворотних зв'язків значно поліпшує якість комунікативної взаємодії та підвищує ймовірність досягнення визначених цілей.

Комунікації готельно-ресторанного сектору – особливо важливий інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємств, це багатовимірний процес, який виходить за межі простого обміну інформацією. Основні види комунікації включають:

– комунікацію «підприємство – споживачі» – охоплює всі форми взаємодії з гостями та відвідувачами, включаючи обслуговування в закладах, обробку відгуків із соціальних мереж, функціонування мобільних додатків, використання інструментів імейл-маркетингу, чат-ботів, телефонних консультацій;

– комунікація на рівні персоналу підприємств – передбачає організацію робочих зустрічей, узгодження графіків, професійне навчання, корпоративне листування та неформальну міжособистісну взаємодію серед персоналу;

– комунікація між організаційними рівнями на підприємстві – пов’язана з обміном інформаційними потоками між структурними підрозділами, координацією внутрішніх процесів, аналізом фінансових питань, ухваленням стратегічних дій;

– комунікація «підприємство – постачальники, партнери» – включає співпрацю з готельно-туристичними підприємствами, логістичними службами, організаторами екскурсій (для готелів), а також постачальниками продовольчих та непродовольчих товарів (для ресторанів);

– комунікація «підприємство – держава» – охоплює податкові зобов’язання, фінансову та статистичну звітність, юридичні аспекти регулювання діяльності підприємства, отримання дозвільних документів, а також комунікацію щодо державної підтримки бізнесу;

– інклюзивна комунікація – передбачає адаптацію сервісів до потреб осіб з обмеженими можливостями, створення комфортних умов для сімей із дітьми, надання відповідних інформаційних матеріалів щодо інклюзивних послуг;

– комунікація «підприємство – громадськість» – включає розповсюдження інформаційних звітів про заходи підприємства, участь у соціальних ініціативах, благодійних акціях, співпрацю зі ЗМІ та організацію репутаційних кампаній.

Спеціалісти підприємств сфери гостинності в професійній діяльності перебувають в постійній комунікації: керують підлеглими або самі виконують вказівки керівництва, комунікують із колегами, клієнтами, взаємодіють із діловими партнерами. Від того, наскільки ефективно та грамотно спеціалісти здійснюють ці комунікативні взаємодії, залежить успішність їх роботи, успіх справи загалом, а також їх матеріальне благополуччя й емоційна задоволеність. Кожен співробітник готельно-ресторанної повинен мати відповідний рівень комунікативних компетенцій.

Поняття «компетентність» (від лат. «competens») означає здатність особи ефективно використовувати набуті знання, навички та досвід у конкретній діяльності. Водночас поняття «компетенція» (від лат. «competentia») визначається як сукупність питань, у яких особа володіє відповідними знаннями, а також як обсяг її повноважень у певній сфері. Компетентність охоплює не лише наявність компетенцій, а й уміння їх застосовувати в реальних умовах, що забезпечує ефективність професійної діяльності.

Фахівці готельно-ресторанної сфери (як і інші суб'єкти сфери послуг) мають відповідати вимогам як загальної, так і професійної компетентності. **Загальна компетентність** відображає володіння універсальними навичками, що сприяють успішній соціальній взаємодії та адаптації до мінливих умов професійного середовища. Зокрема, вона включає аналітичне мислення, навички самонавчання, комунікативні навички, лідерські якості, організованість і стратегічне планування.

**Професійна компетентність** у готельно-ресторанній сфері зумовлена особливостями галузі, що функціонує за принципом «людина – людина» та зорієнтована на створення комфортного сервісу. Відповідно, надзвичайно важливу роль відіграють розвинені комунікативні здібності, зокрема володіння техніками ефективного спілкування (тактовність, уважність, привітність, ввічливість); розуміння етичних та психологічних аспектів комунікації; високий рівень комунікабельності, що сприяє формуванню атмосфери гостинності; уміння комунікувати іноземними мовами для забезпечення якісного обслуговування клієнтів із різних країн; професійний зовнішній вигляд, що відповідає стандартам галузі та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Оскільки безпосередній контакт зі споживачами є обов'язковим складником професійної діяльності персоналу готельно-ресторанного сервісу, важливо не лише досконало володіти професійними навичками, а й уміти ефективно встановлювати контакт із гостями, виявляти їхні потреби та відповідати на них. Урахування емоційного стану відвідувачів, адаптація комунікативного стилю та підтримання позитивної атмосфери взаємодії

сприяють підвищенню рівня довіри клієнтів, що, своєю чергою, позитивно впливає на їхню лояльність до закладу.

Забезпечення високого рівня сервісу потребує цілеспрямованого розвитку **професійно-комунікативної компетентності** персоналу, що включає комплекс знань, навичок і особистісних характеристик (рис. 1.1), необхідних для ефективного спілкування з клієнтами, колегами та партнерами. Упровадження системи професійного навчання, тренінгів і практичних занять сприяє підвищенню рівня компетентності фахівців та поліпшенню якості надання послуг у сфері гостинності.



Рисунок 1.1 – Перелік складників професійно-комунікативної компетентності фахівців сфери гостинності

Рівень комунікативної компетентності залежить не лише від знань і навичок, а й від особистісних якостей, серед яких емоційна стійкість (уміння діяти в умовах високого психоемоційного навантаження); комунікабельність

(здатність легко встановлювати контакти та підтримувати взаємодію); емпатія (здатність розпізнавати емоційний стан співрозмовника та відповідно реагувати); толерантність (терпимість до різних точок зору, позицій); моральність (дотримання етичних норм під час спілкування).

Для успішної діяльності готельно-ресторанної сфери фахівці мають не лише володіти професійними знаннями й навичками, а й розвивати комунікативні компетентності, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами та конкурентні переваги у сфері гостинності.

## **1.2 Зміст та основні елементи комунікативного процесу**

Система комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі формується задля забезпечення стабільного функціонування підприємств, підтримки високої якості послуг, підвищення рівня задоволеності існуючих споживачів та залучення нових. Раціонально організовані комунікативні процеси сприяють зміцненню конкурентних позицій закладу, забезпечують його прибутковість і формують довгострокову лояльність клієнтів.

**Комунікативний процес підприємств сфери гостинності** є багаторівневим механізмом, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні процеси взаємодії. Внутрішня комунікація забезпечує ефективний інформаційний обмін між керівництвом й персоналом, що є основою злагодженої командної роботи та оперативного прийняття дієвих рішень. Зовнішня комунікація спрямована на взаємодію із діловими партнерами, споживачами, постачальниками на основі використання різноманітних каналів зв'язку (вербальні, невербальні, цифрові та традиційні медіа). Оптимізація цих процесів дозволяє підвищити рівень обслуговування та адаптуватися до динамічних умов ринку.

Ефективність функціонування підприємства безпосередньо визначається рівнем організації його комунікативних процесів. Високий рівень управління комунікаціями забезпечує безперервність операційних процесів, підвищує продуктивність персоналу, знижує ризик дестабілізації діяльності підприємств

та сприяє зростанню прибутків. Особливо значущим є розвиток міжособистісної вербальної комунікації, оскільки саме безпосередній контакт зі споживачами визначає їхній рівень задоволеності та впливає на рішення щодо повторного звернення до послуг підприємства.

Недостатня організованість комунікативних процесів та наявність бар'єрів у взаємодії між персоналом і споживачами можуть спричиняти порушення в роботі підприємств, провокувати конфліктні ситуації та знижувати якість обслуговування. Як наслідок, це може негативно відобразитися на конкурентоздатності підприємств, спричинити втрату споживачів та погіршити фінансові показники. Для мінімізації таких ризиків підприємства повинні впроваджувати комплексні заходи з удосконалення комунікативних процесів, зокрема:

- запровадження структурованої системи інформаційного обміну, що забезпечує своєчасність, точність та вірогідність переданої інформації;
- оптимізація міжособистісних комунікацій для підвищення ефективності командної взаємодії та зниження рівня конфліктності;
- розроблення чітких каналів комунікації, які дозволять узгодити діяльність персоналу та скоординувати виконання бізнес-процесів;
- удосконалення управління інформаційними потоками для пришвидшення ухвалення управлінських рішень, зниження ймовірності помилок і підвищення загальної продуктивності підприємства.

Налагоджена система комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі забезпечує низку стратегічних переваг, серед яких зменшення рівня внутрішніх конфліктів, підвищення задоволеності персоналу, раціоналізація використання ресурсів і формування відкритого інформаційного простору між співробітниками й керівництвом. Окрім того, ефективні комунікативні процеси сприяють створенню сприятливого робочого клімату, що позитивно впливає на рівень мотивації персоналу та якість обслуговування клієнтів.

З огляду на складність і багатокomпонентність комунікаційних процесів у сфері гостинності їхня оптимізація потребує системного підходу, постійного

вдосконалення та адаптації до новітніх технологій. Визначальними характеристиками ефективної комунікативної системи готельно-ресторанного підприємства є такі (рис. 1. 2).



Рисунок 1.2 – Специфічні характеристики комунікативних процесів готельно-ресторанних підприємств

Деталізуємо перелічені специфічні характеристики комунікативних процесів у готельно-ресторанній сфері:

1) систематизований і організований характер – чітка регламентація процедур обміну інформацією, дозволяє знизити ризики її спотворення та втрати;

2) багатоканальний характер – використання різних форматів взаємодії (письмова, електронна комунікація, соціальні мережі), забезпечує гнучкість і оперативність у поширенні інформації;

3) активність взаємодії із зовнішнім середовищем – ефективні комунікації з постачальниками, партнерами, споживачами та державними регуляторними органами, сприяють зміцненню довіри до підприємств та поліпшенню їх репутації;

4) сприяння формуванню споживчої мотивації – ефективна комунікація, є засобом створення позитивного досвіду споживачів і розвитку їхньої лояльності;

5) забезпечення підвищення конкурентоздатності – оптимізація комунікацій, сприяє зниженню витрат, підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів та зростанню прибутковості;

б) інформаційний менеджмент – моніторинг, аналіз і структуризація інформаційних потоків, дають змогу підприємствам оперативно реагувати на змінювання кон'юнктури та адаптуватися до нових умов ведення діяльності.

Окрім зазначених вище специфічних характеристик, до особливостей комунікативних процесів у готельно-ресторанних підприємствах належать:

– комунікація зі споживачами, безпосередньо взаємодіє з маркетинговими стратегіями підприємств, зокрема з просуванням спеціальних пропозицій, акцій, оновлень меню та інформуванням про події, що впливає на формування ефективної комунікативної політики готельно-ресторанних підприємств;

– значна частина комунікативних процесів, реалізується під час безпосереднього обслуговування клієнтів, включаючи вітання, прийом замовлень, надання рекомендацій щодо вибору блюд меню, вирішення можливих проблемних ситуацій в інтерактивному режимі. Оскільки обслуговування супроводжується інтенсивною емоційною взаємодією, особливої важливості набуває створення сприятливої атмосфери та забезпечення позитивного клієнтського досвіду;

– у сфері гостинності одним із ключових факторів є необхідність підтримання високих стандартів обслуговування, що передбачає суворе дотримання персоналом установлених комунікативних процедур;

– ефективність комунікативних процесів значною мірою визначається наявністю зворотного зв'язку зі споживачами, що сприяє постійному вдосконаленню якості обслуговування, виявленню та усуненню недоліків, а також своєчасному реагуванню на можливі негативні відгуки.

Розвиток ефективних комунікативних процесів у готельно-ресторанному бізнесі є стратегічно важливим завданням, що безпосередньо впливає на рівень

сервісу, організаційну стабільність і фінансові результати підприємств. Систематичний підхід до управління комунікаціями сприяє оптимізації внутрішніх і зовнішніх зв'язків, підвищенню рівня довіри клієнтів та забезпеченню сталого розвитку підприємств у сфері гостинності.

Функціонування підприємств індустрії гостинності здійснюється під впливом ендогенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) факторів, які безпосередньо позначаються на формуванні їх комунікативних процесів. Ці фактори перебувають у взаємозв'язку, утворюючи комплексне середовище, в межах якого відбувається комунікація. До ключових факторів, що визначають особливості комунікативних процесів, належать такі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування їх комунікативних процесів готельно-ресторанних підприємств

Рівень чинників	Пояснення
1	2
На макрорівні	– соціально-економічні фактори (економічна ситуація, рівень доходів населення, соціальні тенденції, споживчі вподобання);
	– конкурентне середовище, обумовлює необхідність розроблення та впровадження інноваційних комунікативних стратегій із метою залучення та утримання споживачів;
	– законодавчо-нормативне регулювання (нормативно-правові акти та вимоги до діяльності готельно-ресторанних підприємств), впливає на способи взаємодії зі споживачами та діловими партнерами, регламентуючи їхні комунікативні процеси;
	– технологічні інновації, сприяють активному використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (автоматизованих систем обслуговування, мобільних застосунків, соціальних мереж), що підвищує ефективність комунікації;
	– екологічні чинники, стимулюють підприємства до формування екологічно відповідального іміджу та комунікації екологічних ініціатив
На мікрорівні	– корпоративна культура, цінності та норми підприємства, впливають на рівень внутрішніх і зовнішніх комунікативних процесів;
	– кваліфікація та комунікативні компетентності персоналу, визначають якість взаємодії зі споживачами та загальну ефективність комунікативної стратегії підприємства;
	– споживчі очікування та поведінкові моделі, зумовлюють необхідність оперативного коригування комунікативних підходів відповідно до актуальних запитів ринку;
	– надання зворотного зв'язку, дає змогу підприємствам швидко реагувати на відгуки клієнтів, що сприяє підвищенню рівня обслуговування;
	– маркетингові стратегії, визначають напрями, інтенсивність та основні канали комунікації, спрямовані на популяризацію послуг підприємств

Комунікативні процеси в готельно-ресторанному бізнесі визначаються прямим впливом взаємопов'язаних макро- та мікрофакторів, що зумовлює для підприємств необхідність гнучкості та стратегічного підходу до управління комунікацією.

### **1.3 Засади забезпечення ефективності комунікації**

**Ефективна комунікація підприємств готельно-ресторанної сфери** – організовані дії щодо обміну інформацією між усіма учасниками діяльності підприємства (керівництвом, діловими партнерами, персоналом, споживачами), що забезпечує чітке, зрозуміле та своєчасне донесення необхідних повідомлень. Вона сприяє досягненню визначених цілей, поліпшенню якості обслуговування, формуванню позитивного іміджу та розвитку взаємовигідних відносин. Основними аспектами ефективної комунікації є відкритість, точність, адаптація до потреб аудиторії та використання сучасних технологій для забезпечення безперервного обміну інформацією.

Ефективну комунікацію можна порівняти з вулицею із двостороннім рухом, тобто підкреслюється необхідність двосторонньої взаємодії у процесі передачі інформації. Це означає, що особа, яка отримує повідомлення, повинна обов'язково вербально чи невербально підтвердити своє сприйняття та розуміння інформації. Відсутність цього елемента не дозволяє вважати комунікацію ефективною. Важливість підтримання комунікаційної ефективності покладається на всіх учасників процесу. Вибачення на кшталт «я не почув» чи «я не зрозумів» є неприйнятними, оскільки це спроби уникнути відповідальності за непорозуміння у спілкуванні.

Уміння не тільки чітко передавати повідомлення, а й ефективно слухати є ключовими для повного розуміння змісту комунікації. Важливо створити умови, за яких співрозмовник буде відчувати, що його не тількичують, але й розуміють. Висока ефективність комунікації досягається також через здатність правильно формулювати свої думки, висловлювати їх доступною мовою та орієнтуватися на реакцію співрозмовника, що дозволяє досягти взаєморозуміння та уникнути можливих непорозумінь.

Ефективність комунікації демонструється тим, якою мірою вона здійснює вплив на поведінку адресата відповідно до задуму. Цього досягають шляхом здійснення комунікацій із урахуванням таких аспектів психології людини:

1) активізація уваги отримувача (процес ефективної комунікації вимагає, щоб адресат був налаштований на прийняття інформації, що передається, і висловив свою готовність до її сприйняття незважаючи на можливу наявність інших джерел інформації, що можуть конкурувати з уважністю);

2) коректне формулювання повідомлення (у рамках психологічної теорії комунікацій важливо дотримуватися чіткої та структурованої побудови повідомлення. Для досягнення максимальної ефективності необхідно одразу чітко викладати суть ситуації, демонструвати власне ставлення до неї, пояснювати, чому інформація передається саме цьому адресату, та визначати очікувані від нього дії, спрямовані на вирішення визначеної проблеми);

3) передача повідомлення адресатові (ефективність комунікацій визначається оптимальним вибором каналу передачі інформації, що має відповідати обраному способу кодування (усне, письмове повідомлення, графічні елементи, онлайн-засоби). Вибір каналу має гармоніювати з наміром відправника та типом повідомлення, оскільки невідповідний канал може спричинити спотворення або помилкове сприйняття інформації);

4) гарантування розуміння переданого повідомлення (враховуючи, що сприйняття повідомлення отримувачем може істотно відрізнитися від намірів відправника навіть при чіткій передачі, необхідно забезпечити зворотний зв'язок для верифікації точності розуміння. Зворотний зв'язок, який може бути вербальним або невербальним, допомагає оцінити рівень сприйняття, довіри та згоди з переданою інформацією, що знижує імовірність прийняття помилкових рішень);

5) підтвердження адресатом значущості отриманої інформації (важливо, щоб отримувач інформації не тільки зрозумів її зміст, але й продемонстрував готовність до її усвідомлення та реагування на неї. Рівень готовності виконати очікувані дії визначатиметься не лише зрозумілістю інформації, але й психологічним станом отримувача, а також відносинами між ним та відправником. Встановлення ефективного контакту і врахування емоційної

реакції адресата є ключовими факторами для належного впливу на його подальшу поведінку);

б) реалізація дій отримувачем (про ефективність комунікації можна говорити тоді, коли отримувач інформації здійснює ті дії, які є кінцевою метою обміну інформацією).

Ефективність комунікації можна вважати очікуваними (запланованими) чи неочікуваними (незапланованими) наслідками: у разі, якщо отримано очікувані наслідки – комунікація вважається ефективною, у іншому випадку (отримано неочікуваний результат) комунікація характеризується низькою ефективністю.

Для всіх учасників комунікативних процесів підприємств сфери гостинності провідними правилами ефективності комунікації є такі аспекти (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Провідні правила ефективності комунікації учасників комунікативних процесів підприємств сфери гостинності

Аспект	Характеристика
1. Чіткість та зрозумілість	Інформація має бути подана чітко, без зайвих деталей та багатозначності. Використання простих і зрозумілих слів сприяє тому, що повідомлення буде правильно сприйняте
2. Активне слухання	Важливо не лише говорити, але й слухати співрозмовника, виявляючи зацікавленість у його словах, що допомагає краще зрозуміти його точку зору та уникнути непорозумінь
3. Зворотний зв'язок	Постійний обмін зворотним зв'язком допомагає перевірити, чи правильно зрозуміли повідомлення обидві сторони, та вчасно виправити можливі помилки в комунікації
4. Емпатія та розуміння контексту	Уміння поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його емоційний стан та контекст ситуації допомагає встановити довірливий зв'язок і більш ефективно передати інформацію
5. Невербальна комунікація	Жести, міміка, інтонація голосу також відіграють важливу роль у передачі повідомлення і можуть або підсилити, або послабити вербальну комунікацію
6. Уникання бар'єрів у комунікації	Бар'єри можуть бути фізичними (шум, поганий зв'язок), психологічними (упередження, стрес) або семантичними (незрозумілі терміни). Важливо намагатися зменшувати їхній вплив на спілкування
7. Адаптивність	Здатність змінювати стиль комунікації залежно від ситуації, контексту або співрозмовника також сприяє ефективності комунікації

У 1975 році видатний британський філософ та лінгвіст Герберт Пол Грайс запропонував свої чотири максими (правила, вимоги) ефективної комунікації:

1. Максима кількості: твій вислів має містити не менше інформації, ніж потрібно (для виконання поточних цілей діалогу); твій вислів не повинен містити більше інформації, ніж потрібно. Г. Грейс цим правилом наголошував, що треба говорити лише те, що необхідно для досягнення мети, а також не повідомляти зайвої інформації. Дотримання цієї максими визначається поінформованістю комунікантів, їхнім емоційним станом. Порушення максими кількості (брак інформації або повідомлення зайвої інформації) може призвести до комунікативної невдачі, припинення спілкування, зриву ділових переговорів.

2. Максима якості: не кажи того, що ти вважаєш хибним; не говори, якщо у тебе немає достатніх підстав. У цьому випадку Г. Грейс мав на увазі, що необхідно говорити лише правду, тільки те, що можна довести, а також не брехати, не повідомляти неперевірену, недоведену інформацію. Дотримання цієї максими залежить від етичних позицій комунікантів – порушення (повідомлення свідомо неправдивої інформації) може призвести до тимчасового комунікативного успіху, досягнення визначеної мети, але згодом повністю зруйнує відносини між комунікантами.

3. Максима релевантності: будь релевантним, не відхиляйся від теми. Ця максима базується на тому, що використання релевантної інформації приводить до успіху в межах формальної комунікації, а в неформальній комунікації допоможе уникнути порушення максимум кількості та якості, а отже, і комунікативної невдачі.

4. Максима способу (манери): бути послідовним, уникати незрозумілостей, неоднозначності, двозначності; бути стислим (уникати непотрібного багатослів'я); викладати свої думки чітко; бути організованим. Г. Грейс наполягав, що дотримання цієї максими можливе лише при високому рівні мовної компетентності людини – уміння висловити думку точно, зрозуміло для співрозмовника.

Досягнення ефективності комунікацій готельно-ресторанних підприємств є одним із чинників, що формують успішність та конкурентоздатність підприємств цієї сфери. Від якісної взаємодії між працівниками, керівництвом та

клієнтами залежить не лише функціонування цих підприємств, але і їхня репутація, задоволення гостей, а також фінансові результати. В умовах динамічного розвитку готельно-ресторанної сфери комунікація безпосередньо впливає на створення позитивного іміджу, розвиток лояльності клієнтів та ефективність внутрішніх процесів.

Ефективні комунікації у готельно-ресторанній сфері передбачають не тільки точність і зрозумілість інформації, але й здатність адаптувати повідомлення до різних цільових аудиторій (персонал, споживачі, постачальники). Це передбачає важливість використання багатоканальних засобів комунікації: вербальне спілкування, письмові інструкції, електронна пошта, мобільні додатки, які мають бути обрані відповідно до характеру повідомлення і специфіки ситуації.

Забезпечення ефективності комунікацій у готельно-ресторанній сфері можна досягти шляхом здійснення низки заходів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Заходи щодо забезпечення ефективності комунікацій у готельно-ресторанній сфері

Захід	Характеристика
Створення чіткої структури внутрішньої комунікації, яка дозволяє швидко та ефективно обмінюватися інформацією між різними відділами та працівниками	Включає розробку стандартизованих процедур обміну інформацією, регулярні зустрічі та наради для обговорення поточних питань
Створення сприятливої атмосфери для відкритого обміну думками і виявлення ініціативи серед працівників	Культура відкритого спілкування та підтримка комунікаційної прозорості сприяють кращому розумінню завдань та цілей підприємства серед усіх його учасників
Навчання та розвиток комунікативних навичок персоналу	Персонал, особливо у сфері обслуговування, має бути навчений не лише чітко та коректно передавати інформацію, а й ефективно прислухатися й розуміти потреби клієнтів. Здатність оперативно реагувати на запити та зауваження клієнтів сприяє створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння
Використання зворотного зв'язку як інструменту вдосконалення комунікацій	Дозволяє своєчасно виявляти та виправляти можливі недоліки в процесах комунікації, а також удосконалювати взаємодію з клієнтами на основі їхніх відгуків і побажань

Отже, досягнення ефективної комунікації в готельно-ресторанній сфері є комплексним процесом, що потребує інтеграції різноманітних інструментів, стратегій і навичок.

Правильна організація цього процесу дозволяє не лише підвищити рівень обслуговування клієнтів, але й забезпечити ефективне функціонування підприємства.

#### **1.4 Комунікативні канали підприємства**

**Комунікативні канали готельно-ресторанних підприємств** – це сукупність засобів, технологій, методів, що використовуються для передачі, обміну та збереження інформації між персоналом, керівництвом, клієнтами, партнерами та постачальниками задля забезпечення ефективної взаємодії, високого рівня обслуговування та оптимізації операційних процесів.

До комунікативних каналів підприємств готельно-ресторанної сфери належать:

1. Вербальні канали (усна комунікація між персоналом та споживачами, ділові переговори, телефонні розмови, особисті зустрічі).

2. Невербальні канали (міміка, жести, візуальні елементи комунікації, зокрема дизайн інтер'єру та корпоративний стиль).

3. Друковані комунікативні засоби (меню, інформаційні стенди, рекламні буклети, корпоративні документи, інструкції).

4. Електронні канали (електронна пошта, мобільні додатки, веб-сайти, чат-боти, онлайн-сервіси).

4. Соціальні мережі та цифровий маркетинг (офіційні сторінки в соцмережах, таргетована реклама, взаємодія з клієнтами через месенджери).

Ефективне використання комунікативних каналів сприяє підвищенню якості обслуговування, забезпеченню оперативного обміну інформацією, формуванню позитивного іміджу підприємств сфери гостинності та збільшенню клієнтської лояльності.

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових комунікацій підприємства готельно-ресторанного бізнесу мають широкий спектр каналів комунікації. Вибір конкретного каналу визначається такими аспектами, як бюджетні витрати, масштаб інформаційного охоплення, географічне розташування, рівень довіри аудиторії до комунікативних повідомлень тощо.

Важливо розрізнити внутрішні й зовнішні комунікативні канали, кожен із яких виконує специфічні функції в процесі інформаційної взаємодії. **Внутрішні комунікативні канали** поділяються на вертикальні та горизонтальні. Вертикальні канали забезпечують взаємодію між працівниками та підрозділами різних рівнів ієрархії. Горизонтальні канали спрямовані на обмін інформацією між структурними одиницями або співробітниками одного рівня ієрархії, що сприяє координації спільної діяльності. **Зовнішні комунікативні канали** зорієнтовані на встановлення ефективних взаємозв'язків із партнерами, споживачами, державними установами та іншими стейкхолдерами. До основних форм зовнішніх комунікацій належать ділові зустрічі, переговори (у формі вербальної комунікації, з використанням телефонного чи онлайн-зв'язку), службові телефонні розмови, офіційна документація (нормативні та законодавчі акти, угоди, звіти). Внутрішні комунікативні канали забезпечують узгоджену взаємодію між співробітниками підприємства, зокрема між виконавцями та управлінським персоналом.

Залежно від способу отримання та передачі інформації виокремлюють кілька типів комунікативних каналів:

- прямі канали – передбачають безпосередню передачу інформації без посередників;
- непрямі канали – передача інформації здійснюється через третіх осіб, які є довіреними представниками;
- офіційні канали – гарантують вірогідність та точність переданої інформації в межах підприємства;

– неофіційні канали – поширюють неперевірену інформацію через неформальні розмови, чутки та особисті судження без посилання на вірогідні джерела.

Розрізняють формальні та неформальні канали комунікації. **Формальні канали** є обов'язковим складником управлінської взаємодії, вони базуються на чіткій ієрархії, мають односторонню спрямованість інформаційних потоків, регламентований зміст повідомлень та визначених учасників комунікаційного процесу. **Неформальні канали** функціонують спонтанно, не контролюються адміністрацією підприємства, можуть змінюватися залежно від обставин і відіграють значну роль у поширенні інформації всередині колективу. Вони відзначаються високою швидкістю обміну даними, вибірковістю та істотним впливом на загальну діяльність підприємства. До того ж неформальні канали зазвичай доповнюють офіційні комунікативні механізми, забезпечуючи неформальну взаємодію персоналу підприємства на особистісному рівні.

Ефективне функціонування комунікативних каналів підприємства готельно-ресторанної сфери є необхідною умовою забезпечення якісного управління, координації процесів і формування позитивного іміджу підприємства.

У сучасному світі відбувається активне посилення впливу процесів діджиталізації на функціонування комунікативних систем готельно-ресторанних підприємств. Ця тенденція спричинила істотну трансформацію комунікативних каналів у сфері гостинності, що дозволило підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, розширити можливості взаємодії зі споживачами та оптимізувати операційні процеси. Зазначені зміни можна розглядати на кількох рівнях:

1) на рівні внутрішніх комунікацій підприємства:

- запровадження електронного документообігу, сприяє спрощенню адміністративних процесів;
- використання внутрішніх цифрових платформ, забезпечує оперативний обмін інформацією між співробітниками;

– проведення онлайн-тренінгів і вебінарів, підвищує рівень професійної компетентності персоналу та сприяє швидкій адаптації до нових стандартів і технологій;

2) на рівні комунікації з клієнтами:

– активне використання соціальних мереж і мобільних додатків, дозволяє підприємствам оперативно поширювати інформацію про послуги, акції та новини;

– застосування чат-ботів і віртуальних помічників, забезпечує цілодобову взаємодію з клієнтами, що сприяє підвищенню рівня їхнього задоволення;

– розвиток онлайн-систем бронювання та реєстрації, спрощує процес обслуговування та знижує навантаження на персонал;

3) сфері маркетингових комунікацій:

– використання інструментів цифрового маркетингу (вебаналітики, SMM, SEO, SEM, SMO, імейл-маркетинг), дозволяє ефективно залучати нових клієнтів і підтримувати взаємодію з наявними споживачами;

– моніторинг онлайн-відгуків і рейтингів, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня довіри з боку клієнтів;

– аналіз поведінкових даних, дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, що сприяє підвищенню рівня лояльності гостей;

4) на рівні забезпечення безпеки:

– посилення заходів кібербезпеки, спрямоване на захист персональних даних клієнтів, корпоративної інформації та комерційної таємниці;

– запровадження сучасних систем контролю доступу та управління інформаційною безпекою, знижує ризики витоку конфіденційних даних;

5) у процесі впровадження інноваційних технологій:

– автоматизація процесів управління, використання QR-кодів і технологій штучного інтелекту, сприяє оптимізації обслуговування клієнтів;

– застосування інтегрованих клієнторієнтованих систем, дозволяє централізовано керувати замовленнями, бронюваннями та запитамі клієнтів.

Отже, цифровізація комунікаційних каналів у сфері гостинності забезпечує підвищення швидкості та ефективності взаємодії з клієнтами, розширення каналів комунікації, персоналізацію послуг і поліпшення якості обслуговування, що сприяє оптимізації маркетингових стратегій, зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку та підвищенню загальної ефективності їхньої діяльності. Крім того, цифрові технології забезпечують зростання рівня персоналізації взаємодії зі споживачами, що позитивно впливає на якість обслуговування та підвищує рівень задоволеності споживачів. Водночас вони сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємств сфери гостинності на ринку, трансформації підходів до комунікації зі споживачами та значному підвищенню загальної ефективності комунікативних процесів.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Обґрунтуйте актуальність та роль комунікацій у готельно-ресторанній сфері.
2. Поясніть тотожність та відмінність між комунікацією та спілкуванням.
3. Наведіть приклади різних видів комунікацій.
4. Обґрунтуйте, зміст загальної та професійної компетенції фахівців сфери гостинності. Поясніть важливість професійно-комунікативної компетентності фахівців сфери гостинності.
5. Наведіть приклади залежності рівня організації комунікативних процесів підприємств сфери гостинності від ефективності їх функціонування.
6. Перелічіть основні характеристики комунікативних процесів готельно-ресторанних підприємств.
7. Поясніть, чому ефективну комунікацію можна порівняти із вулицею з двостороннім рухом?
8. Обґрунтуйте зміст правил ефективності комунікації учасників комунікативних процесів підприємств сфери гостинності.
9. Які, на вашу думку, правила можна додати до чотирьох правил (максим) ефективної комунікації Г. П. Грайса?

10. Наведіть приклади багатостороннього впливу діджиталізації на функціонування комунікативних каналів готельно-ресторанних підприємств.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Комунікація:

а) спрямована на передачу інформації, інструкцій, переконання та навчання;

б) акцентується на встановленні довіри, вирішенні конфліктів, побудові міжособистісних відносин, що реалізується переважно через вербальні засоби;

в) зосереджена на міжособистісних взаємодіях та соціальних відносинах;

г) має на меті обмін інформацією, створення та підтримку соціальних зв'язків, взаєморозуміння, побудову довіри і співпраці.

2. Загальна компетентність фахівців сфери гостинності:

а) визначається специфікою діяльності та потребує відповідних знань, досвіду та особистісних характеристик;

б) передбачає аналітичні навички, здатність до самостійного навчання, ефективної комунікації, лідерства, широкі знання;

в) виражається винятково навичками подання фінансової, статистичної та інших видів звітності підприємств;

г) спрямована на реагування на відгуки в соціальних мережах та імейл-маркетинг.

3. Комунікативний процес готельно-ресторанних підприємств:

а) галузь наукових знань, що вивчає фінансові засади функціонування підприємств;

б) специфічна форма міжособистісної взаємодії, що акцентується на встановленні довіри, вирішенні конфліктів;

в) системно організований і впорядкований механізм передачі інформації, що охоплює як внутрішні комунікації підприємства, так і його взаємодію із зовнішнім середовищем через різноманітні канали зв'язку;

г) система хронологічного розвитку інноваційних заходів сучасного світу.

4. Професійна компетентність у готельно-ресторанній сфері:

- а) повністю тотожна з професійною компетентністю будівельного сектору;
- б) не має специфічних ознак, є звичайним набором компетентностей;
- в) зумовлена особливостями галузі, що функціонує за принципом «людина – людина» та зорієнтована на створення комфортного сервісу;
- г) є одним із ресурсів або факторів діяльності підприємств.

5. Характеристиками комунікативних процесів готельно-ресторанних підприємств не є:

- а) активна взаємодія із зовнішнім середовищем;
- б) підвищення конкурентоздатності;
- в) інформаційний менеджмент;
- г) конфліктність, кризовість, конфронтація.

6. Ефективна комунікація підприємств:

а) процес обміну інформацією між усіма учасниками діяльності підприємства, що забезпечує чітке, зрозуміле та своєчасне донесення необхідних повідомлень;

б) сукупність наукових знань щодо розроблення антикризових заходів підприємств;

в) вивчення закономірностей подолання кризових явищ на макрорівні;

г) здійснення державного контролю щодо дотримання законодавства в туристичній сфері.

7. Активне слухання, емпатія та розуміння контексту, зворотний зв'язок:

а) сукупність антикризових заходів розвитку підприємств;

б) є правилами ефективності комунікації;

в) відображають відносини виробництва, розподілу і споживання послуг сфери гостинності;

г) заходи реінжинірингу підприємств сфери гостинності.

8. Максимами ефективної комунікації Г. П. Грайса є прояви:

а) способу, якості, інноваційності, вербальності;

б) невербальності, дієвості, кількості, спілкування;

- в) якості, кількості, релевантності, способу;
- г) непередбачуваності, корпоративності, змістовності, релевантності.

#### 9. Комунікативні канали готельно-ресторанних підприємств:

- а) неухважність співрозмовника, когнітивні упередження, перешкоди в каналах зв'язку, специфіка ієрархічних відносин;
- б) створення та підтримання високого рівня якості продукції, підвищення задоволеності споживачів та залучення нових клієнтів;
- в) інформування про новини підприємства, участь у соціальних проєктах, ініціативах, благодійних акціях;
- г) сукупність засобів, методів і технологій, які використовуються для передачі, обміну та збереження інформації між персоналом, керівництвом, клієнтами, партнерами та постачальниками з метою забезпечення ефективної взаємодії, високого рівня обслуговування.

#### 10. Формальні канали комунікації:

- а) базуються на чіткій ієрархії, мають односторонню спрямованість інформаційних потоків, регламентований зміст повідомлень та визначених учасників комунікаційного процесу;
- б) аналітичні навички, широкі знання, здатність до самостійного навчання учасників комунікації;
- в) відображають комунікабельність та здатність створювати атмосферу гостинності;
- г) віддзеркалюють формування довгострокової лояльності клієнтів, зростання прибутковості підприємства та зміцнення його позицій на конкурентному ринку.

## **2 КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ І РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

### **2.1 Організація комунікативних технологій.**

#### **Засоби вербальної та невербальної комунікації**

З етимологічної точки зору термін «технологія» (з грец. «майстерність», «уміння») означає систему методів і прийомів, що використовуються для одержання, перероблення матеріалів, сировини або інформації в різних виробничих сферах. У будь-якому випадку технологія зорієнтована на отримання заздалегідь очікуваного результату, а технологічність процесів вибудовується так, щоб максимально точно й ефективно реалізувати визначені проектні завдання в кінцевому продукті. По суті, технологія передбачає цілеспрямоване застосування певних необхідних операцій до початкового матеріалу, що в підсумку забезпечує створення готового продукту.

**Комунікативні технології підприємств готельно-ресторанної сфери** – це сукупність методів, засобів і цифрових рішень, спрямованих на організацію, оптимізацію та ефективне управління інформаційними потоками між персоналом, споживачами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Вони забезпечують безперервну та якісну взаємодію всередині підприємства й на зовнішньому рівні, сприяючи підвищенню рівня якості обслуговування, автоматизації комунікаційних процесів і створенню позитивного іміджу підприємств.

Ефективна організація комунікативних технологій є однією з основних умов стабільного функціонування готельно-ресторанних підприємств унаслідок того, що якісний сервіс та задоволення потреб споживачів значною мірою залежать від рівня інформаційної взаємодії між персоналом, споживачами та партнерами.

Комунікативні технології в готельно-ресторанній сфері відіграють стратегічну роль у забезпеченні конкурентоздатності, формуванні позитивного

іміджу підприємств та підвищенні лояльності споживачів. Вони охоплюють усі рівні комунікації: внутрішню (взаємодію між працівниками різних відділів для ефективної координації роботи); зовнішню (комунікацію зі споживачами, партнерами, постачальниками та іншими стейкхолдерами); цифрову (застосування сучасних технологій для автоматизації обслуговування, маркетингової комунікації та аналітики споживчої поведінки).

До комунікативних технологій, що використовуються у сфері гостинності, належать такі (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Складники комунікативних технологій готельно-ресторанних підприємств

Підвищувати ефективність організації комунікативних технологій підприємств готельно-ресторанної сфери можна шляхом:

- упровадження сучасних цифрових рішень для пришвидшення обробки запитів і зворотного зв'язку;
- підвищення рівня володіння комунікативними навичками персоналу та його роботою;

– використання різних каналів зв'язку (телефонія, месенджери, мобільні додатки, соціальні мережі) для створення безперервного комунікативного середовища;

– застосування аналітичних інструментів для оцінки рівня задоволеності споживачів та коригування стратегії комунікацій;

– упровадження технологій штучного інтелекту для адаптації комунікації під потреби споживачів.

Якісна організація комунікативних технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності обслуговування та формуванню стійкої конкурентної позиції підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Комунікативні засоби** – це комплекс методів і інструментів, що використовуються для кодування, передачі, обробки та декодування інформації. На рівні підприємств сфери гостинності вони включають як безпосередню міжособистісну взаємодію, так і технологічні рішення для автоматизації комунікативних процесів.

Передача інформації у сфері гостинності здійснюється через мову, писемність, органи чуття, невербальні сигнали та технічні засоби запису і збереження даних. Це можуть бути усні й письмові повідомлення, мобільні додатки, чат-боти, інформаційні панелі тощо.

Загалом, комунікація готельно-ресторанних підприємств здійснюється через два основні канали (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Канали комунікації готельно-ресторанних підприємств

Найменування каналу	Деталізація
Вербальні засоби комунікації	Використання усного або письмового слова як основного носія інформації. Вони є базовими для професійного спілкування між працівниками, гостями та партнерами
Невербальні засоби комунікації	Міміка, жести, пози, рухи, які доповнюють або навіть змінюють зміст сказаного. У сфері обслуговування особливу роль відіграє мова тіла, адже клієнти, споживачі, гості зазвичай сприймають емоції персоналу підсвідомо, що впливає на загальне враження від сервісу

Дослідження австралійського письменника Алана Піза, який завдяки своїм бестселерам отримав імідж «містера мови тіла», довели, що лише 7 % інформації

передається через слова, тоді як 38 % – за допомогою голосових характеристик (тембр, тон, інтонація), а 55 % – через невербальні сигнали. Таким чином, у сфері гостинності важливе значення має не лише те, що саме говориться, а й як це подається.

Опанування невербальних засобів комунікації допомагає персоналу краще трактувати потреби споживачів, а також використовувати жести й міміку для ефективного спілкування. Наприклад, професіонал-офіціант або адміністратор повинен не лише ввічливо говорити, а й уважно спостерігати за невербальними сигналами гостей, що дозволяє передбачити їхні очікування.

**Вербальне спілкування** є основою для взаємодії у готельно-ресторанному секторі, адже мова – це універсальний інструмент передачі значень і намірів. Однак важливе не тільки змістове наповнення повідомлення, а і якість його подачі. Сприйняття інформації залежить від акустичних характеристик мови, а саме:

1) темп мовлення: занадто швидка мова може здаватися нервовою та агресивною, тоді як надто повільна викликати роздратування. Оптимальний темп мовлення персоналу має відповідати ситуації: при поясненні складних деталей або роботі з іноземними гостями варто говорити спокійно та виразно, а під час динамічного обслуговування – більш енергійно;

2) тон голосу: впливає на емоційне сприйняття інформації. Одна й та сама фраза, сказана різними інтонаціями, може передавати протилежні значення. Ввічливий, теплий тон створює атмосферу гостинності, що критично важливо для позитивного враження від сервісу;

3) гучність: занадто голосна мова може сприйматися як нав'язливість, тоді як надто тиха – як невпевненість. Оптимальна гучність залежить від середовища: у ресторані чи на ресепшені готелю важливо говорити так, щоб клієнти чітко чули інформацію, але при цьому не створювався дискомфорт.

Окрім голосових характеристик, на комунікацію також впливають паузи, покахикування та інші мовні маркери, які можуть підсилювати або послаблювати ефективність передачі інформації.

Для підприємств готельно-ресторанного господарства комунікативні технології відіграють ключову роль у створенні якісного сервісу та позитивного клієнтського досвіду. Ефективна вербальна та невербальна комунікація дозволяє не лише забезпечувати зрозумілу та швидку взаємодію, а й сформувати довіру, що є основою успішного бізнесу у сфері гостинності. Оптимізація комунікативних процесів через навчання персоналу, використання сучасних цифрових технологій та підвищення культури мовлення сприяє поліпшенню якості обслуговування та підвищенню лояльності гостей.

Окрім вербальних засобів комунікації, у процесі міжособистісної взаємодії значну роль відіграють **невербальні компоненти**: жести, міміка, інтонація, паузи, манери, зовнішність та загальна експресивність рухів. Ці елементи не лише доповнюють мовленнєве спілкування, а й можуть виконувати самостійну комунікативну функцію, особливо в ситуаціях, коли словесний канал є обмеженим або недоступним.

**Невербальна комунікація** становить процес передавання інформації за допомогою рухів тіла, виразу обличчя, жестів, погляду, тональності голосу та інших немовних засобів. Це складна система соціально обумовлених поведінкових реакцій, у якій значну частку займають мимовільні, підсвідомі прояви. Саме ці невербальні сигнали можуть підтверджувати або, навпаки, ставити під сумнів вербальне повідомлення співрозмовника, створюючи багаторівневу систему комунікації.

Беззаперечною є теза про те, що невербальні засоби комунікації не лише підсилюють ефективність вербального спілкування, а в певних випадках здатні його повністю замінити. З історичної точки зору невербальна комунікація є найдавнішою формою людської взаємодії, адже засоби такої передачі інформації виникли задовго до появи структурованих мовних систем.

Яскравим прикладом самостійного функціонування невербальної комунікації є ера німого кіно, коли кінематографічний задум передавався винятково через міміку, жести і рухи акторів. Зокрема, Чарлі Чаплін вважається одним із найвидатніших митців, які довели, що невербальна експресія здатна

ефективно замінювати вербальне спілкування, забезпечуючи глибокий емоційний зв'язок із глядачем.

Невербальні сигнали формуються не лише свідомими зусиллями, а й емоційними станами комунікантів. Наприклад, у певних обставинах мовчання може бути значно красномовнішим за слова, а зоровий контакт дозволяє уловити приховані значення, які не були безпосередньо висловлені вербально.

Основними компонентами невербальної комунікації є такі (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Перелік елементів невербальної комунікації

Деталізуємо перелічені елементи:

– жести: рухи рук та тіла, які можуть підкреслювати значущість сказаного або самостійно передавати повідомлення;

– міміка: вирази обличчя, що відображають внутрішній емоційний стан людини;

– контакт очей: манера дивитися на співрозмовника, яка може свідчити про рівень уваги, інтересу, поваги або, навпаки, – про відчуженість чи байдужість;

– пози тіла: положення тіла людини, можуть відображати її рівень впевненості, відкритості чи замкненості, а також комфорт чи напруження;

– інтонація та темп мовлення: хоча це стосується вербальної комунікації, інтонація і темп зазвичай слугують для передачі емоцій та підкреслення змісту висловленого;

– просторове розташування: відстань між учасниками спілкування, може вказувати на їхні стосунки, рівень комфорту та ступінь формальності;

– дотики: спосіб фізичного контакту між людьми, може передавати підтримку, симпатію, дружелюбність або ж агресію.

Невербальна комунікація є обов'язковим складником процесу спілкування, формуючи багаторівневу систему передачі інформації, що поєднує свідомі та підсвідомі механізми взаємодії між людьми. Для персоналу готельно-ресторанних підприємств актуальним є володіння навичками розуміння невербальних засобів комунікації, адже це значно впливає на якість взаємодії із споживачами, клієнтами, гостями та створення комфортної атмосфери. Грамотно інтерпретуючи невербальні сигнали споживачів та професійно використовуючи їх у комунікації, персонал підприємств сфери гостинності отримує такі переваги здійснення комунікації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Переваги ефективного використання невербальних засобів комунікації персоналом підприємств гостинності

Перевага	Характеристика
1	2
Створення довіри та взаєморозуміння	Невербальні сигнали можуть допомогти персоналу передавати клієнтам свою відкритість, ввічливість і готовність допомогти. Відкрита поза, посмішка, сприятлива інтонація створюють атмосферу довіри й комфорту
Розпізнавання настрою гостей	Погляд, міміка та поза можуть розповісти про настрій гостя, його рівень задоволеності чи розчарування. Це дозволяє персоналу оперативного реагувати на потреби гостя, навіть якщо він не висловлює своїх думок за допомогою слів
Полегшення комунікації	У деяких ситуаціях, коли слова можуть бути незрозумілими (наприклад, через мовний бар'єр або шум у ресторані), невербальні засоби дозволяють передавати ключові повідомлення та підтримувати ефективну взаємодію
Поліпшення сервісу	Персонал, який розуміє невербальні сигнали, здатен краще і швидше реагувати на бажання гостя, навіть якщо вони не були чітко висловлені, а це, своєю чергою, дозволяє створити індивідуалізований підхід до кожного гостя, що значно підвищує рівень обслуговування
Зменшення конфліктних ситуацій	Невербальні знаки, наприклад, обережні жести, дистанція, спокійна міміка, можуть допомогти уникнути агресивної чи напруженої атмосфери в разі конфлікту чи непорозуміння

Обізнаність і вміння використовувати невербальні засоби комунікації дозволяють персоналу готельно-ресторанних підприємств не лише ефективно взаємодіяти з гостями, але й значно поліпшує рівень якості обслуговування та створює комфортну атмосферу для споживачів.

## 2.2 Види комунікативних бар'єрів у готельно-ресторанній сфері

**Комунікативні бар'єри у сфері гостинності** – це будь-які труднощі або перешкоди, що ускладнюють ефективну взаємодію між персоналом і клієнтами, а також серед працівників підприємства. Ці бар'єри можуть бути різноманітними (лінгвістичні, культурні, психологічні, фізичні чи соціальні) і виникати через різноманітні фактори, наприклад, мовні відмінності, неправильне тлумачення невербальних сигналів, стрес, непорозуміння або технічні проблеми. Через наявність комунікативних бар'єрів здійснення комунікації значно ускладнюється.

Причини виникнення комунікативних бар'єрів можуть бути різноманітними, і їх прояви значно впливають на ефективність взаємодії в різних сферах. До основних причин належать:

- ситуативні умови (шум, погане освітлення, або неналежна організація простору, можуть перешкоджати здійсненню ефективної комунікації, ускладнюючи сприйняття та передачу повідомлень);
- емоційні фактори (психологічні реакції, наприклад, гнів, любов, страх, стрес, емоції, можуть спотворювати сприйняття інформації та впливати на адекватність комунікацій);
- культурні та традиційні відмінності (різняються культурними нормами, звичаями та очікуваннями, може призвести до непорозумінь, що ускладнює взаємодію, особливо коли наявні упередження або стереотипи, що впливають на процес спілкування);
- освітні та когнітивні відмінності (нездатність адекватно зрозуміти терміни, що належать до специфічних сфер знань, або непорозуміння в інтерпретації понять, можуть стати серйозним бар'єром для ефективної комунікації);
- лексичні причини (різняються мовним оснащенням та словниковим запасом, може ускладнити сприйняття мови, що використовує одна зі сторін, особливо у випадку іноземних гостей або незнайомих термінів);

– невідповідність вербальних і невербальних сигналів (коли вербальне повідомлення не узгоджується з невербальними сигналами, наприклад, жестами чи виразами обличчя, що може спричинити непорозуміння та збити з пантелику адресата);

– низький рівень довіри (вірогідність і впливовість комунікативного процесу, значною мірою залежать від рівня довіри до відправника повідомлення, що зумовлено його кваліфікацією, чесністю та авторитетом).

У готельно-ресторанній сфері комунікативні бар'єри можуть виявлятися в різних формах, що безпосередньо впливає на якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів (рис. 2.3).

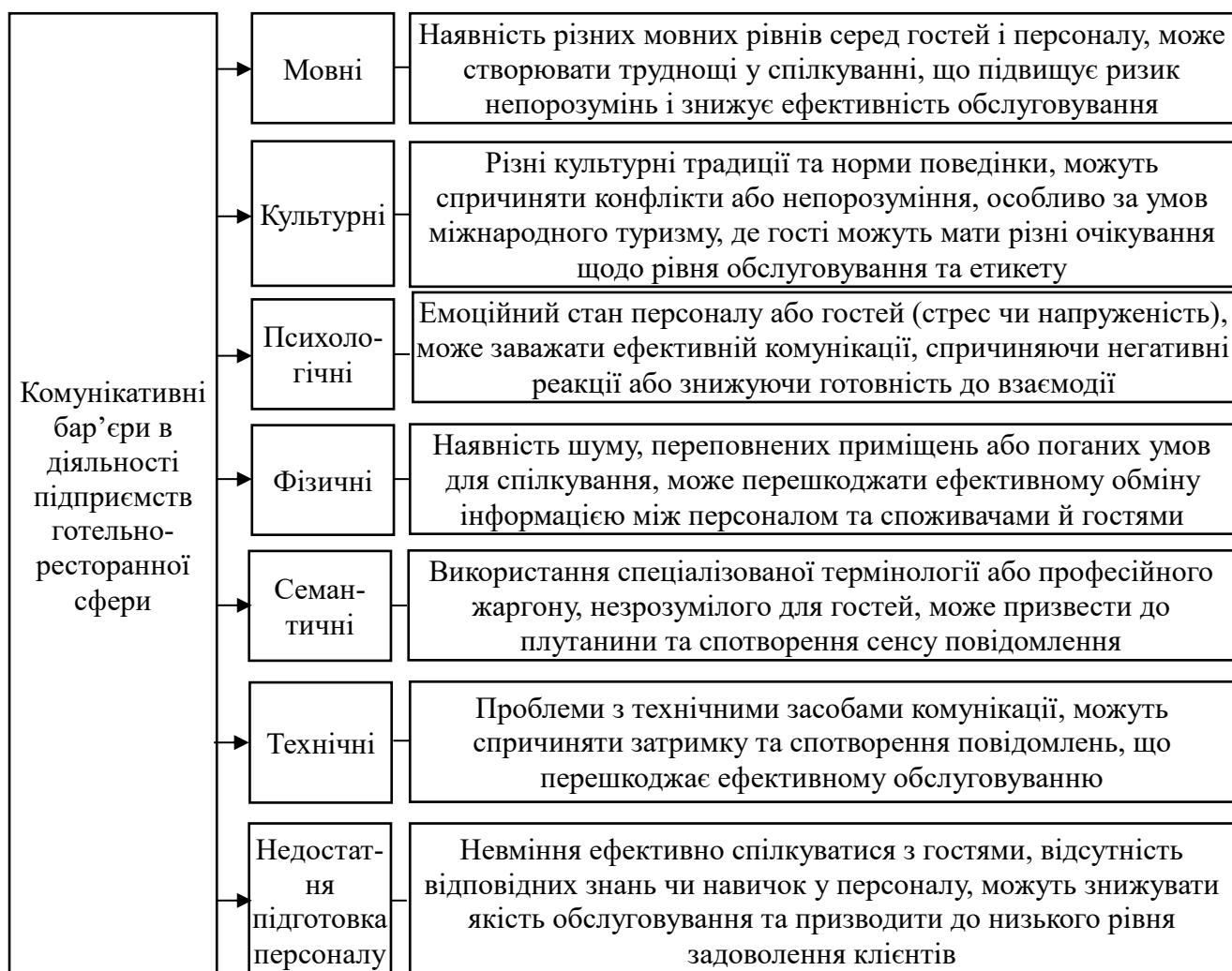


Рисунок 2.3 – Основні комунікативні бар'єри, притаманні діяльності підприємств

Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу, що включає регулярне навчання персоналу, модернізацію технічних засобів комунікації, розвиток міжкультурної компетентності та формування емпатії серед працівників. Це дозволяє забезпечити високий рівень якості обслуговування та задоволення потреб споживачів, що є вагомим чинником для досягнення успіху готельно-ресторанного бізнесу.

Виникнення комунікативних бар'єрів у процесі діяльності підприємств сфери гостинності може бути також спричинено і різними типами сприйняття інформації. Загальновідомо, що всі люди сприймають подану їм інформацію по-різному, у кожної людини є свій пріоритетний канал сприйняття.

Залежно від цього всіх людей можна умовно поділяють на візуалів, кінестетиків, аудіалів та дискретів (дигіталів) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика чотирьох типів сприйняття інформації

Найменування типу сприйняття інформації	Характеристика	Пріоритетний канал сприйняття
1. Візуальний	Людина найкраще сприймає інформацію через зорові образи	Зір
2. Кінестетичний	Людині неодмінно потрібно відчувати смак, запах та доторкатися до предметів	Почуття
3. Аудіальний	Людина найкраще сприймає звуки	Слух
4. Дискретний / дигітальний	Сприйняття інформації людиною відбувається переважно через логічне осмислення, цифри та символи	Внутрішній діалог

Як правило, у кожної людини пріоритетним є лише один спосіб сприйняття світу, а інші допоміжні. Але, загалом, у кожної людини є свої один-два «улюблені» канали (способи) сприйняття, якими вона користується найчастіше.

**Візуали:** зустрічаються найчастіше, приблизно у 80 % таких людей домінує візуальний канал сприйняття інформації. Такі люди отримують інформацію через зорові образи, візуальні матеріали (малюнки, графіки, слайди, картинки, кольори, форми) і краще запам'ятовують те, що бачать, ніж те, що чують або відчувають.

**Кінестетики:** орієнтуються на свої почуття; їм важливо все відчути фізично (потрібно до всього доторкнутися, відчути смак, понюхати, люблять

обійматися, торкатися одягу інших людей); вони чутливі до смаків, запахів, дотиків.

**Аудіуали:** сприймають інформацію через слух, люблять слухати пояснення або обговорювати ідеї; для них важливіші тон, ритм і тембр голосу, музика; вони «слухають» світ навколо себе.

**Дискрети (дигітали)** (англ. «discrete» – «обережний», «стриманий»): найрідкісніший і найсуперечливіший тип; деякі дослідники вважають, що в окрему категорію дискретів (дигіталів) виокремлювати не варто. Цей тип людей отримує інформацію через органи чуття, як і всі, але потім її аналізують, що й відрізняє їх від інших. «Чому? Що? Як? Навіщо?» – такі питання у них виникають постійно. Дітям та підліткам не властивий цей тип сприйняття. Людина може стати дискретом лише з віком, адже аналіз знань, вчинків, їх значень – це навичка дорослої людини. Чим старші люди, тим частіше серед них можна зустріти дискретів, які під впливом досвіду трансформувалися з інших каналів сприйняття.

Приклади того, як можуть виявлятися бар'єри, пов'язані з різними каналами сприйняття інформації:

– **аудіальний бар'єр:** якщо працівник надає інформацію лише вербально (словесно), а гість є візуалом і краще сприймає інформацію через текст або зображення, це може призвести до непорозуміння (усне пояснення меню без друкованого варіанта може бути недостатньо ефективним);

– **візуальний бар'єр:** якщо гість є аудіалом, але персонал спілкується переважно через візуальні матеріали (жести, друковані інструкції), це може ускладнити розуміння (іноземний гість, який не володіє мовою, може не зрозуміти письмові повідомлення без усного пояснення);

– **кінестетичний бар'єр:** люди, які сприймають інформацію через тактильні відчуття та рухи, можуть відчувати дискомфорт у надмірно формальній або дистанційованій комунікації (якщо відвідувач звик до теплих жестів підтримки (наприклад, легкого дотику до плеча як прояву гостинності),

але персонал спілкується винятково офіційно, це може створити емоційну віддаленість));

– **дигітальний (дискретний) бар’єр**: цей тип людей сприймає інформацію через логіку, структуру і точність формулювань. Якщо персонал спілкується надто емоційно або невизначено, такі гості можуть почуватися дезорієнтованими (розпливчасте пояснення умов бронювання без чітких цифр і правил може спричинити нерозуміння).

Зазначені бар’єри можна подолати шляхом адаптування стилю комунікації до типу сприйняття інформації гостем, а саме: використовувати одночасно вербальні пояснення (для аудіалів) і візуальні матеріали (для візуалів); дозволяти гостям тактильно ознайомлюватися з предметами (наприклад, відчутти текстуру тканини в номері або продегустувати страву – для кінестетиків); надавати чіткі цифрові дані, правила, інструкції – для дигіталів. Розуміння персоналом готельно-ресторанних підприємств необхідності «підлаштовуватися» під різні канали сприйняття інформації з боку споживачів, гостей допомагає цьому персоналу ефективніше взаємодіяти з гостями, а отже, досягати ефективності комунікативного процесу.

Важливість подолання комунікативних бар’єрів у сфері гостинності полягає також і в успішній діяльності підприємств цієї галузі з метою забезпечення високого рівня взаємодії з клієнтами, ефективного обслуговування та створення комфортної атмосфери. Подолання комунікативних бар’єрів дозволяє:

– поліпшити взаєморозуміння між персоналом і клієнтами, що сприяє кращому задоволенню потреб гостей та підвищує рівень обслуговування;

– запобігти конфліктам та непорозумінням, що можуть виникнути через неправильну інтерпретацію інформації або емоційних реакцій;

– забезпечити інклюзивність обслуговування для різних культурних груп, що є важливим аспектом для готелів та ресторанів, які приймають гостей з різних країн;

– збільшити лояльність клієнтів, адже приємна та комфортна комунікація створює позитивне враження про підприємство і сприяє повторним візитам та рекомендаціям;

– підвищити ефективність внутрішніх процесів, адже зрозуміла комунікація між працівниками підприємства дозволяє знижувати помилки та швидше реагувати на ситуації.

Для успішної роботи підприємств сфери гостинності надзвичайно важливо вчасно виявляти та ефективно усувати комунікативні бар'єри. Це дозволяє не лише забезпечити високий рівень обслуговування, а й створити сприятливу атмосферу для гостей, що є одним із основних факторів, які визначають конкурентоздатність та репутацію підприємств гостинності в умовах сучасного ринку.

## **2.3 Принципи безконфліктної комунікації**

**Конфлікт** можна визначити як взаємодію протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів учасників комунікації. Важливо зазначити, що конфлікти є обов'язковим складником людського існування, адже вони виникають там, де наявна взаємодія між різними суб'єктами. Основою будь-якого конфлікту є ситуація, в якій виникають суперечності між позиціями сторін, що можуть стосуватися різних аспектів: спірних цілей, шляхів їх досягнення, а також невідповідності інтересів чи бажань. Для того щоб конфлікт набув розвитку, необхідна наявність конкретного інциденту, при якому одна зі сторін починає діяти, порушуючи інтереси іншої. У разі, якщо відповідь протилежної сторони є взаємною, конфлікт переходить від потенційного стану до актуального. Зазвичай основною причиною виникнення конфліктів є різні ціннісні орієнтації та установки комунікантів, що стають джерелом суперечностей у процесі взаємодії.

**Безконфліктна комунікація на підприємствах гостинності** – це процес обміну інформацією між працівниками, керівництвом та клієнтами, який

відбувається у конструктивній, відкритій та доброзичливій формі без виникнення конфліктів або з мінімізацією їх негативних наслідків. Вона базується на взаємній повазі, емоційному інтелекті та використанні ефективних стратегій взаємодії для забезпечення високого рівня якості обслуговування та задоволеності споживачів.

Безконфліктна комунікація відіграє провідну роль у сфері гостинності, адже:

1) забезпечує високий рівень якості обслуговування (доброзичливе спілкування сприяє позитивним враженням гостей та підвищенню їхньої лояльності);

2) формує імідж підприємства (ефективна комунікація допомагає створити позитивний бренд і репутацію підприємства);

3) знижує рівень конфліктності серед персоналу (працівники, які вміють ефективно взаємодіяти, краще співпрацюють, що підвищує їхню продуктивність);

4) підвищує фінансово-економічні показники (відсутність конфліктів із клієнтами сприяє зростанню кількості постійних гостей та збільшенню кінцевого фінансового результату – прибутку діяльності);

5) зменшує рівень стресу серед працівників (уникаючи конфліктних ситуацій, персонал працює в більш сприятливій атмосфері, що позитивно впливає на їхню мотивацію).

До основних принципів безконфліктної комунікації можна віднести такі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Перелік основних принципів безконфліктної комунікації

Найменування принципу	Характеристика
1	2
Принцип емпатії та активного слухання	Необхідність розуміти емоційний стан клієнтів і колег, демонструвати щире зацікавлення у їхніх потребах
Принцип толерантності та культурної чутливості	Урахування культурних особливостей споживачів, клієнтів, гостей для уникнення непорозумінь
Принцип відкритості та прозорості	Уникнення маніпуляцій та приховування інформації, що може спричинити недовіру

#### Продовження таблиці 2.4

1	2
Принцип конструктивного вирішення конфліктів	Фокусування на вирішенні проблеми, а не на емоційній реакції на ситуацію
Принцип професійного етикету	Дотримання норм комунікації, використання ввічливих формулювань, відповідний стиль спілкування
Принцип впевненого, але коректного спілкування	Здатність чітко висловлювати власну думку спокійно, без агресії та тиску на співрозмовника

Безконфліктна комунікація функціонування будь-якого підприємства також базується на трьох «правилах ввічливості», запропонованих у 1973 р. Робін Лакофф (США), а саме: не нав'язуй свої думки; надай співрозмовникові можливість вибору; будь доброзичливим. До цих правил можна також додати «максими ввічливості» від Джорджа Ліча: такту; великодушності; схвалення; скромності; згоди (неопозиційності); симпатії.

Задля досягнення безконфліктної комунікації та забезпечення її високого рівня керівництво кожного підприємства сфери гостинності повинно здійснювати низку заходів:

- регулярні тренінги з комунікативних навичок, управління конфліктами та емоціями;
- розробка чітких стандартів, алгоритмів комунікації з клієнтами та колегами в різних ситуаціях;
- залучення перекладачів, чат-ботів або мобільних додатків для подолання мовних бар'єрів;
- створення робочого середовища, де співробітники почуваються цінними та вмотивованими;
- використання сучасних систем комунікації, які мінімізують помилки у передаванні інформації;
- регулярне отримання відгуків від гостей та персоналу для виявлення слабких місць у комунікації.

Важливим аспектом роботи з персоналом підприємств гостинності є навчання його сучасним інноваціям у сфері безконфліктної комунікації, а саме: штучний інтелект і чат-боти (автоматизація спілкування з гостями, що дозволяє швидко відповідати на запити та уникати конфліктів через затримку у відповідях); VR-тренінги (використання віртуальної реальності для моделювання комунікативних ситуацій та навчання персоналу ефективній взаємодії); системи розпізнавання емоцій (використання технологій для ідентифікації емоцій клієнтів у реальному часі та адаптації комунікаційної стратегії); онлайн-платформи для комунікації персоналу (корпоративні месенджери, які допомагають оперативно вирішувати питання без особистих конфліктів).

Безконфліктна комунікація є ключовим фактором успішного функціонування готельно-ресторанних підприємств, оскільки впливає на показники якості обслуговування, ефективність роботи персоналу та фінансову стабільність підприємств. Для її забезпечення необхідно дотримуватися принципів емпатії, толерантності, відкритості та професійного етикету. Безконфліктна комунікація – це не лише запорука високого рівня сервісу, а й стратегічна необхідність для успішного розвитку готельно-ресторанного сектору в сучасному світі.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Наведіть визначення суті поняття «комунікативні технології підприємств сфери гостинності». Поясніть доцільність підвищення ефективності комунікативних технологій.

2. Які, на вашу думку, складники комунікативних технологій готельно-ресторанних підприємств є більш значущими, чи вони всі однаково важливі?

3. Аргументуйте, як можна підвищувати ефективність організації комунікативних технологій підприємств готельно-ресторанної сфери?

4. Поясніть, які канали комунікації використовуються під час будь-якого спілкування?

5. Порівняйте вербальну та невербальну комунікацію. У чому полягає їх принципова відмінність?

6. Який сторичний факт вважають прикладом самостійного функціонування невербальної комунікації?

7. Який відсоток під час комунікації становить невербальна комунікація? Який елемент невербальної комунікації, на вашу думку, відіграє більш важливу роль у комунікаціях сфери гостинності? Чи можна такий виокремити?

8. Поясніть, чому для персоналу готельно-ресторанних підприємств актуальне володіння навичками розуміння невербальних засобів комунікації?

9. Поясніть причини виникнення комунікативних бар'єрів у сфері гостинності?

10. Розкрийте зміст принципів безконфліктної комунікації готельно-ресторанних підприємств.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

1. Сукупність методів, засобів і цифрових рішень, спрямованих на організацію, оптимізацію та ефективне управління інформаційними потоками між персоналом, клієнтами, партнерами – це:

- а) комунікативні технології підприємства;
- б) конкурентоздатність підприємства;
- в) комплекс антикризових заходів підприємства;
- г) інформаційний менеджмент підприємства.

2. Складники комунікативних технологій сфери гостинності:

- а) знання, досвід та особистісні характеристики персоналу підприємств;
- б) соціальні мережі та цифровий маркетинг; внутрішні комунікативні платформи; системи онлайн-бронювання; інтерактивні меню, інформаційні термінали;
- в) вертикальні та горизонтальні комунікаційні канали;
- г) система паперового документообігу підприємства.

### 3. Вербальні та невербальні засоби комунікації:

- а) є абсолютно новим видом комунікативних дій підприємств у сучасних умовах;
- б) отримали активний розвиток із настанням інформаційної ери ХХІ століття;
- в) є науковою назвою тональності та тембру мови;
- г) є складниками комунікативних каналів всіх економічних суб'єктів та всіх людей.

### 4. У якій сфері людської діяльності невербальна комунікація продемонструвала приклад самостійного функціонування:

- а) наукова література;
- б) футуристичні літературні твори;
- в) аерокосмічна галузь;
- г) кінематограф.

### 5. Темп мовлення, тон голосу та гучність є:

- а) характеристиками невербальних засобів комунікації;
- б) акустичними характеристиками мови;
- в) інформаційним відображенням невербальних засобів комунікації;
- г) найдавнішою формою людської взаємодії.

### 6. Невербальні сигнали формуються:

- а) гучністю та інтонаціями мовлення;
- б) оптимальним темпом мовлення;
- в) як свідомими зусиллями, так і емоційними станами комунікантів;
- г) усним або письмовим словом як основним носієм інформації.

7. Перешкоди, що ускладнюють ефективну взаємодію між персоналом і клієнтами, серед працівників підприємства, – це:

- а) комунікативні бар'єри;
- б) комунікативні канали;
- в) комунікативна політика;
- г) комунікативна стратегія.

8. Психологічні реакції (гнів, любов, страх, стрес, емоції) можуть впливати на адекватність комунікацій та є прикладом:

- а) культурних факторів-причин комунікативних бар'єрів;
- б) дієвих засобів поліпшення комунікації;
- в) ефективних засобів подолання конфліктів;
- г) емоційних факторів-причин комунікативних бар'єрів.

9. Використання спеціалізованої термінології або професійного жаргону, незрозумілого для гостей, що може призвести до плутанини та спотворення сенсу повідомлення, – це:

- а) фізичний комунікативний бар'єр;
- б) культурний комунікативний бар'єр;
- в) семантичний комунікативний бар'єр;
- г) технічний комунікативний бар'єр.

10. Різні типи сприйняття інформації:

- а) не впливають на процес комунікації;
- б) можуть бути причиною виникнення комунікативних бар'єрів;
- в) характеризують процес подолання конфліктів;
- г) прямо впливають на формування фінансових показників діяльності підприємств.

## **3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНИХ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

### **3.1 Суть ділових комунікацій. Форми ділової комунікації.**

#### **Маніпуляції під час ділових комунікацій**

Ділові комунікації є важливим засобом управління інформаційними потоками готельно-ресторанних підприємств та фундаментальним чинником розвитку бізнесу. На підприємствах гостинності ділові комунікації відіграють ґрунтовну роль у забезпеченні ефективного функціонування, підвищенні рівня обслуговування та зміцненні конкурентоздатності.

**Ділові комунікації готельно-ресторанних підприємств** – це систематичний процес обміну інформацією між персоналом, споживачами, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення ефективного управління, координації діяльності та створення позитивного іміджу підприємств сфери гостинності.

Ефективність ділових комунікацій визначає рівень задоволеності клієнтів, операційну ефективність та стійкість готельних підприємств у динамічному середовищі гостинності.

Як обов'язковий складник діяльності підприємств сфери гостинності, ділові комунікації відрізняються від повсякденного спілкування чіткою цілеспрямованістю, орієнтацією на досягнення конкретних результатів та дотриманням встановлених норм і стандартів взаємодії. Цей вид комунікацій передбачає обмін інформацією між представниками підприємств, клієнтами та партнерами, що сприяє ефективній координації процесів, підтримці корпоративної культури та формуванню стійких ділових зв'язків. Ключовою особливістю ділових комунікацій є їх структурованість і передбачуваність, що унеможливорює раптове припинення взаємодії без наслідків для обох сторін. Спонтанні або імпульсивні рішення в ділових комунікаціях можуть негативно впливати на репутацію підприємства, рівень довіри клієнтів і партнерів, а також загальну ефективність діяльності готельно-ресторанних підприємств.

Ділові комунікації забезпечують для підприємств сфери гостинності:

- оптимізацію управлінських процесів (сприяють координації діяльності персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємств);
- підвищення рівня обслуговування (визначають ефективність взаємодії з клієнтами, впливають на їхню задоволеність та лояльність);
- зміцнення корпоративної культури (забезпечують узгодженість командної роботи, сприяють формуванню сприятливого морально-психологічного клімату);
- формування ділових відносин (спрямовані на налагодження конструктивного партнерства, що сприяє розвитку бізнесу та зміцненню конкурентних позицій);
- обмін інформацією та прийняття рішень (охоплюють весь спектр взаємодії, включаючи трансляцію корпоративних цінностей, обговорення ідей, ухвалення рішень та впровадження інструкцій).

Ділові комунікації сфери гостинності мають низку специфічних характеристик, що відрізняють їх від інших видів комунікації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Специфічні характеристики ділових комунікацій сфери гостинності

Характеристика	Деталізація
Формальний характер взаємодії	Суб'єкти ділових комунікацій мають певний офіційний статус, що визначає стиль і зміст спілкування
Орієнтація на взаємовигідну співпрацю	Спілкування спрямоване на досягнення конкретних бізнес-цілей і підтримку довгострокових ділових відносин
Дотримання загальноприйнятих правил та норм	Ефективність комунікації залежить від відповідності її змісту етичним і професійним стандартам
Попереднє планування	Передбачає визначення мети, структури та можливих наслідків взаємодії
Конструктивність і прагматичність	Має на меті розв'язання конкретних завдань, прийняття оптимальних рішень і досягнення стратегічних результатів
Взаємоузгодженість рішень	Ефективна комунікація базується на консенсусі, що дозволяє уникати конфліктних ситуацій і забезпечувати безперервність співпраці
Індивідуальна значущість кожного учасника	Враховуються особистісні характеристики та професійні компетенції кожного партнера

У контексті сфери гостинності ефективні ділові комунікації спрямовані на виконання таких функцій:

1) інформаційна функція – чітко та коректно донесення інформації до адресата із забезпеченням її розуміння;

2) практична (предметна) функція – отримання необхідних ресурсів, зворотного зв'язку або змін у поведінці співрозмовника;

3) комунікативна функція – встановлення, розвиток і підтримка довготривалих контактів, що сприяють ефективній взаємодії між усіма учасниками процесу.

Факторами ефективних ділових комунікацій сфери гостинності є:

– виявлення уваги та поваги до співрозмовника (формує довірливі взаємовідносини);

– дотримання принципів ввічливості та ділового етикету (запобігає виникненню конфліктів);

– гнучкість та адаптивність (уміння налаштовувати стиль комунікації відповідно до особливостей аудиторії);

– фокус на інтересах співрозмовника (формулювання пропозицій з урахуванням потреб партнера);

– емпатія, розуміння емоційного стану співрозмовника (сприяє ефективній взаємодії та уникненню напружених ситуацій);

– чіткість, логічність і вірогідність повідомлень (забезпечує коректне сприйняття інформації);

– активне слухання та підтримка емоційного контакту (підсилює взаєморозуміння та сприяє продуктивному спілкуванню).

У практиці ділової комунікації існують, на жаль, і так звані **деструктивні форми ділових комунікацій**, які є наслідком неефективного або неправильно організованого ділового спілкування. До основних деструктивних форм комунікації належать такі: небажання підтримувати комунікацію, замовчування інформації (призводить до втрати довіри та погіршення взаємовідносин); прояви негативних емоцій (агресія, егоїзм, образа, які спричиняють конфлікти та можуть

призвести до розірвання ділових зв'язків); авторитарне спілкування (примусове нав'язування рішень, що знижує мотивацію та ініціативність співробітників); маніпулятивні техніки (шантаж, погрози, спроби психологічного тиску, які призводять до втрати репутації та дестабілізації команди).

Ділові комунікації сфери гостинності відіграють важливу роль, забезпечуючи злагоджене функціонування підприємств, підвищуючи якість сервісу та сприяючи довгостроковому розвитку бізнесу. Раціональна організація комунікативних процесів, орієнтація на конструктивний діалог та дотримання етичних норм є ключовими умовами ефективної взаємодії, що забезпечує високий рівень довіри, партнерства та лояльності клієнтів.

Основними формами ділової комунікації є ділова бесіда (зокрема, ділові сніданки, обіди, вечери; конференції; публічні виступи; ділові телефонні розмови); ділові наради; ділове листування; ділові переговори; ділова електронна комунікація, а саме онлайн-комунікація (відеоконференції, вебінари, соціальні мережі, месенджери) та документообіг (обмін документами через спеціалізовані системи або платформи) (рис. 3.1).

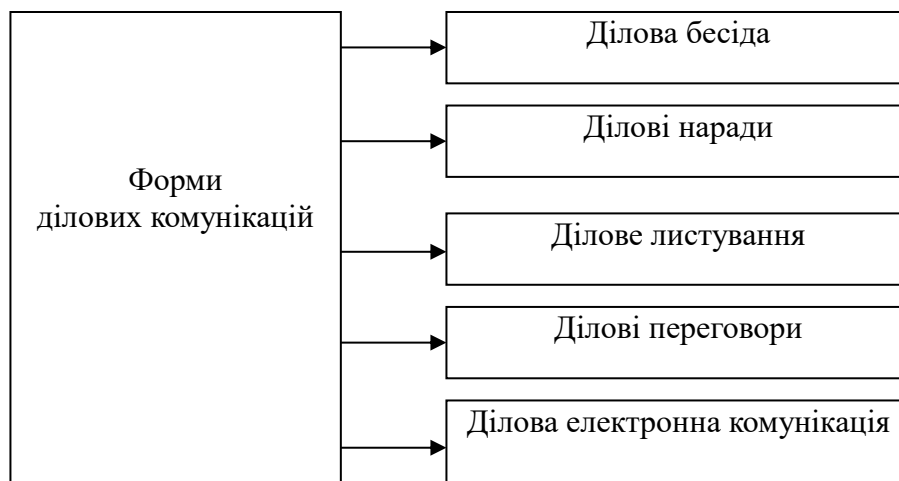


Рисунок 3.1 – Перелік форм ділової комунікації

**Ділова бесіда** – це форма професійної комунікації між представниками різних установ або підприємств, які мають відповідні повноваження від своїх організацій для ведення переговорів, встановлення партнерських відносин,

вирішення управлінських питань та розроблення конструктивних підходів до їх розв'язання.

У сфері гостинності ділові бесіди відіграють важливу роль щодо налагодження співпраці між готелями, ресторанами, туристичними агентствами, постачальниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

Ділові бесіди в підприємствах гостинності можуть відбуватися в різних форматах, зокрема під час ділових сніданків, обідів і вечер (які сприяють встановленню неформальних, але водночас продуктивних комунікативних зв'язків); конференцій (де обговорюються стратегічні аспекти розвитку галузі, новітні тенденції та можливості співпраці); публічних виступів (спрямованих на презентацію послуг, концепцій або інновацій у сфері гостинності); телефонних переговорів (що дозволяють оперативно узгоджувати деталі співпраці та вирішувати поточні питання).

Основною метою ділової бесіди є переконання партнера щодо ухвалення конкретних рішень, які сприятимуть ефективному функціонуванню підприємств. Цей вид комунікації є найпоширенішою формою ділового спілкування в індустрії гостинності, оскільки забезпечує передачу інформації, обмін професійними поглядами та координацію спільних дій. Завдяки діловій бесіді реалізується прагнення окремої особи або групи осіб до ініціювання змін, що впливають на одну або декілька сторін взаємодії, а також сприяють встановленню нових партнерських відносин. Ефективність ділової бесіди значною мірою залежить від ретельної підготовки, яка включає розроблення плану дій відповідно до стратегічних цілей підприємства; визначення головних завдань і мети комунікації; формування оптимальної стратегії та тактики ведення переговорів; встановлення регламенту та тривалості зустрічі; узгодження часу проведення, враховуючи комфорт усіх учасників.

У сфері гостинності (де клієнторієнтованість і довіра є фундаментальними принципами роботи) особливу увагу потрібно приділяти пунктуальності в процесі ділових зустрічей. Відомо, що очікування понад 30 хвилин може негативно позначитися на сприйнятті бесіди та рівні довіри між

співрозмовниками, тому дотримання часових рамок є надзвичайно важливим, а в разі форс-мажорних обставин необхідно завчасно повідомити партнера про можливу затримку та узгодити новий час зустрічі.

Динамічний розвиток світових економічних процесів позначився і на змісті та форматах ділових бесід, змінюючи технології їх проведення та підкреслюючи зростання вимог до культурних тенденцій та професійної етики ділової комунікації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Зміни у вимогах щодо ділових бесід, спричинені змінюванням сучасного ділового світу

Вимога	Характеристика
Глобалізація та міжкультурна комунікація	Ділові бесіди здебільшого відбуваються між представниками різних культур, що передбачає врахування культурних відмінностей, етикету, стилів спілкування, а також знання іноземних мов
Використання цифрових технологій	Сучасні ділові бесіди зазвичай відбуваються у віртуальному просторі шляхом проведення відеоконференцій, використання месенджерів та електронної пошти, що змушує навчатися володінню новими інструментами комунікації, а також розуміти етику онлайн-спілкування
Швидкість та ефективність	Час стає все більш цінним ресурсом, тому ділові бесіди зорієнтовані на швидке досягнення результатів, що актуалізує питання побудови чіткої структури, зрозумілості висловлювань та вміння влучно формулювати свої думки
Гнучкість та адаптивність	Зміни в бізнесі відбуваються швидко, тому учасники ділових бесід повинні бути готові до адаптації, прийняття нових рішень на підставі нових даних та обставин
Вимоги до розуміння емоцій	Усе більше значення надається здатності розуміти емоції інших людей, виявляти емпатію та керувати своїми емоціями під час бесіди, адже це допомагає будувати довірливі стосунки та ефективно вирішувати конфлікти
Етика та прозорість	Сучасні ділові бесіди підкреслюють важливість етичних норм і прозорості у взаємодії, що передбачає чесність, дотримання обіцянок і відповідальне ставлення до інформації
Постійне навчання та професійний розвиток	Сучасні ділові бесіди зазвичай включають обговорення нових трендів, технологій і підходів, що сприяє розвитку культури навчання та вдосконаленню професійних навичок

**Маніпуляція в ділових комунікаціях у сфері гостинності** – це цілеспрямований вплив на свідомість і поведінку індивіда або групи осіб з метою досягнення прихованих щодо них особистих інтересів. Відмінною ознакою маніпулятивного впливу є його неявний характер, який включає елементи прихованого примусу, обману або нечесності, що відрізняє його від інших видів комунікативного впливу.

Ефективність маніпуляції визначається здатністю суб'єкта використовувати психологічну вразливість людини, її особистісні характеристики, поведінкові моделі, звички та несвідомі реакції, які активуються автоматично, без глибокого когнітивного аналізу. Успішне застосування маніпулятивних стратегій дає змогу контролювати поведінкові прояви та мотивацію співрозмовника. Досвід комунікативної взаємодії демонструє, що часте застосування маніпулятивних методів у професійному середовищі може спричинити їхнє перенесення на особисті та неформальні стосунки, що, своєю чергою, здатне руйнувати довірливі взаємини та порушувати соціальну взаємодію між людьми.

Причинами маніпуляції можуть бути:

- досягнення власних цілей та вигод, що суперечать інтересам іншої сторони (приклад, матеріальна вигода);
- влада і контроль (прагнення маніпулятора зберегти або зміцнити свою владу та контроль над ситуацією або людьми, а причиною цього є недовіра до оточуючих і побоювання залежності від інших);
- невпевненість у чесному спілкуванні (коли людина вважає, що відкритий і чесний підхід не забезпечить бажаних результатів, вона може вдаватися до маніпуляцій);
- емоційний вплив (використання емоцій для маніпулювання іншими може сприяти досягненню певних реакцій або дій. Наприклад, схвалення всіх і кожного свідчить про прагнення подобатися іншим, справляти на них приємне враження).

Маніпулятивна поведінка базується на використанні низки технік (рис. 3.2).

Деталізуємо зазначені техніки маніпулятивного впливу:

**1. Маніпуляція через створення дефіциту часу.** Одним із поширених прийомів маніпулятивного впливу є створення ситуації, за якої співрозмовник змушений ухвалювати рішення в стислі терміни, без можливості детального аналізу всіх можливих варіантів. Така тактика застосовується у випадках, коли

необхідно схилити особу до прийняття рішення на вигідних для маніпулятора умовах.



Рисунок 3.2 – Основні техніки маніпуляції в процесі комунікації

У готельно-ресторанній сфері цей прийом може виявлятися через рекламні акції, що мають часові обмеження (наприклад, спеціальні пропозиції на бронювання номерів або знижки в ресторанах, які діють лише протягом певного періоду). «Яскравими» ознаками цієї маніпуляції є наполеглива комунікація, швидкий темп мовлення, активна жестикуляція, а також використання емоційно забарвлених висловлювань, які створюють ілюзію ексклюзивності та невідворотності вибору.

**2. Маніпуляція шляхом спотворення інформації.** Ця стратегія передбачає вибіркоче надання фактів, що вигідно представляють позицію маніпулятора, або ж свідоме спотворення даних для досягнення бажаного ефекту. У готельно-ресторанному бізнесі подібна маніпуляція може полягати в

приховуванні додаткових зборів або комісій при бронюванні номерів, перебільшенні переваг певного закладу в рекламних матеріалах, а також у вибірковому використанні відгуків клієнтів для формування позитивного іміджу.

**3. Маніпуляція невпевненістю клієнта.** Цей тип маніпуляції базується на експлуатації низької самооцінки або браку впевненості у власних рішеннях. У сфері гостинності це може виявлятися у нав'язуванні додаткових послуг через натяки на некомпетентність або недостатню обізнаність клієнта (наприклад, фрази на кшталт «лише справжні поціновувачі обирають цей ексклюзивний номер» або «цей вишуканий делікатес для справжніх гурманів»).

**4. Маніпуляція страхом.** Страх є одним із найсильніших факторів психологічного впливу, що може використовуватися для маніпуляції клієнтами та персоналом. У контексті готельно-ресторанної діяльності такі маніпуляції можуть виявлятися у вигляді наголошення на ризиках втрати можливості отримати послугу («останній номер за такою ціною!»), посилення на можливі негативні наслідки («Без попереднього бронювання можна залишитися без місця»), а також у використанні страху як важеля управління персоналом («Якщо не застосувати понаднормову зміну, це може вплинути на подальшу кар'єру»).

**5. Маніпуляція почуттям жалю.** Ця стратегія ґрунтується на експлуатації емпатії людини. У сфері гостинності її можна спостерігати у взаємодії персоналу з клієнтами або керівництва з працівниками. Наприклад, офіціант може апелювати до складних умов праці для отримання більших чайових, а керівник ресторану переконує персонал працювати понаднормово, посиляючись на фінансові труднощі закладу.

**6. Маніпуляція почуттям провини.** Маніпулювання почуттям провини є ефективним способом впливу на поведінку людей, особливо в умовах соціальної взаємодії, властивій готельно-ресторанній сфері. Прикладом такої маніпуляції може бути переконання клієнта залишити чайові через відчуття незручності («Усі відвідувачі нашого ресторану підтримують персонал») або тиск на співробітників через моральні аргументи («Ми всі працюємо на спільний результат, а ти залишаєш команду у складний момент»).

**7. Маніпуляція почуттям гордості (лестощами).** Застосування лестощів як засобу маніпулювання спрямоване на підвищення самооцінки об'єкта впливу, що змушує його приймати рішення під впливом емоцій. У готельно-ресторанному бізнесі ця стратегія може використовуватися для стимулювання клієнтів обирати дорожчі послуги або робити спонтанні покупки («Ви маєте чудовий смак! Це найкращий номер у нашому готелі» або «Ваш вибір вина ідеально підкреслює Ваше вишукане почуття стилю»).

**8. Маніпуляція на «правилах етикету».** У готельно-ресторанному бізнесі маніпуляція на «правилах етикету» є особливо поширеною, оскільки працівники змушені дотримуватися високих стандартів обслуговування та враховувати очікування гостей. Почуття відповідальності перед клієнтами та керівництвом, виховане ще з дитинства, може приводити до того, що працівники занадто переймаються думкою інших і уникають відстоювання власних інтересів. Такі фахівці настільки зосереджені на тому, щоб не розчарувати гостей чи колег, що зазвичай відкладають ухвалення важливих рішень або надмірно покладаються на думку інших. Вони можуть боятися зробити чи сказати щось, що не відповідає загальноприйнятим нормам гостинності. Типові «правила етикету», на яких базується така маніпуляція: «Клієнт завжди має рацію», «Гість – передусім», «Гарний працівник не сперечається з керівництвом», «Хороший колега завжди допоможе, навіть у збиток собі» тощо.

Маніпулятивні техніки у сфері гостинності використовуються як для впливу на клієнтів, так і в управлінні персоналом. Розпізнавання цих технік є важливим для забезпечення етичної комунікації та підтримки довготривалих відносин із клієнтами та співробітниками. Щоб уникнути маніпуляцій або ефективно протистояти їм у діловому спілкуванні, важливо бути пильним і використовувати відповідні методи (табл. 3.3).

Запровадження зазначених методів у систему ділових комунікацій підприємств готельно-ресторанного господарства дозволяє мінімізувати ризики маніпулятивного впливу, підвищити ефективність професійної взаємодії та забезпечити стійкість корпоративної етики.

Таблиця 3.3 – Методи уникнення маніпуляцій та їхнього ефективного запобігання в ділових комунікаціях готельно-ресторанної сфери

Метод	Характеристика
Раціональний аналіз і перевірка фактів	Маніпулятивні комунікативні стратегії зазвичай характеризуються логічними невідповідностями між вимогами та наслідками. Важливо критично аналізувати будь-які запити або пропозиції, вимагаючи конкретних фактів і детальної інформації. Використання раціонального підходу сприяє зниженню ризику маніпуляцій, особливо під час переговорних процесів із клієнтами, партнерами або постачальниками
Усунення простору для прихованих підтекстів	Деякі маніпулятивні висловлювання можуть здаватися логічними, але містити приховані смислові пастки. Необхідно чітко формулювати умови співпраці та надавати однозначні відповіді, не залишаючи місця для подвійних трактувань, що є особливо актуальним під час розгляду договірних відносин у сфері гостинності
Створення атмосфери позитивного взаєморозуміння	Маніпулятори нерідко використовують психологічні прийоми для встановлення контролю над співрозмовниками. У готельно-ресторанній діяльності важливо зберігати доброзичливий тон спілкування, демонструючи розуміння та повагу до опонента, що сприяє зниженню напруги та мінімізує ймовірність використання маніпулятивних технік
Формування автономності вибору	Маніпулятори зазвичай апелюють до емоцій з метою спонукання до певної поведінки. Уникнення подібного впливу можливе шляхом збереження внутрішнього контролю над прийняттям рішень. Практичними інструментами може бути використання іронії, ігнорування маніпулятивних стимулів або конструктивна постановка уточнювальних запитань
Навчання техніці тактичної відмови	У сфері гостинності персонал зазвичай стикається з непрямими вимогами, які суперечать інтересам підприємства або порушують професійні стандарти. Навчання працівників навичкам коректної та впевненої відмови (тактичного «ні») сприятиме зменшенню впливу маніпулятивних дій з боку клієнтів, постачальників або навіть колег
Контроль емоційного стану	Емоційний вплив є ключовим інструментом маніпуляторів. Важливо розвивати стресостійкість персоналу через техніки емоційного регулювання, наприклад, глибоке дихання, короткі паузи перед відповіддю та усвідомлене ставлення до провокативних висловлювань
Орієнтація на «тут із зараз»	Маніпулятори зазвичай звертаються до минулого або майбутнього, щоб змусити співрозмовника відчувати провину або невпевненість. Оптимальною стратегією захисту є зосередження на поточній ситуації, що дозволяє мінімізувати зовнішній вплив і ухвалювати обґрунтовані рішення
Використання методів контрманіпуляції	Передбачає відповідну комунікативну реакцію, спрямовану на нейтралізацію маніпулятивного впливу. У цьому разі можуть бути ефективними такі техніки: стратегія контрзапитань («Який результат ви очікуєте від цієї пропозиції?»); використання невизначених або узагальнених фраз («Це можливо», «Кожен має право на власну думку»); застосування самоіронії та гумору для зменшення напруги; уникнення агресивної конфронтації та збереження чіткої комунікативної позиції

Зазначені методи допоможуть учасникам ділових комунікацій підприємств сфери гостинності зберегти контроль над ситуацією і забезпечити чесне та прозоре спілкування у діловому середовищі. Упровадження стандартів

прозорої взаємодії та підвищення рівня обізнаності щодо маніпулятивних впливів сприяє формуванню відповідальної та чесної корпоративної культури.

### 3.2 Публічні виступи як елемент управління комунікаціями готельно-ресторанних підприємств

Публічні виступи – важливий аспект професійної комунікації, особливо у сфері гостинності, де ефективна взаємодія з клієнтами, партнерами та персоналом визначає рівень сервісу та конкурентоздатність підприємства.

**Публічні виступи** становлять усне монологічне висловлювання, спрямоване на передачу інформації, формування довіри, переконання аудиторії, створення та підтримку іміджу підприємства або особи, а також на досягнення конкретних стратегічних цілей бізнесу.

Питаннями підготовки та проведення публічного виступу ще за часів Давньої Греції та Риму займалася риторика – теорія й мистецтво ораторського виступу.

Публічні виступи можуть мати різні формати (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Формати публічних виступів у готельно-ресторанній сфері

Важливість різних форм мовлення у сфері гостинності не однакова. Особливе значення має зовнішнє мовлення, спрямоване на соціальну взаємодію, формування довіри клієнтів, вплив на їхню свідомість і поведінку.

Історія публічних виступів тісно пов'язана з розвитком суспільства, культури та економіки. Основні етапи формування ораторського мистецтва вплинули на формування сучасних комунікаційних практик у сфері гостинності:

- давні цивілізації (Єгипет, Месопотамія, Індія, Китай) – ораторське мистецтво використовувалося для передачі законів, релігійних і політичних норм. У сфері гостинності це відобразилося у створенні традиційних моделей комунікації, що визначали взаємодію з гостями;

- Стародавня Греція (V ст. до н. е.) – розвиток риторики як мистецтва переконання. Грецькі мислителі (Аристотель, Платон, Сократ) заклали основи ефективної комунікації, що згодом також вплинуло на сучасні стандарти обслуговування клієнтів у сфері гостинності;

- Стародавній Рим – Цицерон і Квінтіліан удосконалили риторику, акцентуючи увагу на структурованості та логічності висловлювання. У сфері гостинності цей підхід важливий для створення чітких стандартів комунікації з гостями та партнерами;

- Середньовіччя – риторика стала домінантною у релігійній сфері, що вплинуло на формування етикету та церемоній, важливих для протокольної комунікації у гостинності;

- Відродження – відродження античної риторики, застосування її у політичних і комерційних виступах. Це сприяло розвитку дипломатичних стандартів спілкування, які використовуються у міжнародному туризмі та готельно-ресторанному бізнесі;

- Новий час (XVIII–XIX ст.) – зростання ролі ораторського мистецтва у суспільних та політичних реформах. Цей період вплинув на стандарти професійного спілкування у сфері гостинності, де ефективні переговори та публічні презентації стали необхідністю;

- сучасність (XX–XXI ст.) – цифрові технології розширили можливості публічних виступів. Інтернет, соціальні мережі та мультимедійні платформи створили нові формати взаємодії з клієнтами, які активно використовуються у сфері гостинності. У XXI столітті публічні виступи інтегруються з цифровими

технологіями, що відкриває нові можливості для підприємств гостинності: онлайн-презентації та вебіари (дозволяють закладам гостинності ефективно презентувати свої послуги міжнародній аудиторії); соціальні мережі та відеоплатформи (допомагають компаніям формувати лояльність клієнтів через контент-маркетинг); штучний інтелект та аналітика (використовуються для персоналізації комунікацій та оптимізації клієнтського досвіду).

Публічні виступи сприяють формуванню довіри, підвищенню рівня обслуговування та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Завдяки ретельній підготовці, використанню риторичних технік та впровадженню сучасних цифрових технологій підприємства сфери гостинності можуть значно поліпшити свої комунікативні стратегії та досягти стратегічних цілей у бізнесі.

**Ораторська майстерність** – це вирішальна основа успішних публічних виступів, особливо в діловому середовищі. Вона включає низку навичок і технік, які допомагають доповідачеві ефективно передати свої ідеї, викликати інтерес та вплинути на слухачів. Критеріями ораторської майстерності та, одночасно, вимогами до змісту публічних виступів є такі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Критерії ораторської майстерності (вимоги до змісту публічних виступів)

Критерій	Пояснення
1	2
Змістовність, інформаційна насиченість	Фундаментальною основою успішного ораторського виступу є його інформативне наповнення. Основною помилкою є використання надмірних узагальнень або повторюваних тверджень без конкретного змістового наповнення. Логічна структурованість матеріалу та відповідність викладених фактів дійсності забезпечують високий рівень комунікативної ефективності
Точність і ясність висловлювання	Зрозумілість мовлення передбачає використання загальновідомої лексики, нормативних мовних конструкцій та відсутність складних синтаксичних структур, що ускладнюють сприйняття. Точність викладу забезпечується мінімізацією двозначності, невизначених понять та надлишкової інформації, що досягається завдяки глибокому володінню тематикою та ретельному добору мовних засобів
Логіка викладення	Публічний виступ повинен характеризуватися взаємозв'язком окремих частин виступу. Послідовність аргументації сприяє цілісному сприйняттю інформації, а причинно-наслідкові зв'язки між висловленими думками формують логічну структуру тексту, яка забезпечує прогресивний розвиток основної ідеї

Продовження таблиці 3.4

1	2
Аргументованість	Важливим складником ефективного виступу є здатність оратора аргументовано доводити свої твердження. Для цього застосовуються логічні докази, емпіричні факти, статистичні дані, а також риторичні засоби впливу на аудиторію. Залежно від мети виступу переконливість може сприяти формуванню суспільної думки, підтриманню певної ініціативи чи прийняттю конкретного рішення
Зрозумілість та простота	Ефективне мовлення повинно бути доступним для аудиторії, що передбачає уникнення надмірної складності, термінологічного перевантаження та зловживання іншомовною лексикою. Чіткість викладу сприяє збереженню уваги слухачів і полегшує сприйняття основної думки виступу
Лаконічність	Компактність викладу інформації є одним із ключових чинників ефективності публічного мовлення. Це не означає скорочення часу виступу, а передбачає оптимізацію змісту: усунення другорядних деталей, уникнення повторів та формулювання висновків у максимально концентрованому вигляді. Оптимальним є насичене фактами, аналітично обґрунтоване мовлення, що стимулює інтерес аудиторії
Енергійність і застосування наочних матеріалів	Ефективний публічний виступ поєднує логічні аргументи з емоційним компонентом, що сприяє залученню слухачів. Використання аудіовізуальних засобів (мультимедійні презентації, ілюстративні матеріали чи експериментальні демонстрації) дозволяє активізувати декілька каналів сприйняття інформації одночасно, що підсилює загальний комунікативний ефект
Доцільність	Будь-який публічний виступ повинен відповідати його меті, контексту та характеристикам аудиторії. Це передбачає адаптацію стилю мовлення, рівня складності матеріалу та емоційної тональності до рівня підготовленості слухачів та їхніх очікувань
Завершальна частина (заклик до дій)	Завершальна частина виступу є ключовою для досягнення комунікативної мети. Чітке формулювання очікуваних дій від аудиторії (підтримка ідеї, укладання угоди, прийняття певного рішення тощо) підвищує ефективність сприйняття інформації та сприяє реалізації визначених завдань

Негативним аспектом зовнішнього мовлення в ділових комунікаціях є **страх публічних виступів**, зокрема в контексті взаємодії з відвідувачами та проведення різноманітних заходів. У сучасному світі багато співробітників готельного та ресторанного бізнесу (аніматори, менеджери, співробітники служби прийому та обслуговування) мають справу з публічними виступами, що спричиняє виникнення різноманітних страхів, серед яких найбільш поширеними є страх запитань, втратити свого обличчя, страх показати свій страх, помилитися, страх ворожості та некомпетентності.

Із психологічної точки зору страх публічних виступів, відомий також як глософобія, є звичайною реакцією організму на потенційну загрозу, що виявляється в тривозі, пришвидшеному серцебитті, пітливості, а іноді навіть у

фізичних симптомах, таких як тремтіння рук або заїкання. Більшість досліджень підтверджує, що страх публічних виступів є одним із найбільш поширених у світі, і зазвичай його інтенсивність залежить від самооцінки особи, зокрема тоді, коли людина має низьку самооцінку або надмірно самокритична. Наскільки глибоко вкорінений страх публічних фактів, підтверджують такі факти:

- цей страх є одним із найпоширеніших у світі, для деяких людей він є більш інтенсивним, ніж страх перед смертю; це явище інколи називають «смертельною тривогою перед аудиторією»;

- перед великою аудиторією людина може сприймати ситуацію як загрозу, що активує біологічні механізми боротьби чи втечі, що спричиняє підвищене серцебиття, пітливість та нервозність;

- з еволюційної точки зору перебування на виду завжди вважалося небезпечним. Наші далекі предки намагалися уникати великих груп людей чи відкритих просторів, оскільки це збільшувало шанси бути атакованими хижаком чи ворогами;

- інтенсивність страху зазвичай залежить від рівня самооцінки. Люди, які вирізняються низькою самооцінкою чи високим рівнем самокритичності, частіше відчувають сильніший страх перед публічними виступами. Це пов'язано з їхнім занепокоєнням щодо того, як їх сприйматиме аудиторія і боязню критики;

- страх публічних виступів може спричиняти фізіологічні реакції, зокрема, тремтіння рук, сухість у роті, пітливість долонь, почервоніння обличчя та навіть заїкання, що обумовлено високим рівнем адреналіну, який вивільняється під час стресу;

- багато людей, які страждають від глософобії, мають негативний досвід із публічними виступами (наприклад, коли їх висміяли або вони відчували себе невпевнено перед аудиторією);

- окрім самого виступу, люди можуть боятися втрати контролю над ситуацією, коли багато людей дивляться на них, що підсилює тривогу та нервозність і може ускладнити виступ.

Незважаючи на значний вплив цього страху, сучасна психологія пропонує новий підхід до його подолання, вважаючи хвилювання перед виступом природною реакцією організму. Це є підтвердженням того, що такий стан можна перетворити на позитивний настрій за допомогою належної підготовки і практики. Подолати цей страх допомагає також розуміння своїх реакцій та технік управління тривогою.

У сфері гостинності це знання важливе для працівників, які часто повинні організувати або брати участь у публічних заходах, наприклад, презентації, семінари, майстер-класи або святкові події. Для ефективної комунікації у сфері гостинності необхідно враховувати два взаємозалежні фактори – досвід і підготовку. Якщо досвід співробітника недостатній, то правильна підготовка може значно знизити рівень тривоги і поліпшити якість його виступу. Тренування в умовах публічних виступів дозволяє не лише зменшити страх, але й перетворити його на потужний інструмент для досягнення професійного розвитку і забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Опанування навичок публічного виступу передбачає усунення психологічних бар'єрів, серед яких страх займає провідне місце (рис. 3.4).

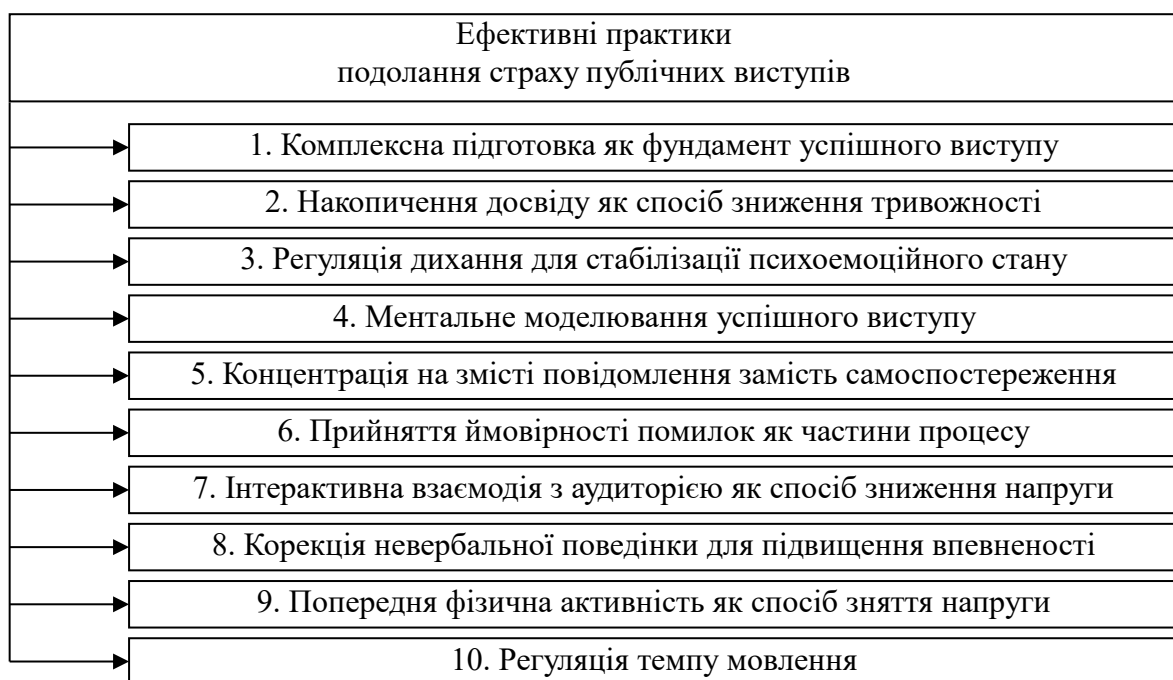


Рисунок 3.4 – Ефективні практики подолання страху публічних виступів

Деталізуємо наведені практики:

1. Комплексна підготовка як фундамент успішного виступу: чим ретельніше опрацьовано матеріал, тим вищий рівень впевненості доповідача; формулювання основних тез, їхня структуризація та багаторазове проговорювання, зокрема перед дзеркалом чи камерою, дозволяє знизити рівень тривоги, оскільки формується усвідомлення власної компетентності та готовності.

2. Накопичення досвіду як спосіб зниження тривожності: частота публічних виступів безпосередньо впливає на рівень страху: чим більше практики, тим нижчий рівень хвилювання. Доцільно розпочати з невеликих аудиторій, поступово збільшуючи їхній масштаб; регулярний досвід виступів сприяє формуванню автоматизованих навичок, що знижує когнітивне навантаження під час комунікації.

3. Регуляція дихання для стабілізації психоемоційного стану: свідомий контроль дихання безпосередньо впливає на рівень фізіологічного напруження. Виконання дихальних вправ, зокрема повільного глибокого вдиху через ніс та поступового видиху через рот, активує парасимпатичну нервову систему, що зменшує рівень стресу й сприяє концентрації.

4. Ментальне моделювання успішного виступу: формування в уяві позитивного сценарію власного виступу зі сприятливою реакцією аудиторії сприяє налаштуванню мозку на ефективну комунікацію. Цей метод ґрунтується на нейропсихологічному принципі, згідно з яким уява певної дії активує ті самі нейронні зв'язки, що і її реальне виконання, це дозволяє знизити страх перед можливими невдачами.

5. Концентрація на змісті повідомлення замість самостереження: зосередженість на комунікативному завданні, а не на власних відчуттях, дозволяє мінімізувати самокритику й відволікатися від страху оцінки, а орієнтація на донесення змісту, а не на самопереживання, змінює фокус уваги, що зменшує тривожність та поліпшує якість виступу.

6. Прийняття ймовірності помилок як частини процесу: усвідомлення того, що абсолютна безпомилковість недосяжна, сприяє зниженню рівня стресу; помилки не є критичними, адже здебільшого аудиторія або не помічає їх, або не надає їм особливого значення. Головне – продовжувати виступ без надмірної фіксації на недоліках.

7. Інтерактивна взаємодія з аудиторією як спосіб зниження напруги: залучення слухачів до діалогу через запитання, використання жестів або інших форм взаємодії формує ефект співучасті, що допомагає виступаючому відчувати себе не ізольованим, а залученим у комунікативний процес. Така техніка сприяє психологічному комфорту та зниженню тривожності.

8. Корекція невербальної поведінки для підвищення впевненості: відкрита та стійка постава, контроль жестів і відсутність зайвої скрутості впливають не лише на сприйняття аудиторією, а й на внутрішній стан доповідача. Дослідження показують, що відповідні пози сприяють зниженню рівня кортизолу (гормону стресу) та підвищенню рівня тестостерону, що асоціюється із впевненістю.

9. Попередня фізична активність як спосіб зняття напруги: перед виступом доцільно виконати легку фізичну активність (наприклад, розтяжку або розминку), що сприяє зменшенню м'язового напруження та активізації енергетичних ресурсів організму. Фізична активність поліпшує кровообіг, зокрема постачання кисню до мозку, що позитивно впливає на когнітивні процеси.

10. Регулювання темпу мовлення: дотримуйтеся помірному темпу та робіть паузи в процесі виступу. Це сприяє кращому контролю над власними емоціями, знижує ймовірність мовленнєвих збоїв і сприяє чіткому формулюванню думок. Окрім того, спокійна та виважена манера мовлення створює враження впевненості й підвищує довіру аудиторії.

Системне застосування наведених методик сприяє поступовому зменшенню рівня страху перед публічними виступами, підвищенню впевненості та поліпшенню комунікативної ефективності.

### **3.3 Сучасне ділове листування та комунікації у соціальних мережах у системі управління готельно-ресторанними підприємствами.**

#### **Етика ділового спілкування**

**Ділове листування підприємств сфери гостинності** – це комунікативний процес, що здійснюється між підприємствами цієї сфери та їх контрагентами (споживачами, постачальниками, партнерами, державними органами, засобами масової інформації) з метою досягнення певних бізнес-цілей. Воно включає різноманітні форми кореспонденції – від офіційних листів і запитів до комерційних пропозицій, звітів та рекламних матеріалів. Особливістю цього виду листування є необхідність формування іміджу підприємства, створення позитивного враження у клієнтів та партнерів, а також забезпечення ефективної взаємодії з різними групами цільової аудиторії.

Ділове листування відіграє важливу роль у ділових комунікаціях підприємств готельно-ресторанної сфери:

- ефективна комунікація забезпечує безперервність і стабільність бізнес-процесів, адже підприємства цієї сфери зазвичай взаємодіють із широким колом партнерів і клієнтів;

- грамотне листування сприяє підвищенню рівня довіри до підприємства, формує репутацію на ринку гостинності (наприклад, своєчасне та ввічливе реагування на запити клієнтів може стати вирішальним фактором у прийнятті рішення про співпрацю або вибір того чи іншого готелю або ресторану);

- ефективне ділове листування дозволяє вирішувати організаційні питання, домовлятися про умови поставок, бронювання та інші аспекти, важливі для нормального функціонування підприємства.

Важливими характеристиками ділового листування у сфері гостинності є:

- акцент на високому рівні обслуговування, що має відобразитися в кожному етапі листування: від звертання до оформлення документації (ділове листування підприємств гостинності повинне бути лаконічним, чітким, із

дотриманням етикету, що створює відчуття професіоналізму й турботи про клієнта);

– динамічність (підприємства гостинності зазвичай мають справу з великою кількістю одночасних запитів від клієнтів, постачальників, партнерів, тому листування повинне бути швидким, оперативним і злагодженим);

– індивідуалізація підходу до кожного клієнта (у сфері гостинності кожне підприємство повинне враховувати специфіку кожного запиту та адаптувати листування до індивідуальних потреб клієнтів, оскільки це сприяє формуванню лояльності та довгострокових відносин).

До завдань ділового листування підприємств сфери гостинності належать:

1) передача інформації та актуальних новин, необхідних для ефективного функціонування організації та підтримання комунікаційних зв'язків;

2) пропозиція та погодження нових ідей або ініціатив, що можуть бути корисними для розвитку підприємства або поліпшення якості обслуговування;

3) вирішення конфліктних ситуацій шляхом конструктивного діалогу, спрямованого на задоволення потреб усіх сторін і підтримання позитивного іміджу підприємства;

4) досягнення домовленості з колегами та партнерами щодо спільних дій або проектів, що мають на меті підвищення ефективності організації;

5) забезпечення підтримки або обґрунтованої критики щодо певних аспектів діяльності підприємства з метою вдосконалення внутрішніх процесів;

6) оформлення запитів на працевлаштування або пошук нових співробітників, які відповідають вимогам галузі;

7) пропозиція послуг потенційним клієнтам з метою залучення нових замовлень та розширення клієнтської бази підприємства.

Здійснюючи ділове листування відповідальні особи персоналу готельно-ресторанних підприємств повинні враховувати сучасні вимоги щодо змісту ділової кореспонденції (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Перелік вимог до змісту та форми ділового листування

Вимога	Пояснення
1	2
Логічна впорядкованість тексту	Ефективність ділового листування значною мірою визначається чіткою структурою повідомлення, що сприяє зручності його сприйняття та інтерпретації. Відсутність логічної організації тексту змушує отримувача самостійно структурувати інформацію, що підвищує когнітивне навантаження та може свідчити про недостатню повагу до адресата. Оптимальна структура ділового листа включає такі обов'язкові компоненти: тему звернення, звертання до співрозмовника, чітке формулювання мети листа, пояснювальні деталі, заклик до подальших дій, а також підпис і контактні дані. Доцільно оформлювати кожен смисловий блок у вигляді окремого абзацу, застосовуючи принцип «одна ідея – один абзац». Крім того, важливо забезпечити можливість зворотного зв'язку, формулюючи питання або пропозиції щодо подальшої комунікації
Концентрація змісту та мовна стислість	Ділове листування повинне відповідати принципам логічної послідовності та інформаційної насиченості. Надмірна кількість неістотних деталей або відхилення від основної теми можуть знижувати ефективність сприйняття повідомлення та сповільнювати прийняття рішень. Неприпустимо формулювати одне речення так, щоб воно містило декілька незалежних думок. Використання складних синтаксичних конструкцій, суб'єктивних оцінок або маніпулятивних висловлювань є недоцільним, оскільки може спричинити спотворення інформації. Основним завданням є передача змісту з мінімальною кількістю слів і без втрати смислового навантаження.
Мовна коректність та точність викладу	Грамотність ділового листування є ключовим фактором формування позитивного іміджу як окремої особи, так і організації загалом. Лексичні, граматичні та пунктуаційні помилки можуть спричинити не лише втрату довіри до автора повідомлення, а й створити перешкоди для коректного розуміння його змісту. Крім того, дотримання норм офіційно-ділового стилю сприяє підвищенню рівня професійної комунікації. Особливо важливо підтримувати баланс між офіційністю та ввічливістю незалежно від рівня формальності ситуації
Персоналізований підхід	Сучасне ділове листування має бути адаптоване до конкретного адресата, що передбачає використання персональних звернень, врахування особливостей професійної діяльності та попередньої взаємодії. Відсутність персоналізації може створювати враження формального або автоматизованого спілкування, що знижує ефективність комунікації
Оперативність реагування	Висока швидкість обміну інформацією є важливим показником ефективної ділової комунікації. Затримки у відповіді можуть свідчити про неорганізованість, недостатню зацікавленість у співпраці або навіть прояв неповаги до адресата. Оптимальним є реагування на запити у найкоротші терміни, що дозволяє підтримувати динаміку взаємодії та сприяє оперативному вирішенню питань

Продовження таблиці 3.5

1	2
Неприпустимі стилістичні елементи	<p>Порушення мовного етикету в діловому листуванні можуть негативно вплинути на сприйняття повідомлення. До комунікативних «подрозників» належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– надмірна фамільярність (безпідставний перехід на неформальне звертання, використання зменшувальних форм імен тощо);</li> <li>– агресивне акцентування уваги (написання тексту заголовними літерами або використання надмірної кількості розділових знаків);</li> <li>– відсутність належного оформлення (початок речення з малої літери, некоректне структурування тексту);</li> <li>– авторитарний тон (імперативні висловлювання без додаткових пояснень чи ввічливих формулювань). Крім того, окремі мовні кліше («Ми вас почули», «Доводимо до відома» або «Приносимо вибачення за спричинені незручності») можуть сприйматися як шаблонні й знеособлені, що знижує їхню ефективність</li> </ul>
Уникнення канцеляризмів та штампів	<p>Надмірне використання складних мовних конструкцій, запозичень або застарілих бюрократичних виразів ускладнює сприйняття тексту. До таких елементів належать пасивні конструкції («було прийнято рішення», «нами було виконано»); мовні штампи («слід зазначити», «на даний момент», «у зв'язку з вищезазначеним»); професійний жаргон та специфічні вузькогалузеві терміни без пояснення їхнього значення. Застосування таких конструкцій може зробити текст громіздким і незрозумілим для отримувача</p>
Вплив емоційного забарвлення	<p>Наявність суб'єктивно забарвлених висловлювань, використання емоційно-оціночної лексики або надмірна експресивність можуть негативно позначитися на сприйнятті ділового повідомлення. Критичні зауваження, висловлені без аргументації, або драматизація ситуації можуть сприйматися як некомпетентність чи емоційна нестабільність автора. Раціональний підхід, нейтральний стиль викладу та аргументованість позиції сприяють підвищенню ефективності ділової комунікації</p>

Ділове листування у сфері гостинності має відповідати офіційно-діловому стилю спілкування незалежно від емоційного стану відправника. Навіть у разі сильного обурення, роздратування чи, навпаки, надмірної радості, комунікація повинна зберігати стриманість, нейтральний тон та відповідати професійним стандартам. У випадках, коли необхідно детально обговорити питання, що спричиняють значне занепокоєння, доцільніше ініціювати особисту зустріч для конструктивного діалогу.

Негативним явищем здійснення ділового листування є використання маніпулятивних технік. **Маніпуляції в діловому листуванні** – це навмисне використання мовних засобів, аргументів або структурної побудови повідомлення з метою впливу на свідомість або підсвідомість адресата для досягнення власних інтересів, зрідка на шкоду іншій стороні. Такі комунікаційні

дії можуть включати спотворення фактів, приховані або завуальовані вимоги, емоційний тиск, вибіркове подання інформації, перебільшення значущості певних аспектів або ігнорування важливих деталей. У сфері гостинності маніпуляції можуть використовуватися для формування певної реакції споживачів, партнерів або співробітників, впливу на переговорний процес чи отримання вигідних умов співпраці. Результатом маніпуляцій може стати обтяжливе почуття обов'язку в учасника комунікації і повне небажання продовжувати таку взаємодію взагалі. Основними прикладами маніпуляції в діловому листуванні у сфері гостинності є:

- псевдопрозорість (підприємства можуть використовувати складну або не зовсім прозору термінологію, щоб переконати партнерів або клієнтів у необхідності тих чи інших умов співпраці або умов договору, навіть якщо вони не вигідні для іншої сторони);

- неправдиві обіцянки (у рекламних або пропозиційних листах можуть бути надмірно завищені обіцянки щодо якості послуг або можливостей, що в подальшому може призвести до розчарування клієнтів або партнерів);

- завуальоване нав'язування (ділове листування не надає всієї необхідної інформації і змушує одержувача діяти в певний спосіб, наприклад, погодитися на невігідні умови або заплатити більше);

- перекладання відповідальності (автор листа не визнає свої помилки; проблеми перекладаються на когось іншого; адресату не надають права вибору; немає ніяких проявів турботи до роботи співрозмовника);

- маніпуляція термінами (використання термінів «акційна пропозиція» або «обмежена кількість місць», які можуть вплинути на прийняття рішення клієнта щодо бронювання чи покупки послуг, хоча насправді пропозиція може бути відкрита для всіх).

У діловій комунікації, зокрема у професійному листуванні, маніпулятивні тактики зазвичай реалізуються через специфічні мовні конструкції, які чинять психологічний тиск на адресата, сприяють формуванню необхідної реакції або знижують рівень його самостійності у прийнятті рішень. Використання таких

тактик впливає на сприйняття корпоративної культури та репутацію підприємства. До найбільш поширених маніпулятивних конструкцій у діловому листуванні належать такі:

– «Щиро вдячні задалегідь!» – така форма вираження подяки ще до фактичного ухвалення рішення створює у співрозмовника відчуття зобов'язання та може призвести до автоматичної згоди без критичного аналізу ситуації;

– «Розраховуємо на вашу схвальну відповідь!» – припускає наявність лише одного прийняттого варіанта відповіді, звужуючи можливості вибору та психологічно тиснучи на отримувача повідомлення;

– «Можливо, вам буде цікаво...?» – прихована форма спонукання до дії, що маскується під необов'язкову рекомендацію, створюючи умови, за яких відмова виглядає невиправданою;

– «Впевнені, що ви підтримаєте це рішення!» – містить припущення про позитивну відповідь, таким чином впливаючи на свободу вибору співрозмовника та зменшуючи ймовірність заперечень;

– «Ви ж зможете завершити це завтра?» – подібна конструкція передбачає згоду на виконання завдання без попереднього обговорення реальних можливостей і строків;

– «Напевно, у вас знайдеться час для цього?» – фраза, що на рівні імплікацій передбачає наявність у співрозмовника необхідного ресурсу (часу), таким чином змушуючи його пристати на пропозицію;

– «Розгляньмо це як першочергове завдання?» – спосіб подання пріоритетності питання без реального узгодження, що змушує співрозмовника прийняти певний порядок дій;

– «Нагадуємо, що ми вже це обговорювали!» – маніпулятивна техніка, яка створює враження раніше досягнутої домовленості, навіть якщо такої не існувало, змушуючи співрозмовника погодитися, щоб уникнути когнітивного дисонансу;

– «Ви ж не заперечуватимете, адже обіцяли?» – апеляція до почуття відповідальності, що може бути використано для створення психологічного тиску, навіть якщо жодних офіційних зобов'язань не було;

– «Єдиний правильний варіант – діяти саме так!» – категоричне твердження, що нав'язує конкретне рішення як безальтернативне, виключаючи можливість обговорення інших варіантів;

– «Розраховуємо на вашу оперативність у відповіді!» – створює штучне відчуття терміновості, що може змусити співрозмовника ухвалити рішення поспіхом, не маючи часу на повноцінний аналіз ситуації;

– «Напевно, ви не будете проти, якщо ми так зробимо?» – побудова питання, що передбачає позитивну відповідь, ускладнюючи процес відмови та роблячи її менш комфортною для співрозмовника.

Для забезпечення довготривалих партнерських відносин, збереження професійної етики та формування позитивного корпоративного іміджу підприємства сфери гостинності повинні дотримуватися принципів прозорості у діловому листуванні. Використання маніпулятивних стратегій може мати короткостроковий ефект, проте в перспективі воно руйнує довіру до підприємства та нівелює його репутацію. Натомість, етична комунікація, заснована на чесності, взаємоповазі та відкритості, сприяє побудові надійного іміджу та встановленню міцних ділових зв'язків.

**Етика ділової комунікації на підприємствах сфери гостинності** охоплює систему принципів, норм та стандартів поведінки, яких необхідно дотримуватися під час професійної взаємодії. Вона спрямована на забезпечення ефективного спілкування між співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, створюючи основу для довгострокової співпраці та підвищення рівня довіри. Зміст етики ділової комунікації в індустрії гостинності охоплює не лише професійні стандарти, але й морально-етичні цінності, що регулюють міжособистісні відносини, сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпечують високий рівень обслуговування. Зокрема, важливими аспектами є дотримання принципів

відкритості, взаємоповаги, ввічливості, коректності та емоційної врівноваженості у всіх формах ділового спілкування.

Однією з ключових особливостей етикету ділової комунікації на підприємствах гостинності є пріоритет субординації та професійної компетентності над соціально-демографічними чинниками, зокрема гендерні та вікові відмінності між співробітниками. Це сприяє забезпеченню ефективного управління персоналом, підтриманню корпоративної культури та створенню сприятливого середовища для професійного розвитку й кар'єрного зростання.

Загальноприйнятими принципами етики ділового спілкування, що розповсюджуються і на підприємства сфери гостинності, є такі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Принципи етики ділового спілкування сфери гостинності

Найменування принципу	Пояснення
Повага та взаємодопомога	Професійне спілкування в індустрії гостинності повинне базуватися на повазі до співрозмовника, врахуванні його позиції та сприянні досягненню спільних бізнес-цілей. Дотримання нормативно-етичних стандартів підприємства забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, партнерами та клієнтами
Конфіденційність	Професійна діяльність у сфері гостинності передбачає збереження конфіденційності інформації, особливо тієї, що стосується клієнтів, співробітників та бізнес-партнерів. Захист даних є важливим елементом корпоративної відповідальності та довіри
Чесність і прозорість	Комунікація підприємств сфери гостинності має бути відкритою, вірогідною та етичною. Важливо уникати маніпуляцій, недомовок та двозначних висловлювань, що можуть вплинути на сприйняття інформації
Відповідальність	Кожен учасник ділового спілкування повинен усвідомлювати відповідальність за свої слова, рішення та їх наслідки. Комунікація має сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, а також бути зрозумілою, структурованою та позбавленою неформальних або граматично некоректних висловлювань
Тактовність і коректність	Будь-які конфліктні ситуації необхідно вирішувати дипломатично, з урахуванням культурних та соціальних особливостей. У міжнародному спілкуванні особливо важливими є етикет та повага до національних традицій партнерів та клієнтів
Пунктуальність і своєчасність	Дотримання узгоджених термінів у комунікації є важливим показником професіоналізму. Вчасне надання відповідей та оперативне реагування на запити сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства у сфері гостинності

Відмінні ознаки етики ділової комунікації сучасного світу такі: збільшення комунікації через електронні платформи (імейл, соцмережі, месенджери);

крос-культурна комунікація (через глобалізацію зростає необхідність дотримуватися міжнародних стандартів етики та враховувати культурні відмінності під час ділових переговорів); важливість інклюзивного спілкування, яке враховує інтереси різних груп людей і потребує адаптації до різних форматів комунікації, включаючи дистанційні переговори.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій актуалізував істотне підвищення ролі комунікацій у соціальних мережах для всіх економічних суб'єктів. Соціальні мережі нині відіграють істотну роль у комунікаціях підприємств індустрії гостинності, забезпечуючи ефективний канал взаємодії з потенційними та постійними клієнтами, партнерами та співробітниками. Соціальні мережі є інструментом формування позитивного іміджу готельно-ресторанних підприємств, просування їхніх послуг і створення конкурентних переваг. Завдяки візуальному контенту, відгукам клієнтів та інтерактивним механізмам взаємодії (конкурси, опитування, акції) підприємства гостинності можуть підвищувати впізнаваність бренду та залучати нову аудиторію. Завдяки двосторонній комунікації соціальні мережі дозволяють готельно-ресторанним підприємствам оперативно реагувати на запити споживачів, обробляти відгуки та враховувати побажання клієнтів. Відкритий діалог сприяє формуванню довіри та підвищенню рівня лояльності. У сучасному світі соціальні мережі є не лише майданчиком для залучення клієнтів, а й простором для обговорення як позитивного, так і негативного досвіду гостей. Швидке реагування на критику, вибачення у разі невідповідності очікуванням, а також ефективна комунікація під час кризових ситуацій дозволяють мінімізувати репутаційні ризики. Алгоритми соціальних мереж дають змогу підприємствам гостинності здійснювати таргетовані комунікації, орієнтуючись на конкретні сегменти аудиторії відповідно до їхніх уподобань, геолокації та поведінкових факторів. Персоналізація дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній та рівень залученості клієнтів.

Соціальні платформи надають можливість створювати інтерактивний контент, що стимулює активність користувачів. Наприклад, підприємства

гостинності можуть організовувати онлайн-тури готелями та ресторанами, проводити вікторини, створювати AR-ефекти для залучення молодіжної аудиторії. Сучасні підприємства використовують соціальні мережі як джерело цінної аналітичної інформації завдяки інструментам аналітики (аналіз залученості, настрої аудиторії) і це дозволяє прогнозувати споживчі тренди та адаптувати послуги відповідно до поточних потреб ринку.

Правила ділової етики розповсюджуються і на комунікацію у соціальних мережах (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Правила ділової етики у соціальних мережах

Некоректними з точки зору ділової етики у соціальних мережах є здійснення таких дій: використання надмірної кількості професійних термінів або вузькоспеціалізованої лексики, що може ускладнити сприйняття інформації клієнтами; ігнорування позитивних відгуків (важливо висловлювати вдячність клієнтам за їхню лояльність); копіювання однакових відповідей для різних коментарів (створює враження байдужого ставлення); видалення критичних коментарів (за винятком образливих або неприйнятних за змістом); відсутність емоційного самоконтролю у відповідях на коментарі клієнтів може зашкодити іміджу підприємства.

Особливе місце у здійсненні ділової комунікації в соціальних мережах відводиться питанням інформаційної безпеки. У разі використання соціальних мереж для внутрішньої комунікації керівники готельно-ресторанних підприємств повинні чітко визначити, які матеріали можна публікувати, а які підпадають під конфіденційність і довести це до всіх співробітників. Співробітники мають бути обізнані щодо допустимого розповсюдження інформації про діяльність підприємства (наприклад, фото, відео, внутрішні документи тощо). Доцільно впровадити офіційні правила щодо використання соціальних платформ, які регулюватимуть питання створення, поширення та модерації контенту. Така політика має містити чіткі рекомендації щодо того, як працівники можуть взаємодіяти із цифровими платформами як у межах службових обов'язків, так і у власних акаунтах. Запровадження цих принципів дозволяє підприємствам гостинності підтримувати позитивний імідж, забезпечувати ефективну взаємодію з клієнтами та мінімізувати ризики, пов'язані з некоректним використанням соціальних мереж.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Обґрунтуйте ступінь впливу ефективності ділових комунікацій на успішність функціонування підприємств сфери гостинності.
2. Поясніть специфічність характеристик ділових комунікацій сфери гостинності.

3. Наведіть приклади деструктивних форм ділових комунікацій.
4. Поясніть формати проведення ділових бесід підприємств сфери гостинності.
5. Обґрунтуйте зміст маніпуляцій у діловій комунікації, причини її застосування.
6. Перелічіть основні техніки маніпуляції в процесі комунікації та наведіть приклади щодо кожної.
7. Поясніть роль та важливість публічних виступів як елементу управління комунікаціями готельно-ресторанних підприємств.
8. Як страх публічних виступів може вплинути на процес комунікацій у сфері гостинності? Чи можна, на вашу думку, подолати цей страх та яким чином?
9. Поясніть, які зміни відбулися в діловому листуванні підприємств сучасного світу?
10. Надайте оцінку практиці використання маніпулятивних тактик у діловому листуванні.

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Функції ділових комунікацій:
  - а) деструктивна, конфліктна, дискусійна;
  - б) комунікативна, практична, інформаційна;
  - в) соціальна, імовірнісна, відносна;
  - г) довірча, особиста, дружня.
  
2. Ключова особливість ділових комунікацій:
  - а) імовірнісний характер та непередбачуваність;
  - б) відсутність загальноприйнятих вимог та норм;
  - в) жорстке законодавче регулювання та штрафні санкції за порушення чинних норм;
  - г) структурованість і передбачуваність таких комунікацій, що унеможливорює раптове припинення взаємодії без наслідків для обох сторін.

3. Замовчування інформації, прояви негативних емоцій, авторитарне спілкування та маніпулятивні техніки є ознаками:

- а) прогресивних форми ділових комунікацій;
- б) проявом процесів діджиталізації комунікацій підприємств;
- в) розуміння емоційного стану співрозмовника;
- г) усвідомлення деструктивних форми ділових комунікацій.

4. Ділові бесіди, ділові наради, ділове листування, ділові переговори, ділова електронна комунікація:

- а) є формами ділової комунікації;
- б) є варіантами спілкування членів родини;
- в) охоплюють винятково внутрішні комунікації підприємства;
- г) не пов'язані з діяльністю підприємств сфери гостинності.

5. Цілеспрямований вплив на свідомість і поведінку індивіда або групи осіб з метою досягнення прихованих від них особистих інтересів – це:

- а) нейролінгвістичне програмування;
- б) маніпуляція;
- в) інформаційний вплив;
- г) захід щодо запобігання банкрутства підприємства.

6. Створення ситуації, за якої співрозмовник змушений ухвалювати рішення у стислі терміни, без можливості детального аналізу всіх можливих варіантів, – це:

- а) маніпуляція часом;
- б) маніпуляція невпевненістю клієнта;
- в) маніпуляція почуттям провини;
- г) маніпуляція на «правилах етикету».

#### 7. Контрманіпуляція:

- а) один із найсильніших факторів психологічного впливу, що може використовуватися для маніпуляції іноземними діловими партнерами;
- б) одне з правил ефективності комунікації;
- в) комунікативна реакція, спрямована на нейтралізацію маніпулятивного впливу;
- г) метод подолання кризових явищ підприємства.

#### 8. Публічні виступи – це:

- а) риторика у релігійній сфері;
- б) захід щодо зменшення уваги слухачів до теми публічного виступу;
- в) сприяють формуванню довіри, підвищенню рівня обслуговування та зміцненню конкурентних позицій підприємства;
- г) яскрава ознака епохи Середньовіччя.

#### 9. Вирішальна основа успішних публічних виступів:

- а) неуважність співрозмовника, когнітивні упередження, перешкоди у каналах зв'язку, специфіка ієрархічних відносин;
- б) глософобія;
- в) використання даних, що належать до комерційної таємниці підприємств;
- г) ораторська майстерність.

#### 10. Ретельна підготовка, практика, контроль дихання – це:

- а) приклади відродження античної риторики;
- б) ефективні практики подолання страху публічних виступів;
- в) комплекс засобів, що не рекомендуються для публічних виступів;
- г) категорії винятково театрального мистецтва.

## **4 КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **4.1 Комуникативний менеджмент: структурні елементи, особливості на підприємствах сфери гостинності**

Комуникативний менеджмент – складник системи управління готельно-ресторанними підприємствами, оскільки функціонування та розвиток цих підприємств безпосередньо зорієнтовані на забезпечення якісного обслуговування споживачів і формування їхнього позитивного досвіду. Цей аспект управління відіграє важливу роль у побудові ефективних комуникативних процесів, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємств та забезпеченню конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

У межах комуникативного менеджменту керівники підприємств гостинності реалізують комплекс управлінських заходів, що включає визначення комуникативних цілей; розробку стратегій їх досягнення; планування та впровадження конкретних управлінських рішень; координацію взаємодії між учасниками комуникативного процесу; контроль ефективності реалізованих заходів; коригування стратегії на підставі зворотного зв'язку та отриманих результатів. Сукупність цих етапів забезпечує системність управління комунікаційними потоками та сприяє ефективному функціонуванню підприємств сфери гостинності.

**Комуникативний менеджмент у сфері гостинності** можна визначити як цілісний процес планування, організації, контролю та оптимізації комуникативних взаємодій між усіма зацікавленими сторонами (споживачами, персоналом, бізнес-партнерами та суспільством) з метою забезпечення високого рівня сервісу, підвищення лояльності клієнтів, зміцнення репутації підприємств цієї сфери та створення комфортного середовища для гостей.

Цей вид управління охоплює як внутрішні (між співробітниками), так і зовнішні (з клієнтами та партнерами) комунікації, зосереджуючи увагу на персоналізації взаємодії, ефективності обміну інформацією, адаптації до культурних особливостей та інтеграції сучасних технологій для забезпечення безперервного зв'язку.

Актуальність комунікативного менеджменту обумовлена необхідністю ефективного інформаційного обміну та координації діяльності у сфері гостинності, що є критично важливим чинником підвищення конкурентоздатності та репутації підприємств. Високий рівень комунікативного забезпечення дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів, задовольняти їхні очікування та забезпечувати якість обслуговування на рівні сучасних ринкових стандартів. Крім того, ефективно побудована система комунікацій сприяє формуванню корпоративної культури, поліпшенню взаємодії між співробітниками та підвищенню рівня мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність роботи та якість наданих послуг.

Використання сучасних інструментів комунікації (соціальних мереж, чат-ботів, цифрових платформ) відкриває можливості для підтримання постійного контакту зі споживачами, аналізу їхніх споживчих уподобань і прогнозування очікувань. У контексті глобалізації бізнесу зростає необхідність врахування культурних особливостей, подолання мовних бар'єрів та адаптації до різних стандартів ділового спілкування, що вимагає від підприємств упровадження гнучких комунікаційних стратегій та високого рівня професійної компетентності персоналу. Комунікативний менеджмент виконує функцію стратегічного інструменту підвищення ефективності управління, формування позитивного іміджу підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій. Об'єктом комунікативного менеджменту є управління інформаційними потоками, а предметом – розроблення ефективних механізмів їх оптимізації, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємств та раціональному використанню ресурсів.

Основні завдання комунікативного менеджменту включають формування корпоративної єдності та підвищення мотивації персоналу; забезпечення стабільності та прогресивного розвитку корпоративних цінностей і норм, що відображає цінності та норми поведінки; інформаційне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень; управління комунікаціями в умовах організаційних змін (реструктуризація, оптимізація, впровадження нових технологій); ідентифікація та вирішення комунікаційних проблем підприємства. Комунікативний менеджмент функціонує у двох основних підсистемах:

1) управління зовнішніми комунікаціями (розвиток зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, включаючи клієнтів, партнерів, постачальників і засоби масової інформації);

2) управління внутрішньо-організаційними комунікаціями (забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами, регулювання інформаційних потоків та управління персоналом). Специфічними особливостями комунікативного менеджменту у сфері гостинності є такі (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Перелік особливостей комунікативного менеджменту підприємств сфери гостинності

Як складник системи управління підприємствами сфери гостинності, комунікативний менеджмент виконує такі функції: інтегруюча функція (забезпечується використанням новітніх управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційною активністю та творчим підходом); інформаційна функція (зумовлена обізнаністю із закономірностями інформаційного обміну, який здійснюється для досягнення певної практичної мети чи вирішення проблеми); клієнторієнтована функція (її ефективність безпосередньо визначає успіх комунікативної стратегії, що передбачає глибоке розуміння цільової аудиторії); самопрезентація (реалізується через створення іміджу та репутації підприємства); освітня функція (передбачає дослідження комунікативних навичок цільових аудиторій, упровадження нових ідей та поширення досягнень у сфері сучасної комунікації).

Технологіями та інструментами комунікативного менеджменту є:

- комунікація з громадськістю;
- взаємодія з інвесторами та партнерами;
- брендинг;
- формування іміджу та управління репутацією;
- інформаційна взаємодія зі ЗМІ;
- програми просування.

Комунікативний менеджмент у сфері гостинності є відображенням комплексної багатовимірної системи, що забезпечує ефективне управління інформаційними потоками, сприяє підвищенню рівня обслуговування та формуванню стійких конкурентних переваг підприємств у глобальному середовищі.

## 4.2 Поняття, види, елементи комунікативних стратегій готельно-ресторанних підприємств

Комунікації підприємств сфери гостинності безпосередньо впливають на реалізацію їх стратегічних цілей. Відбувається кореляція стратегії розвитку підприємства з очікуваннями фактичних та потенційних споживачів продуктів чи послуг. Грамотна побудова та комплексне використання всієї сукупності комунікацій підприємства повинні знайти своє відображення у його комунікативній стратегії.

**Комунікативна стратегія** становить довгостроковий напрям дій готельно-ресторанного підприємства щодо досягнення цілісності його комунікацій, забезпечення його інформаційної присутності на ринку, ефективного розвитку його комунікативних процесів, що, у поєднанні, сприятиме досягненню організаційних цілей функціонування цього підприємства, збільшенню попиту на його послуги, максимізації його прибутку та зміцненню конкурентоздатності. Комунікативна стратегія розробляється згідно з ключовими цілями розвитку готельно-ресторанного підприємства та сприяє його ефективному зв'язку з громадськістю. Будь-яка комунікативна стратегія повинна відображати організаційний план, загальні ідеї та напрям розвитку підприємства гостинності. У світі, де інформація відіграє ключову роль, володіння навичками розроблення й реалізації комунікативних стратегій стає важливою умовою успіху.

Ефективна комунікативна стратегія підприємства у сучасному світі становить ключовий фактор його успіху, адже дозволяє вчасно ідентифікувати потенційні загрози й ризики та оперативно мінімізувати їх негативний вплив; формує та підтримує позитивний імідж підприємства серед споживачів; сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню лояльності та довіри серед партнерів і персоналу; забезпечує механізм створення внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємств задля забезпечення ефективного обміну інформацією як на рівні підприємства, так і зовнішнього оточення.

Суть комунікативної стратегії простежується у низці функцій, які вона виконує. Ці функції відіграють роль ефективного важеля ефективної взаємодії зі споживачами, підтримання позитивного іміджу, а також гнучкої адаптації до швидкозмінюваного впливу факторів оточуючого економічного середовища (рис. 4.2).



Рисунок 4.2 – Функції комунікативної стратегії готельно-ресторанних підприємств

Деталізуємо зміст цих функцій:

1) функція визначення місії підприємства: визначення стратегічних цілей щодо побудови внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства; визначення заходів, ресурсів досягнення стратегічних цілей підприємства;

2) функція інформування: повідомлення споживачам про послуги, продукти та заплановані події; поширення інформації підприємства про новини та акції;

3) функція залучення нових споживачів: створення рекламних кампаній для привернення нових споживачів; використання соціальних мереж для залучення аудиторії;

4) функція підтримання зв'язку зі споживачами: оперативне реагування на відгуки, запити споживачів, відвідувачів; розсилка через електронну пошту або соціальні мережі новин та персоналізованих пропозицій;

5) функція формування іміджу та репутації підприємства: створення позитивного образу підприємства, його бренду; управління репутацією через публікації та взаємодію з медіа;

6) функція реалізації механізмів зворотного зв'язку: моніторинг, отримання та уважний аналіз фідбеків від споживачів, відвідувачів задля підвищення рівня якості обслуговування; проведення анкетування, опитування споживачів, відвідувачів;

7) функція координації внутрішніх комунікацій: інформування персоналу про всі організаційні зміни, новини та політику підприємства; мотивація та стимулювання персоналу до поліпшення результатів роботи;

8) функція стратегічного планування: розроблення довгострокових комунікаційних заходів; аналіз ефективності реалізації комунікаційних заходів та коригування стратегії у зв'язку із впливом факторів зовнішнього оточення;

9) функція аналізу ефективності дії комунікацій підприємства: систематизація, діагностика дії комунікаційного механізму підприємства; виправлення недоліків у роботі комунікаційного механізму, підвищення ефективності його функціонування.

Ефективні комунікативні стратегії підприємств сфери гостинності забезпечують взаємодію зі споживачами, формування іміджу, підвищення лояльності споживачів і оптимізацію внутрішніх процесів. Вибір конкретної стратегії зумовлений організаційними цілями, характеристиками цільової аудиторії та ресурсними можливостями підприємства.

Виокремлюють такі види комунікативних стратегій підприємств (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Види комунікативних стратегій готельно-ресторанних підприємств

Вид стратегії	Мета	Інструменти
Маркетингова комунікативна стратегія: зорієнтована на довгостроковий розвиток конкурентних переваг через використання персоналізованих підходів до взаємодії із клієнтами	Стимулювання попиту, формування впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів	Цифровий та традиційний маркетинг; програми лояльності як засіб утримання постійних клієнтів; контент-маркетинг
Репутаційна комунікативна стратегія: зорієнтована на сталий розвиток та підтримання високого рівня репутації підприємства через етичну та прозору комунікацію	Управління іміджем підприємства для забезпечення високого рівня довіри та позитивного сприйняття аудиторією	Моніторинг та активна робота з відгуками клієнтів; реалізація соціально відповідальних ініціатив і благодійних програм; створення PR-кампаній, що демонструють цінності підприємства
Внутрішньо-корпоративна комунікативна стратегія: поліпшує якість внутрішньої взаємодії, що сприяє підвищенню ефективності управління та продуктивності персоналу	Оптимізація комунікації між співробітниками для підвищення продуктивності та згуртованості колективу	Регулярні корпоративні зустрічі, тренінги та семінари; упровадження внутрішніх комунікаційних платформ; системи мотивації персоналу та корпоративна культура
Інформаційна комунікативна стратегія: підвищує довіру до бренду, формує експертний статус підприємства у відповідній сфері	Надання актуальної та корисної інформації для підвищення обізнаності споживачів	Розсилка персоналізованих рекомендацій щодо вибору послуг; організація вебінарів, тренінгів та майстер-класів; розроблення інфографіки, довідників і путівників, що популяризують регіональні особливості
Емоційно-зорієнтована комунікативна стратегія: сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів через створення емоційно насичених вражень	Розвиток тривалого емоційного зв'язку з клієнтами через створення унікального споживчого досвіду	Використання сторітелінгу в маркетингових комунікаціях; інтерактивні заходи, що залучають гостей до взаємодії; організація фотозон та культурних програм для посилення емоційної залученості

У сучасному світі набуває популярності застосування ще одного виду комунікативної стратегії – конверсійної комунікативної стратегії. Для підприємств сфери гостинності **конверсійна комунікативна стратегія** становить системний підхід до управління комунікаційними процесами, спрямований на максимізацію ефективності взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами з метою досягнення певних бізнес-результатів. Така стратегія включає сукупність методів, інструментів і тактик, що дозволяють

перетворити зацікавлених осіб на постійних клієнтів, забезпечуючи високий рівень їхньої задоволеності та лояльності.

Сучасні підприємства сфери гостинності, керуючись принципами стратегічного управління комунікаціями, застосовують інтеграційний підхід у процесі взаємодії зі споживачами з урахуванням інноваційних технологій та змін у споживчих уподобаннях. Використання ефективних комунікативних стратегій дозволяє підвищити рівень довіри до бренду, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та сприяти довгостроковій конкурентоздатності готельно-ресторанних підприємств.

### **4.3 Маркетингові комунікативні інструменти підприємств сфери гостинності**

**Маркетингові комунікації підприємства сфери гостинності** – комплекс дій, спрямованих на створення взаємозв'язку з учасниками ринку, який забезпечуватиме ефективність маркетингової діяльності та стійкий розвиток цього підприємства.

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції у сфері гостинності маркетингові комунікації прямо впливають на забезпечення конкурентоздатності підприємств. Успішне функціонування готелів, ресторанів та інших закладів залежить від здатності ефективно доносити інформацію до потенційних клієнтів, формувати позитивний імідж і стимулювати споживчий попит. Саме маркетингові комунікації дозволяють підприємствам оперативно повідомляти клієнтам про послуги, спеціальні пропозиції, нові продукти або заходи, що особливо актуально у сфері гостинності, де рішення споживачі зазвичай приймають спонтанно. Завдяки комплексному використанню відповідних маркетингових інструментів підприємства можуть створювати довгострокові відносини зі споживачами, що сприяє їхньому поверненню, а використання таких інструментів, як знижки, акції, спеціальні пакети послуг і бонуси, сприяє збільшенню продажів, особливо в низький сезон. Формуючи

унікальні стратегії комунікації, підприємства отримують можливість виділятися серед конкурентів, створюючи впізнаваний бренд та залучаючи клієнтів за рахунок емоційних цінностей і персоналізації.

Активний розвиток маркетингових комунікацій пояснюється тим, що інформаційні ера привнесла в життя людства надзвичайно швидкий розвиток інтернет-технологій, розповсюдження відповідних цифрових ресурсів, а також мобільних телекомунікацій. У контексті маркетингу відбулися колосальні зміни в системі «підприємство – споживач»: раніше всі маркетингові комунікації здійснювалися завдяки телебаченню та друкованим ЗМІ, нині – цифровим варіантам комунікацій (вебсайт, електронна пошта, соціальні мережі та месенджери, вебінари). І ці зміни дозволяють сучасним готельно-ресторанним підприємствам оперативного змінювати свої маркетингові заходи та динамічно коригувати маркетингові повідомлення для забезпечення найефективнішого впливу на клієнтів і споживачів.

**Маркетингові комунікативні інструменти підприємств сфери гостинності** – це комплекс заходів і засобів, які використовуються для налагодження ефективного зв'язку між підприємством (готелем, рестораном, курортом тощо) та його цільовою аудиторією. Основна мета дії цих інструментів – інформування, переконання, стимулювання потенційних гостей або споживачів, а також формування їхньої лояльності.

До переліку маркетингових комунікативних інструментів належать:

- традиційні (класичні): реклама, PR (зв'язки з громадськістю), стимулювання збуту, особистий продаж та прямий маркетинг;
- комплексні комунікаційні інструменти маркетингу: брендинг, спонсорство, виставки та ярмарки, а також синергетичні маркетингові комунікації в торгових точках (охоплюють всі маркетингові комунікативні інструменти, призначені для формування звернення, та спрямовані на цільову аудиторію, здатні просувати продукцію підприємства до кінцевого споживача).

Сучасні підприємства сфери гостинності активно інтегрують цифрові технології у власну маркетингову діяльність, що зумовлено трансформацією

комунікаційного простору та зростанням ролі інтернет-середовища як ключового інструменту взаємодії із цільовою аудиторією. Завдяки універсальності та багатофункціональності Інтернету підприємства можуть оперативно та ефективно налагоджувати комунікацію з потенційними клієнтами, підвищуючи рівень їхньої залученості та лояльності. До основних переваг застосування маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі у сфері гостинності можна віднести такі (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Переваги застосування маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі готельно-ресторанними підприємствами

Перевага	Характеристика
Глобальне охоплення аудиторії	Інтернет забезпечує підприємствам гостинності доступ до значної кількості потенційних клієнтів незалежно від їхнього місця розташування, що є особливо важливим для готелів, курортів, ресторанів та туристичних компаній
Миттєве подолання географічних і національних меж	Завдяки цифровим платформам, соціальним мережам та онлайн-бронюванню гостинні підприємства можуть взаємодіяти з клієнтами з різних регіонів, розширюючи свою ринкову присутність
Оптимізація витрат на маркетингові комунікації	Вартість реклами в інтернет-середовищі, як правило, є нижчою порівняно з традиційними методами просування; це особливо актуально для малого та середнього бізнесу у сфері гостинності, що дає змогу ефективніше конкурувати з великими гравцями ринку
Реалізація концепції інтерактивного маркетингу	Використання онлайн-платформ дозволяє підприємствам гостинності підтримувати безперервний зворотний зв'язок із клієнтами через чат-боти, соціальні мережі, електронну пошту та інші цифрові канали, підвищуючи рівень персоналізації обслуговування
Миттєвий зворотний зв'язок	Споживачі мають змогу оперативно залишати відгуки та коментарі про рівень сервісу, якість номерного фонду, кухню гастрономічного закладу, що сприяє підвищенню довіри до бренду та дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів
Автоматизація інформаційного обслуговування	Підприємства можуть значно зменшити навантаження на персонал, надаючи клієнтам доступ до вичерпної інформації про послуги, спеціальні пропозиції та правила бронювання через вебсайти, мобільні застосунки та розділи FAQ
Доступність бізнесу у форматі 24/7	Завдяки цифровим технологіям підприємства гостинності можуть здійснювати прийом замовлень, бронювання номерів та обробку запитів у режимі реального часу без обмежень у часових рамках
Рационалізація використання ресурсів	Маркетингові комунікації в інтернет-середовищі дають змогу підприємствам гостинності уникати дублювання ресурсів у таких сферах, як графічний дизайн, рекламні матеріали та фотоконтент. Завдяки єдиній цифровій екосистемі цей контент може бути багаторазово використаний у різних каналах просування, включаючи соціальні мережі, вебсайти, електронні розсилки та виставкові заходи

Активне використання цифрових технологій стає обов'язковим складником успішного розвитку підприємств сфери гостинності, сприяючи їхній конкурентоздатності та адаптивності до умов динамічного ринкового середовища.

Кожен інструмент маркетингових комунікацій виконує певну функцію та спрямований на залучення клієнтів, формування позитивного іміджу та підвищення прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери:

#### 1. Цифровий маркетинг та аналітика:

- вебаналітика допомагає оцінювати ефективність сайту готелю чи ресторану, аналізувати поведінку відвідувачів, оптимізувати контент і підвищувати конверсію;

- SMM (соціальний медіамаркетинг) – активне просування готельно-ресторанних послуг у Фейсбук, Інстаграм, ТікТок через контент, рекламу та взаємодію з підписниками;

- SEO (пошукова оптимізація) – поліпшення сайту ресторану чи готелю для його вищої видимості у Гуглі (наприклад, оптимізація сторінки шляхом бронювання номерів);

- SEM (платний пошуковий маркетинг) – запуск рекламних кампаній у пошукових системах (наприклад, Гугл Адс для реклами спеціальних пропозицій);

- SMO (оптимізація для соцмереж) – інтеграція контенту в соціальні платформи, створення вірусних постів, зручних кнопок для швидкого бронювання номерів або замовлення столика.

2. Імейл-маркетинг: розсилка листів із пропозицією знижок, запрошеннями на спеціальні події (гастрономічні вечори, дегустації) або нагадуванням про акції для постійних гостей.

3. Просування в соціальних мережах: використання Інстаграм, Фейсбук, ТікТок для демонстрації атмосфери закладу, інтер'єру, страв, відгуків клієнтів, а також для проведення розіграшів та взаємодії з аудиторією.

4. Контекстна реклама: рекламні оголошення в Гугл Адс, які з'являються при пошуку, наприклад: «кращий ресторан у нашому місті» або «готель біля моря з басейном».

5. Спонсорство: підтримання кулінарних фестивалів, конференцій з ресторанного бізнесу, спортивних подій у готелях або надання знижок для учасників таких заходів в обмін на рекламу.

6. Ембієнт-реклама: розміщення реклами ресторану чи готелю на зупинках громадського транспорту, у таксі, на одноразових кавових стаканах, на квитках, ключах від готельних номерів або навіть на підлогових наліпках у торгових центрах.

7. Нейромаркетинг: напрям маркетингової діяльності, що базується на вивченні та використанні нейрофізіологічних і когнітивних механізмів сприйняття інформації. Його метою є формування стійких позитивних емоційних реакцій у споживачів шляхом цілеспрямованого впливу на їхні сенсорні системи. Завдяки застосуванню нейронаукових методів нейромаркетинг сприяє поліпшенню запам'ятовуваності брендів, товарів і послуг, що, своєю чергою, підвищує рівень їхньої впізнаваності та сприяє довгостроковій лояльності споживачів. Його формами є:

– аромамаркетинг – використання приємних ароматів у холах готелів або в залах ресторанів для створення незабутньої атмосфери;

– вплив через смак – пропозиція компліментів від шеф-кухаря, які викликають приємні асоціації;

– тактильні враження – вибір якісних меблів, приємного текстилю у номерах, посуду з приємною фактурою;

– візуальний вплив – ретельний підбір колірної гами інтер'єру, освітлення, оформлення меню;

– аудіальний вплив – фонове музичне оформлення (лаунж-музика для ресторанів, класична музика для вишуканих готелів).

8. Мобільні додатки: дозволяють клієнтам бронювати номери або столики, отримувати знижки за програмами лояльності, переглядати меню, замовляти доставку їжі або викликати обслуговування в номер.

9. Різні види реклами:

– медійна реклама – банери на туристичних сайтах, платформах бронювання готелів;

– фреймова реклама – вбудовані рекламні блоки на популярних кулінарних сайтах;

– «спливаючі вікна» – рекламні оголошення на сайті закладу з актуальними акціями та знижками.

10. QR-кодування: QR-коди на столиках у ресторані або біля рецепції готелю для швидкого доступу до меню, бронювання, перегляду відгуків або участі в програмі лояльності.

11. Івенти: організація заходів у готелях чи ресторанах (майстер-класи, дегустації, тематичні вечори).

12. Відгуки та рекомендації (Word of Mouth): робота з відгуками на спеціалізованих платформах (TripAdvisor, Booking, Google) та стимулювання клієнтів ділитися досвідом через соцмережі.

13. Інфлюєнс-маркетинг: співпраця з блогерами та лідерами думок, які будуть рекламувати переваги готелю або меню ресторану.

14. Прямий маркетинг: надсилання рекламних пропозицій через SMS, месенджери, електронну пошту.

Ефективність інструментів залежатиме від специфіки підприємства, цільової аудиторії та наявного бюджету. Важливим є розуміння, що завдяки використанню цих інструментів готельно-ресторанні підприємства можуть ефективно залучати нових клієнтів, підтримувати зв'язок із постійними гостями та створювати унікальний споживчий досвід. Фактором успіху в комунікативній політиці підприємств можна вважати використання інтегрованої системи маркетингових комунікацій, тобто різних каналів комунікацій, що створить

можливості для підвищення ефективності комунікативної політики готельно-ресторанних підприємств.

Маркетингові комунікації допомагають готельно-ресторанним підприємствам зберігати та підвищувати свою конкурентоздатність на ринку. Вони дозволяють відзначати унікальність послуг та переваги перед конкурентами, сприяють розвитку довгострокових відносин зі споживачами та оптовими покупцями, а також підвищують можливості щодо взаємодії з партнерами та іншими учасниками ринку сфери гостинності. Для функціонування та розвитку готельно-ресторанних господарств маркетингові комунікації стають стратегічним інструментом для досягнення сталого розвитку. Вони допомагають збалансувати економічний та соціальний виміри діяльності підприємств, що є ключовим аспектом у сучасному світі.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Обґрунтуйте роль комунікативного менеджменту як складової системи управління готельно-ресторанними підприємствами.
2. Поясніть суть управлінських заходів, що реалізуються в процесі комунікативного менеджменту.
3. Які два рівні комунікацій підприємств охоплює комунікативний менеджмент?
4. Що таке об'єкт та предмет комунікативного менеджменту?
5. Перелічіть особливості комунікативного менеджменту підприємств сфери гостинності.
6. Поясніть зміст інтегруючої, інформаційної, клієнторієнтованої та освітньої функцій комунікативного менеджменту.
7. Поясніть, у чому полягають відмінності між інструментами комунікативного менеджменту.
8. Поясніть, чому комунікативна стратегія розробляється згідно з ключовими цілями розвитку готельно-ресторанного підприємства.

9. Чи згодні ви з тезою, що комунікативна стратегія підприємства у сучасному світі є ключовим фактором його успіху?

10. Поясніть зростаючу популярність конверсійних комунікативних стратегій і їх актуальність для підприємств сфери гостинності.

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Комунікативний менеджмент у сфері гостинності – це:

а) відносини виробництва, розподілу і споживання послуг сфери гостинності;

б) здійснення державного контролю дотримання законодавства у сфері гостинності;

в) процес планування, організації, контролю та оптимізації комунікативних взаємодій між усіма зацікавленими сторонами (споживачами, персоналом, бізнес-партнерами та суспільством) з метою забезпечення високого рівня сервісу, підвищення лояльності клієнтів, зміцнення репутації підприємств;

г) комплекс дій, спрямованих на створення взаємозв'язку з учасниками ринку, який забезпечуватиме ефективність маркетингової діяльності та стійкий розвиток цього підприємства.

2. Формування корпоративної єдності й підвищення мотивації персоналу; підтримання та забезпечення стабільності та прогресивного розвитку корпоративних цінностей і норм; управління комунікаціями; ідентифікація та вирішення комунікаційних проблем підприємства – це:

а) завдання комунікативного менеджменту;

б) функції комунікативного менеджменту;

в) методи комунікативних конфліктів;

г) специфічні ознаки комунікативних бар'єрів.

### 3. Інструменти комунікативного менеджменту:

- а) економічна система підприємств; фінансові механізми підприємства; виробнича програма;
- б) брендинг; медіавзаємодія; просування; комунікація з громадськістю; формування іміджу та управління репутацією;
- в) різноманітні канали зв'язку;
- г) нематеріальні активи; оборотні активи; власний та позиковий капітал.

### 4. Інфлюєнс-маркетинг:

- а) співпраця з блогерами та лідерами думок, які будуть рекламувати переваги готелю або меню ресторану;
- б) пропозиція компліментів від шеф-кухаря, які викликають приємні асоціації;
- в) ретельний підбір колірної гами інтер'єру, освітлення, оформлення меню;
- г) надсилання рекламних пропозицій через SMS, месенджери, електронну пошту.

### 5. Функції інформування, формування іміджу та репутації, аналізу ефективності дії комунікацій підприємства:

- а) належать до функцій комунікативної стратегії;
- б) відображають основні функції механізму зміцнення конкурентоздатності;
- в) є складниками інформаційно-аналітичної оцінки діяльності підприємств;
- г) визначають зміст антикризових дій підприємства.

6. Маркетингова комунікативна стратегія:

- а) поліпшує якість внутрішньої взаємодії, що сприяє підвищенню ефективності управління та продуктивності персоналу;
- б) націлена на довгострокове формування конкурентних переваг через використання персоналізованих підходів до взаємодії з клієнтами;
- в) сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів через створення емоційно насичених вражень;
- г) спрямована на виняткове інформування про новини розвитку підприємства.

7. Системний підхід до управління комунікаційними процесами, спрямований на максимізацію ефективності взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами з метою досягнення певних бізнес-результатів, – це:

- а) інформаційна комунікативна стратегія;
- б) внутрішньо-корпоративна комунікативна стратегія;
- в) репутаційна комунікативна стратегія;
- г) конверсійна комунікативна стратегія.

8. Засоби, які використовуються для налагодження ефективного зв'язку між підприємством та його цільовою аудиторією, – це:

- а) маркетингові комунікативні інструменти;
- б) внутрішні та зовнішні комунікації підприємства;
- в) інтенсивна інтеграція цифрових технологій у комунікативні процеси;
- г) стратегічний підхід до управління комунікаціями.

9. Напрямок маркетингової діяльності, що базується на вивченні та використанні нейрофізіологічних і когнітивних механізмів сприйняття інформації, – це:

- а) активне просування готельно-ресторанних послуг у соціальних мережах та месенджерах;

- б) співпраця з блогерами та лідерами думок, які будуть рекламувати переваги готелю або меню ресторану;
- в) нейромаркетинг;
- г) поліпшення сайту ресторану чи готелю для його кращої видимості у Гуглі.

10. Розміщення реклами ресторану чи готелю на зупинках громадського транспорту, у таксі, на одноразових кавових стаканах, на квитках, ключах від готельних номерів, – це:

- а) надсилання рекламних пропозицій через SMS, месенджери, електронну пошту;
- б) ембієнт-реклама;
- в) поліпшення сайту ресторану чи готелю для його вищої видимості у Гуглі;
- г) напрям маркетингової діяльності, що базується на вивченні та використанні нейрофізіологічних і когнітивних механізмів сприйняття інформації.

## 5 КОРПОРАТИВНА ІДЕНТИЧНІСТЬ, ІМІДЖ ТА РЕПУТАЦІЯ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

### 5.1 Суть корпоративної ідентичності, іміджу, репутації

**Корпоративна ідентичність** – це сукупність візуальних, вербальних і поведінкових характеристик, які відрізняють підприємство від конкурентів. Це логотип, фірмовий стиль, місія, цінності, корпоративна культура, стандарти обслуговування.

**Імідж** – це враження або образ, який формується у свідомості споживачів, стейкхолдерів, партнерів про підприємство завдяки цілеспрямованій роботі самого підприємства.

Імідж підприємства здатен здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. Позитивний імідж підприємства вирізняється низкою важливих характеристик і ефектів:

- є основою для забезпечення довгострокової стабільності та успіху підприємства на ринку, а також ключовим фактором у процесі формування бренду;

- позитивний імідж сприяє підвищенню специфічності та унікальності продукції, що, в свою чергу, зменшує цінову чутливість і забезпечує підприємству конкурентні переваги;

- позитивний імідж зміцнює ринкові позиції підприємства щодо товарів-замінників і полегшує доступ до важливих ресурсів, зокрема людських та фінансових.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу імідж може асоціюватися з якістю, престижем, доступністю або гостинністю.

**Репутація** – це загальна оцінка підприємства в суспільстві, що базується на досвіді клієнтів, рекомендаціях, медіа та корпоративній поведінці та становить довготривалий результат діяльності підприємства. Раніше репутація розглядалася як стабільне та практично незмінне явище. Однак зі зростанням

конкуренції, розвитку Інтернету та вдосконаленням PR-технологій цей підхід зазнав значних змін. Сучасна репутація більше не є статичною громадською думкою, а становить соціальну оцінку, яка зазнає постійних і динамічних змін. Корпоративна репутація є результатом сукупності ціннісних характеристик, а саме: автентичності, відповідальності та порядності, що виникають на підставі корпоративного іміджу, сформованого у свідомості споживачів та інших зацікавлених сторін. Корпоративна аудиторія оцінює підприємство з таких ключових позицій, як впізнаваність і значущість, автентичність і відмінність від конкурентів, успіх і соціальна корисність, повага і самооцінка. Коли ці характеристики отримують високу оцінку, підприємство здобуває довіру, надійність, підтримку та позитивні відгуки.

Поняття «імідж» і «репутація» тісно пов'язані. Імідж і репутація – це схожі, але не ідентичні поняття (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Характеристика взаємозв'язку між поняттями «імідж» і «репутація»

Імідж	Репутація
Зовнішнє враження, яке підприємство створює в очах інших, а також те, як воно хоче, щоб його сприймали. Імідж зазвичай формується завдяки маркетинговим та PR-стратегіям і може бути адаптований або змінений залежно від ситуації	Більш глибоке і стабільне поняття, яке відображає реальний досвід і поведінку підприємства. Репутація ґрунтується на діях і результатах, а не лише на зовнішніх виглядах. Вона розвивається з часом і відображає довіру або недовіру з боку інших
Отже, імідж є частиною репутації, але репутація є ширшим поняттям, оскільки включає реальний досвід та етичні аспекти діяльності. Імідж може швидко змінюватися, а репутація – це те, що формується і підтверджується протягом тривалого періоду часу	

Для кожного готельно-ресторанного підприємства процес формування іміджу має бути зорієнтований як на внутрішню, так і на зовнішню аудиторію. Внутрішній імідж підприємства визначається такими аспектами, як взаємовідносини між персоналом та керівництвом, кадрова політика, а також соціально-психологічний клімат у колективі. Зовнішній імідж відображає сприйняття підприємства серед споживачів, конкурентів, інвесторів, фінансових установ, постачальників та ЗМІ, а також їхню реакцію на сформований образ. Процес формування, підтримки та розвитку іміджу потребує систематичної та

комплексної діяльності всього колективу підприємства. Розроблення та впровадження ефективної політики корпоративної ідентичності, іміджу та репутації надзвичайно важливі для готельно-ресторанних підприємств:

- споживачі готельно-ресторанної сфери обирають місця, які асоціюються з якістю та комфортом, а виразна ідентичність та позитивний імідж сприяють формуванню довіри, лояльності, що стимулює повторні відвідування;
- у середовищі гостинності, що характеризується високою конкуренцією, унікальна ідентичність допомагає виділитися; гості зазвичай обирають заклади, які асоціюються з неповторним стилем чи емоціями;
- позитивна репутація сприяє залученню кваліфікованих кадрів і вигідних партнерів;
- чітко сформована ідентичність спрощує маркетингові комунікації, адже клієнти краще розуміють, що пропонує підприємство.

Напрямами розвитку корпоративної ідентичності, іміджу і репутації готельно-ресторанних підприємств є такі (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 – Перелік напрямів розвитку корпоративної ідентичності, іміджу і репутації готельно-ресторанних підприємств

До переліку факторів, які в сучасному світі впливають на ідентичність, імідж та репутацію підприємств сфери гостинності, належать:

1) діджиталізація (сьогодні соціальні мережі, онлайн-платформи для бронювання та відгуки значно впливають на імідж і репутацію готельно-ресторанних підприємств, саме тому вони повинні активно працювати над онлайн-присутністю, розвиваючи свою ідентичність у цифровому просторі);

2) зростання вимогливості клієнтів (гості очікують не лише якісного сервісу, але й унікальних емоцій. Ідентичність і репутація стають важливими критеріями вибору підприємства сфери гостинності);

3) глобалізація (у зв'язку зі зростанням міжнародного туризму готельно-ресторанні підприємства мають враховувати культурні відмінності у формуванні ідентичності, щоб задовольняти очікування гостей із різних країн);

4) сталий розвиток (репутація підприємств, які дотримуються екологічних стандартів та соціальної відповідальності, має вищу цінність для сучасних гостей).

Корпоративна ідентичність, імідж та репутація є обов'язковими елементами успіху готельно-ресторанного бізнесу. Вони допомагають підприємствам виділятися на ринку, залучити клієнтів і партнерів, сформувати довіру та забезпечити стійкий розвиток навіть у складних умовах конкуренції.

## **5.2 Заходи управління корпоративною репутацією**

**Корпоративна репутація** – це стратегічний нематеріальний актив, який здатний забезпечити додаткову прибутковість підприємства та сформований як результат узагальненого сприйняття споживачами та стейкхолдерами діяльності підприємства виходячи із рівня якості пропонованих підприємством товарів / послуг, а також економічних, культурних, соціальних та інших аспектів функціонування підприємства.

Інакше кажучи, корпоративна репутація готельно-ресторанного підприємства є складним інтегральним показником, що відображає суспільне

сприйняття його діяльності, взаємодії з клієнтами, партнерами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.

Для підприємств готельно-ресторанної сфери корпоративна репутація має особливе значення, адже ці підприємства працюють у висококонкурентному середовищі та безпосередньо залежать від сприйняття клієнтами якості послуг, рівня сервісу та атмосфери закладів.

Корпоративна репутація включає два складники:

- зовнішня (зумовлена впливом зовнішніх факторів);
- внутрішня (зумовлена внутрішніми чинниками конкретного підприємства: внутрішні відносини, атмосфера, відносини між керівництвом та персоналом).

Детальна характеристика двох складників корпоративної репутації підприємства сфери гостинності подана в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Характеристика складників корпоративної репутації підприємства

Складник	Елементи
Зовнішній	Рівень якості обслуговування споживачів
	Рівень поінформованості про підприємство
	Зовнішньо-корпоративна комунікація
	Упізнаваність бренду
	Сприйняття ринком запропонованих послуг
	Кількість позитивних та негативних відгуків
	Соціально-ділова активність
	Представленість у різних рейтингах
	Результати перевірок державними органами
	Інформація ЗМІ про підприємство
Внутрішній	Політика управління кадрами підприємства
	Соціально-психологічна атмосфера на підприємстві, повага до співробітників
	Системи мотивації та заохочення співробітників
	Відданість співробітників підприємству
	Публічна репутація засновників та топменеджерів
	Внутрішньо-корпоративна комунікація

Для підприємств готельно-ресторанної сфери корпоративна репутація має специфічні ознаки:

- корпоративна репутація підприємств готельно-ресторанної сфери значною мірою залежить від безпосереднього досвіду клієнтів. Особливу роль відіграють особистий контакт із персоналом, швидкість і якість обслуговування, атмосфера закладу;

- репутація готельно-ресторанних підприємств може змінюватися залежно від якості послуг у періоди пікового завантаження (сезонні туристичні потоки);

- споживачі зазвичай обирають заклади через відгуки в Інтернеті, отже, робота з онлайн-репутацією (зокрема на спеціалізованих платформах) є ключовою;

- підприємства готельно-ресторанної сфери обслуговують клієнтів із різних країн, культур і соціальних груп, що потребує гнучкого підходу до формування корпоративної репутації та врахування особливостей сприйняття послуг;

- сучасні споживачі цінують сталий розвиток, унікальний досвід, локальні продукти, екологічність та інтерактивні формати обслуговування.

**Управління корпоративною репутацією підприємства сфери гостинності** становить діяльність щодо підвищення рівня репутаційного капіталу підприємства (його іміджу) шляхом цілеспрямованих способів і заходів конструювання очікуваної репутації серед споживачів та стейкхолдерів, підтримання певного рівня відповідно до їхніх сподівань і використання напрацьованих репутаційних активів у напрямі реалізації визначених стратегічних цілей.

Управління корпоративною репутацією є складним процесом, що передбачає стратегічно зорієнтовану діяльність, спрямовану на формування, підтримання та вдосконалення іміджу підприємства в готельно-ресторанній сфері з акцентом на довгострокову перспективу. Основною метою цього процесу є створення та підтримання очікуваного іміджу готельно-ресторанного підприємства, що на подальших етапах трансформується в репутаційні активи,

які забезпечують досягнення стратегічних цілей та виконання основних завдань підприємства. У цьому контексті управління корпоративною репутацією в готельно-ресторанному секторі виконуватиме низку важливих функцій, кожна з яких сприяє конкретним бізнес-процесам та їхньому вдосконаленню, а саме:

- іміджева функція: ця функція зорієнтована на формування довіри до підприємства, що, своєю чергою, підвищує рівень його репутації та дозволяє створити стійке сприйняття бренду у свідомості споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін;

- захисна функція: здійснення цієї функції знижує рівень ризику виникнення негативних наслідків для підприємства, зокрема від недобросовісної конкуренції та громадського осуду. Захист репутації включає активні дії для нейтралізації будь-яких загроз або спроби вплинути на сприйняття підприємства через негативну інформацію;

- комерційна функція: ефективне управління репутацією дозволяє підприємству готельно-ресторанної сфери не лише залучити більше клієнтів, але й встановити вищу ціну за свої послуги, що, відповідно, позитивно впливає на фінансові результати підприємства, зменшуючи комерційні ризики та підвищуючи прибутковість;

- ресурсна функція: корпоративна репутація безпосередньо впливає на здатність підприємства залучати необхідні ресурси. Це включає пошук та залучення кваліфікованих кадрів, нових інвесторів, акціонерів, а також можливість отримати підтримку з боку державних органів та громадських інституцій;

- інформативна функція: через реалізацію цієї функції підприємство інформує своїх партнерів, клієнтів та широку громадськість про свою діяльність, стратегічні напрями та значущість у суспільному та економічному контексті, що сприяє зростанню його впізнаваності та поліпшенню загального іміджу.

Основними заходами управління корпоративною репутацією готельно-ресторанного підприємства є такі (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Заходи управління корпоративною репутацією готельно-ресторанного підприємства

Захід	Характеристика
Формування стратегії управління репутацією	Визначення ключових цінностей та принципів діяльності
	Розроблення місії та візії підприємства
	Визначення цільових аудиторій та каналів комунікації
Забезпечення якості послуг	Постійне поліпшення стандартів обслуговування
	Контроль якості послуг через відгуки клієнтів
	Проведення тренінгів для персоналу
Маркетингові та комунікаційні заходи	Побудова сильного бренду через ефективний фірмовий стиль, логотип, вебсайт, соціальні мережі
	Проведення рекламних кампаній, акцій та спеціальних пропозицій
	залучення інфлюєнсерів і блогерів для популяризації закладу
Робота з репутацією в інтернеті	Моніторинг та управління відгуками на платформах (TripAdvisor, Google Reviews, Booking.com тощо)
	Активна взаємодія з клієнтами у соціальних мережах
	Реагування на негативні коментарі з метою їх нейтралізації
Соціальна відповідальність	Організація екологічно орієнтованих програм (зменшення використання пластику, економія ресурсів).
	Участь у благодійних ініціативах
	Упровадження принципів інклюзивності та рівності
Кризовий менеджмент	Розроблення плану дій у разі кризових ситуацій (негативна публічність, скарги клієнтів, невідповідність стандартам)
	Відкритість і швидке реагування під час криз для мінімізації репутаційних ризиків

Управління корпоративною репутацією для підприємств готельно-ресторанної сфери є багаторівневим процесом, що включає формування стратегії, забезпечення високої якості послуг, ефективну комунікацію з клієнтами, а також реагування на зміни в середовищі. Специфіка цієї галузі потребує особливої уваги до роботи з клієнтським досвідом та онлайн-репутацією, адже саме вони формують довготривалий успіх і конкурентоздатність підприємств.

У сучасну інформаційну епоху для кожного готельно-ресторанного підприємства питання необхідності та значущості управління репутацією в Інтернеті стає вже усталеною нормою. Це зумовлено широким охопленням глобальної мережі, її динамічним розвитком, інтерактивністю, доступністю та різноманітністю інструментів для комунікації та реклами. Усі ці фактори не лише підкреслюють важливість онлайн-репутації, але й визначають її як

обов'язковий складник ефективного функціонування кожного готельно-ресторанного підприємства.

Інтернет надає унікальні можливості для формування й управління репутацією шляхом публікації статей, взаємодії через коментарі та відгуки, а також прямого спілкування з цільовою аудиторією. Жоден з офлайн-методів не забезпечує такого рівня охоплення й інтерактивності одночасно. Репутацію в онлайн-середовищі не можна розглядати відокремлено від загального сприйняття бренду. Громадська думка формується під впливом як традиційних джерел інформації (телебачення, радіо, друковані ЗМІ, особисті контакти), так і цифрових платформ, таких як вебсайти, соціальні мережі, новинні портали чи результати пошукових систем. У цьому контексті онлайн-компонента стала вирішальною, особливо для малого та середнього бізнесу, що активно використовує електронну комерцію як основний або єдиний канал збуту.

**Управління репутацією в онлайн-просторі підприємства сфери гостинності** передбачає реалізацію комплексних заходів, спрямованих на створення сприятливого образу бренду, який може бути представлений підприємством, торговельною маркою, окремим продуктом, послугою чи навіть персональним брендом (наприклад, ім'ям керівника). Основна діяльність у цьому напрямі зосереджена на моніторингу й управлінні контентом, що з'являється на різноманітних цифрових платформах: новинних сайтах, соціальних мережах, форумах, блогах і порталах. Інформація, яка поширюється в цих каналах, може бути як позитивною, так і негативною, впливаючи на сприйняття бренду споживачами, що в кінцевому підсумку визначає загальне уявлення про підприємство, його послуги. Керування репутацією в інтернет-середовищі є важливим складником сучасного бізнесу, який передбачає використання системного підходу до створення та підтримання сприятливого образу бренду в умовах динамічного цифрового середовища.

До ключових методів управління репутацією в інтернет-середовищі підприємств готельно-ресторанної сфери належать такі заходи:

1) забезпечення ефективної присутності бренду в соціальних мережах із використанням сучасних стратегій контент-маркетингу, створення привабливого дизайну сторінок та інтерактивного, цікавого контенту, а також забезпечення зручності інформаційного обміну між користувачами;

2) створення привабливого інтерфейсу, цікавого контенту для цільової аудиторії та сприяння доступності взаємодії користувачів із брендом у соціальних мережах;

3) застосування методів оптимізації контенту для забезпечення його появи на перших сторінках результатів пошукових систем із метою створення сприятливого образу бренду;

4) активна взаємодія з відгуками на форумах, у блогах, на тематичних платформах. Включає виявлення негативної інформації, оптимізацію корпоративного порталу, публікацію позитивного контенту на авторитетних ресурсах, домовленості з власниками сайтів щодо модерації негативних відгуків, створення тематичних статей та прес-релізів;

5) дії, спрямовані на захист репутації підприємства в умовах інформаційних атак, конкурентних нападів або інших кризових явищ;

6) написання статей, участь у вебінарах, онлайн-шоу, інтерв'ю, які сприяють створенню сприятливого образу бренду.

Упровадження цього комплексу заходів дозволить підприємству сфери гостинності досягти таких результатів:

– створення сприятливого образу бренду, забезпечення присутності підприємства в популярних соціальних мережах сприяє розширенню охоплення цільової аудиторії та підвищенню репутації на ринку праці;

– посилення конкурентних позицій, участь у рейтингах роботодавців підвищують конкурентоздатність підприємства як на ринку послуг, так і на ринку праці;

– зміцнення лояльності та мотивації персоналу, упровадження внутрішніх соціальних мереж і організація корпоративних заходів сприяють формуванню згуртованої команди, зорієнтованої на спільні цілі;

– залучення кваліфікованих фахівців, запровадження конкурентних умов праці, розширених соціальних пакетів і сприятливого робочого середовища робить підприємство більш привабливим для талановитих працівників, що підвищує їхню залученість і відданість.

Ці підходи є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанних підприємств в умовах сучасного цифрового середовища.

### **5.3 Оцінка ефективності корпоративного іміджу та репутації**

**Оцінка ефективності корпоративного іміджу та репутації готельно-ресторанного підприємства** – це процес кількісного та якісного аналізу, спрямованого на визначення ступеня відповідності сприйняття підприємства його стратегічним цілям, цінностям і очікуванням стейкхолдерів. Цей процес передбачає дослідження того, як підприємство позиціонує себе на ринку, як його сприймають клієнти, партнери, інвестори, працівники та інші зацікавлені сторони, а також як ці аспекти впливають на досягнення бізнес-цілей.

Імідж – це образ підприємства, сформований у свідомості громадськості, який може базуватися на рекламі, споживацькому досвіді, корпоративній поведінці та публічній діяльності. Репутація ж є ширшим поняттям і відображає довгострокову оцінку підприємства, сформовану на основі його діяльності, соціальної відповідальності, етичних принципів і стійкості.

Оцінка ефективності корпоративного іміджу та репутації кожного підприємства сфери гостинності важливі з таких причин:

– по-перше, позитивна репутація допомагає підприємству захищатися від репутаційних ризиків, таких як кризи або негативні відгуки;

– по-друге, імідж і репутація впливають на рішення клієнтів та партнерів, забезпечуючи підприємству стійку конкурентну позицію на ринку;

– по-третє, високий рівень довіри сприяє формуванню довготривалих відносин із клієнтами та залученню нових;

– по-четверте, позитивна репутація підвищує довіру інвесторів і полегшує доступ до фінансових ресурсів.

Під час оцінки ефективності корпоративного іміджу та репутації готельно-ресторанного підприємства виникають певні труднощі, а саме: імідж і репутація є багатовимірними явищами, які залежать від індивідуального сприйняття та культурних особливостей стейкхолдерів; не існує єдиного стандарту для оцінки цих понять, що ускладнює порівняння між підприємствами; поєднання моделей (індекси лояльності, рейтинги, опитування споживачів та фінансові показники) потребує складного аналізу; репутація може швидко змінюватися під впливом зовнішніх подій, наприклад, медійний резонанс або соціальні тренди, що ускладнює довготривалий аналіз; важко ізолювати вплив іміджу та репутації від інших факторів, наприклад, якість продукту, ціна або маркетингові стратегії.

Оцінка ефективності корпоративного іміджу та репутації підприємств базується на застосуванні різноманітних методик і прийомів, що дозволяють отримати кількісні та якісні дані. Найпоширенішими з них є такі (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Найпоширеніші методики оцінки ефективності корпоративного іміджу та репутації підприємств

Найменування методу	Зміст
1	2
Анкетування та опитування	Метод передбачає збирання даних від клієнтів, працівників, партнерів та інших стейкхолдерів через анкети, інтерв'ю або онлайн-опитування; дозволяє зібрати великий обсяг даних без значних витрат. Може використовуватися для визначення рівня задоволеності клієнтів, лояльності, ступеня довіри до підприємства
Індекс Net Promoter Score	Методика оцінює готовність клієнтів рекомендувати підприємство або його продукцію іншим. Респонденти оцінюють свою ймовірність зробити рекомендацію за шкалою від 0 до 10. Перевагою методики є простота використання і зрозумілі результати. Але методика не враховує всі аспекти іміджу, зосереджуючись лише на клієнтській лояльності
SWOT-аналіз	Якісний метод аналізу, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони корпоративного іміджу, а також виявити можливості та загрози для репутації. Метод допомагає інтегрувати внутрішні та зовнішні фактори впливу. Результати залежать також від якості зібраних даних і компетентності експертів

Продовження таблиці 5.4

1	2
Контент-аналіз медіа	Передбачає аналіз згадувань компанії в медіа, соціальних мережах і відгуках клієнтів. Використовуються як ручні методи аналізу, так і автоматизовані інструменти. Метод дозволяє оцінити тональність і частоту згадувань бренду. Обмеженням методу є залежність від доступу до медіаданих і складність обробки великих обсягів інформації
Рейтинги та індекси	Існують численні спеціалізовані рейтинги, наприклад RepTrak System, які використовуються для оцінки репутації компаній у глобальному масштабі. Перевагами цього методу є надійність і можливість порівняння з іншими організаціями, а обмеженнями – те, що дослідження можуть бути дорогими й потребують доступу до професійних баз даних
Фокус-групи	Якісний метод, який передбачає залучення невеликих груп респондентів для обговорення сприйняття бренду чи репутації підприємства та забезпечує глибоке розуміння поведінки і мотивів споживачів. Але метод потребує багато часу та участі досвідчених модераторів
Експертна оцінка	Професійні аналітики або консалтингові компанії надають незалежний висновок щодо іміджу та репутації підприємства. Перевагами методу є високий рівень об'єктивності, а його обмеженнями – значна вартість послуг і залежність від експертної компетенції
Метрики соціальних мереж	Використовуються показники, наприклад, кількість підписників, рівень взаємодії, тон коментарів та репостів. Метод має швидкий доступ до великого обсягу даних. Водночас, не всі дані точно відображають реальне сприйняття бренду

Кожна з перелічених методик має свої переваги та недоліки, тому оптимальним підходом є їх комбіноване використання для отримання комплексної оцінки ефективності корпоративного іміджу та репутації готельно-ресторанного підприємства.

У теоретичних розробках пропонують і такі підходи до оцінки корпоративного іміджу:

1. Метод шкали Лайкерта: використовують для вимірювання рівня згоди або незгоди респондентів із певними твердженнями. Респонденти оцінюють твердження за задалегідь визначеною шкалою. Простота використання, аналіз та можливість кількісно оцінити рівень сприйняття є перевагами цього методу. Обмеженням методу є те, що респонденти можуть вибирати середній варіант, не виражаючи конкретної позиції.

2. Метод семантичного диференціалу: передбачає оцінку підприємства за допомогою пар протилежних прикметників (наприклад, надійний – ненадійний, доступний – недоступний). Респонденти позначають свою оцінку на шкалі між

цими полярними значеннями. Такий метод дає змогу отримати багатовимірну характеристику іміджу, а також підходить для візуалізації даних через графіки або профілі. Обмеженням методу є те, що результати можуть бути суб'єктивними та залежать від попереднього досвіду респондента.

3. Шкала відношення: дозволяє вимірювати показники, що мають абсолютний нуль і дозволяють проводити точні математичні операції. Наприклад, можна вимірювати кількість разів, коли клієнт контактував із брендом, або частку респондентів, які асоціюють підприємства з позитивними характеристиками. Метод характеризується високою точністю і універсальністю, дозволяє аналізувати абсолютні показники, але потребує чітко структурованих питань і масштабів.

4. Шкала порядку: дозволяє впорядкувати варіанти відповіді за рівнем важливості чи переваги, але не визначає точної різниці між позиціями. Метод є легким для розуміння респондентами та дозволяє визначити пріоритети, однак не дозволяє визначити точну відстань між рівнями.

5. Шкала найменувань: шкала, яка класифікує об'єкти або характеристики без упорядкування чи вимірювання різниці між ними. Метод характеризується простотою збору та аналізу даних і чіткою сегментацією аудиторії, але не дозволяє визначити рівень чи інтенсивність сприйняття.

Щодо цих методик, то доцільним вважається такий алгоритм: якщо потрібно виміряти рівень задоволеності чи згоди, доцільніше використовувати шкалу Лайкерта; для комплексного аналізу сприйняття іміджу оптимальним є семантичний диференціал; у дослідженнях із сегментації аудиторії використовуються шкали порядку чи найменувань.

Задля отримання точних та багатовимірних результатів оцінки корпоративного іміджу підприємства доцільне комплексне поєднання всіх цих методик.

У вітчизняній практиці діяльності готельно-ресторанних підприємств більш поширеними є такі методи оцінки, як витратний, ринковий, дохідний, а

також бухгалтерський, аналітичний методи визначення інтегрального рівня ділової репутації підприємства на засадах бізнес-індикаторів тощо.

У будь-якому випадку оцінка ефективності корпоративного іміджу та репутації є необхідним, але складним процесом, який потребує комплексного підходу, адаптованого до специфіки діяльності підприємства сфери гостинності та його цільової аудиторії.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Поясніть, чи може імідж здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на функціонування підприємства?

2. З чим, на вашу думку, асоціюється імідж в готельно-ресторанній сфері?

3. Наскільки взаємозв'язані поняття «імідж» і «репутація»? Перелічіть їх схожі та відмінні ознаки.

4. Поясніть, на які дві аудиторії повинен спрямовуватися розвиток позитивного іміджу бренду.

5. Наведіть приклади напрямів розвитку корпоративної ідентичності, іміджу і репутації підприємств сфери гостинності.

6. Перелічіть основні фактори, які впливають на ідентичність, імідж та репутацію підприємств сфери гостинності у сучасному світі.

7. Поясніть, чому для підприємств готельно-ресторанної сфери корпоративна репутація має особливе значення.

8. Обґрунтуйте тезу, що корпоративна репутація підприємств готельно-ресторанної сфери значною мірою залежить від безпосереднього досвіду клієнтів.

9. Чому, на вашу думку, управління репутацією підприємств в онлайн-середовищі відіграє особливо важливу роль?

10. Поясніть, які методики оцінки ефективності корпоративного іміджу та репутації підприємств є більш доречними для використання у сфері гостинності?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Імідж у готельно-ресторанній сфері може асоціюватися:

- а) із комплексом антикризових заходів підприємства;
- б) якістю, престижем, доступністю, гостинністю;
- в) процедурами попередження банкрутства підприємства;
- г) заходами ефективного управління персоналом.

2. Враження, яке формується у свідомості споживачів, стейкхолдерів, партнерів про підприємство як результат роботи самого підприємства, – це:

- а) корпоративна ідентичність;
- б) репутація;
- в) комунікативні технології;
- г) імідж.

3. Репутація:

- а) включає реальний досвід та етичні аспекти діяльності підприємства;
- б) зовнішнє враження, яке підприємство створює в очах інших, а також те, як воно хоче, щоб його сприймали;
- в) сукупність візуальних, вербальних і поведінкових характеристик, які вигідно вирізняють підприємство на фоні його конкурентів;
- г) маркетингові та PR-стратегії підприємства.

4. Як можна поліпшити репутацію підприємства сфери гостинності:

- а) шляхом забезпеченням низької прозорості і недотримання стандартів безпеки;
- б) поліпшення якості обслуговування, здійснення відповідальної та прозорої політики;
- в) здійснення етичних порушень;
- г) ігноруючи споживацькі відгуки.

5. Фактори сучасного світу, що активно впливають на ідентичність, імідж та репутацію підприємств сфери гостинності:

- а) система внутрішніх комунікацій підприємства;
- б) політика зовнішніх комунікацій;
- в) інструменти інформаційного менеджменту;
- г) зростання вимогливості клієнтів, діджиталізація, глобалізація.

6. Корпоративна репутація готельно-ресторанного підприємства – це:

- а) створення унікального дизайну, який підкреслює характер підприємства;
- б) швидке реагування на скарги;
- в) інтегральний показник, що відображає суспільне сприйняття діяльності підприємства, його взаємодію з клієнтами, партнерами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами;
- г) унікальність та ексклюзивність товарів.

7. Управління корпоративною репутацією:

- а) передбачає цілеспрямовану діяльність, спрямовану на формування, підтримку та поліпшення іміджу підприємства;
- б) зумовлене впливом зовнішніх факторів;
- в) спрямоване на використання історій, які відображають цінності підприємства, для створення емоційного зв'язку з клієнтами;
- г) це логотип, фірмовий стиль, місія, цінності, корпоративна культура, стандарти обслуговування.

8. Основна діяльність в управлінні репутацією в онлайн-просторі:

- а) фокусується винятково на формуванні стратегії управління репутацією;
- б) забезпечує можливість безпосереднього контакту офлайн;
- в) зосереджена на моніторингу й управлінні контентом, що з'являється на різноманітних цифрових платформах;
- г) зменшує ризик прояву негативного ставлення з боку персоналу.

9. Оцінка ефективності корпоративного іміджу та репутації готельно-ресторанного підприємства – це:

а) відображення присутності бренду в соціальних мережах;

б) процес кількісного та якісного аналізу, спрямованого на визначення ступеня відповідності сприйняття підприємства його стратегічним цілям, цінностям і очікуванням стейкхолдерів;

в) дає змогу подолати кризові явища на підприємстві;

г) відображає недостатній рівень довіри до підприємства.

10. Професійні аналітики або консалтингові компанії надають незалежний висновок щодо іміджу та репутації підприємства:

а) у процесі здійснення експертної оцінки;

б) під час оцінки метрик соціальних мереж;

в) це захищає підприємство у конкурентній боротьбі;

г) у процесі навчання співробітників комунікаційним навичкам та стандартам обслуговування.

## 6 МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ІМІДЖЕМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 6.1 Суть корпоративного іміджу, особливості його формування на готельно-ресторанних підприємствах

**Корпоративний імідж підприємства готельно-ресторанної сфери** – це комплексне уявлення, яке формується у цільових аудиторій про це підприємство на основі його діяльності, репутації, зовнішніх проявів і взаємодії із зовнішнім середовищем.

Це своєрідний «візуально-емоційний портрет» підприємства, що поєднує раціональні та емоційні аспекти сприйняття його бренду. Корпоративний імідж відображає цінності, місію, якість обслуговування, рівень комфорту, унікальність пропозицій та інші характеристики, які сприяють формуванню довіри й лояльності клієнтів. Корпоративний імідж є комплексним поняттям, що відображає загальний імідж підприємства, а не окремих менеджерів, персоналу, структурних одиниць.

Створення корпоративного іміджу підприємств готельно-ресторанної сфери характеризується певними особливостями, зумовленими специфікою діяльності цих підприємств (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Специфічні ознаки створення корпоративного іміджу підприємств готельно-ресторанної сфери

Особливість	Пояснення
1	2
Контактність послуг	Готельно-ресторанна сфера передбачає безпосередню взаємодію з клієнтами, що потребує високого рівня професіоналізму персоналу, гостинності, а також вміння створювати позитивні емоції у відвідувачів
Емоційний складник	Оскільки послуги готельно-ресторанної сфери тісно пов'язані із задоволенням базових і соціальних потреб клієнтів (відпочинок, харчування, спілкування), важливо створити позитивне емоційне тло, яке закріплюється у свідомості клієнтів
Формування довіри	Імідж готельно-ресторанних підприємств залежить від здатності забезпечити стабільну якість послуг, безпеку, комфорт і відповідність очікуванням гостей

Продовження таблиці 6.1

1	2
Вплив візуальних та естетичних компонентів	Архітектурний стиль будівлі, оформлення інтер'єру, елементи корпоративного стилю (логотип, форма персоналу, меню) значною мірою впливають на сприйняття іміджу підприємства
Репутація та рекомендації	В епоху цифровізації важливу роль відіграють відгуки, рейтинги на спеціалізованих онлайн-платформах, а також активність підприємства в соціальних мережах

Корпоративний імідж готельно-ресторанного підприємства є багатовимірною та складною категорією, що охоплює два основні компоненти – зовнішній та внутрішній імідж, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні загального образу підприємства:

– зовнішній корпоративний імідж передбачає сприйняття підприємства різними зацікавленими сторонами, зокрема засобами масової інформації, партнерами, споживачами, конкурентами та іншими соціальними групами. До основних складників зовнішнього іміджу належать такі елементи, як якість наданих товарів і послуг, репутація серед партнерів і конкурентів, а також рівень соціальної і екологічної відповідальності підприємства. Протягом часу та в результаті проведених PR-заходів і ефективної взаємодії з медіа зовнішній імідж набуває певного вигляду, безпосередньо впливаючи на конкурентоздатність та привабливість компанії на ринку;

– внутрішній корпоративний імідж формує уявлення працівників про своє підприємство, що базуються на соціально-психологічному кліматі та корпоративній культурі всередині організації. Це включає такі аспекти, як назва підприємства, логотип, слоган, а також місія і стратегія розвитку. Важливим складником є кадрова політика, яка впливає на формування корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі. Підприємства, які активно беруть участь у виставках, ярмарках, конференціях, формують більш стійкий внутрішній імідж, який відображає їх стабільність і прогресивність на ринку праці та серед колег по індустрії.

Основні засоби формування корпоративного іміджу готельно-ресторанного підприємства включають фірмовий стиль, який є основою створення і підтримки іміджу та найбільш виразно відображає особливості

підприємства. До того ж важливими інструментами є візуальні засоби, що охоплюють оформлення упаковки, вітрин, виставкових залів, рекламних оголошень, а також вербальні засоби, які передбачають особливу стилістику в комунікації з клієнтом, зорієнтовану на конкретні потреби споживачів. Рекламні заходи також мають на меті формування позитивного ставлення до продукту або послуг підприємства, а PR-заходи, зокрема презентації, прес-конференції, благодійні ініціативи чи спонсорство, сприяють налагодженню конструктивного діалогу з громадськістю.

У процесі створення корпоративного іміджу кожного підприємства сфери гостинності передбачено здійснення таких заходів:

1) визначення цінностей та місії підприємства (чітке формулювання, що саме є унікальним для певного готелю чи ресторану, на яких цінностях базується його діяльність);

2) розроблення корпоративного стилю (створення візуальної ідентифікації, а саме логотипу, кольорової гами, оформлення простору, а також стандартів обслуговування);

3) реалізація маркетингової стратегії (використання традиційних та цифрових інструментів просування для інформування клієнтів і формування їхньої лояльності);

4) навчання персоналу (інвестування у навчання та професійний розвиток співробітників підприємства, адже саме вони є безпосередніми «комунікаторами» бренду);

5) моніторинг зворотного зв'язку (аналіз відгуків клієнтів дозволяє оперативно коригувати слабкі сторони в роботі підприємства).

Створення корпоративного іміджу є стратегічним завданням підприємств готельно-ресторанної сфери, оскільки саме імідж визначає рівень довіри клієнтів, конкурентоздатність та стійкість бізнесу в умовах динамічного ринку. Корпоративний імідж є важливим фактором створення унікального позиціонування підприємства. В умовах високої конкуренції в готельно-

ресторанному бізнесі позитивний імідж сприяє залученню нових клієнтів і зміцненню лояльності постійних відвідувачів.

Окрім того, корпоративний імідж готельно-ресторанних підприємств безпосередньо впливає на сприйняття клієнтами рівня послуг, атмосфери та загального досвіду взаємодії. Позитивне враження формується завдяки високій якості обслуговування, професіоналізму персоналу, візуальному оформленню закладу, екологічним та етичним стандартам ведення бізнесу. Беззаперечно й те, що корпоративний імідж є основою для формування довіри як серед клієнтів, так і серед партнерів та інвесторів. Підприємства з позитивним корпоративним іміджем мають більше можливостей для залучення стратегічних партнерів, отримання інвестицій та розширення бізнесу. Також ефективний корпоративний імідж створює сприятливе внутрішнє середовище, мотивуючи персонал до високоякісного виконання обов'язків. Співробітники, які пишаються своїм місцем роботи, демонструють більшу залученість і відданість корпоративним цінностям, що позитивно впливає на рівень обслуговування клієнтів. Підприємства сфери гостинності з міцним корпоративним іміджем легше долають кризові ситуації, адже мають високий рівень довіри з боку клієнтів та партнерів. Репутаційний капітал дозволяє швидше відновлювати позиції на ринку після репутаційних або економічних потрясінь.

На ефективність формування корпоративного іміджу у сучасній інформаційній ері істотно впливають процеси діджиталізації. Сучасні цифрові технології та соціальні мережі значною мірою впливають на формування громадської думки. Ефективне управління корпоративним іміджем через маркетингові стратегії, PR-кампанії та взаємодію з медіа забезпечує стабільний інформаційний потік про підприємство, що сприяє його популярності.

Продумане та якісно організоване формування корпоративного іміджу готельно-ресторанних підприємств є обов'язковим складником їхнього сталого розвитку і дозволяє посилювати конкурентні переваги, формувати довіру споживачів і зміцнювати ринкові позиції.

## 6.2 Ефективне управління корпоративним іміджем готельно-ресторанних підприємств

**Ефективне управління корпоративним іміджем підприємств готельно-ресторанної сфери** є багатовимірним процесом, що передбачає використання стратегічного підходу до формування, підтримання та розвитку позитивного образу підприємства серед цільової аудиторії.

Успішне управління корпоративним іміджем базується на взаємодії таких ключових компонентів: брендингу, комунікаційної політики, якості обслуговування та корпоративної культури (рис. 6.1).

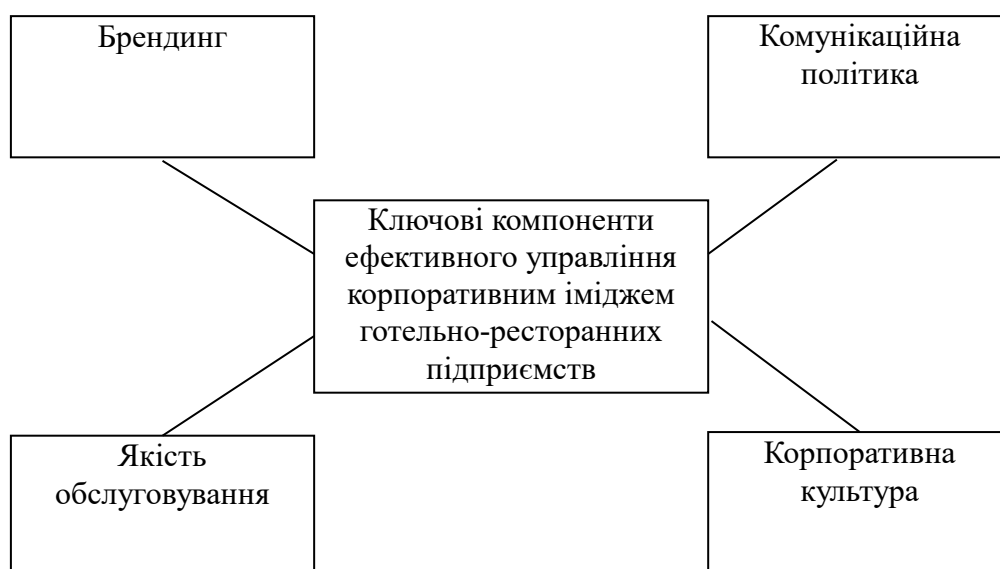


Рисунок 6.1 – Перелік компонентів ефективного управління корпоративним іміджем готельно-ресторанних підприємств

Основою управління корпоративним іміджем є чітке визначення корпоративної ідентичності, яка включає місію, візію, цінності та унікальну пропозицію підприємства. Ці елементи мають бути зрозумілими як для співробітників, так і для клієнтів. Для забезпечення ефективності необхідно розробити єдиний корпоративний стиль, що включає візуальні елементи (логотип, дизайн інтер'єру, уніформа), а також стандарти обслуговування, які формують очікування клієнтів.

Особливу роль у формуванні позитивного іміджу відіграє якість послуг. Постійний моніторинг рівня обслуговування та задоволеності клієнтів, а також упровадження інноваційних рішень (наприклад, використання сучасних технологій для автоматизації процесів) сприяють підвищенню довіри до підприємства. Крім того, навчання персоналу є обов'язковим елементом управління іміджем, оскільки саме співробітники є основними комунікаторами бренду.

Управління корпоративним іміджем потребує активної комунікативної політики. Це передбачає регулярне інформування цільової аудиторії про діяльність підприємства через традиційні медіа, соціальні мережі, офіційний вебсайт та інші канали. Важливим є не лише розповсюдження позитивного контенту, а й оперативне реагування на негативні відгуки, вирішення конфліктних ситуацій і підтримка високої репутації в онлайн-просторі.

Важливим інструментом управління корпоративним іміджем є регулярний аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та зворотного зв'язку від клієнтів. Використання результатів таких досліджень дозволяє підприємствам вчасно адаптувати свої стратегії та вдосконалювати сильні сторони.

Ефективне управління корпоративним іміджем підприємств готельно-ресторанної сфери передбачає комплексний підхід, що включає стратегічне планування, якісне обслуговування, навчання персоналу та ефективну комунікацію. Це не лише забезпечує стійке конкурентне становище підприємства на ринку, а й сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів.

У процесі формування корпоративного іміджу готельно-ресторанні підприємства повинні здійснити низку стратегічних заходів, а саме:

1. Аналіз поточного іміджу шляхом здійснення оцінки сприйняття підприємства клієнтами, партнерами, персоналом, аналізу репутації в ЗМІ, соціальних мережах, відгуках гостей, вивчення сильних і слабких сторін бренду (SWOT-аналіз).

2. Визначення іміджевої стратегії за допомогою формування місії, візії, цінностей підприємства, визначення унікальної торгової пропозиції та розроблення ключових принципів комунікації з аудиторією.

3. Брендінг та візуальна ідентичність: створення логотипу, фірмового стилю, оформлення інтер'єру, формування єдиних стандартів оформлення рекламних та інформаційних матеріалів і підтримка цілісності бренду через всі канали комунікації.

4. Управління комунікацією та PR із задіянням ефективних каналів зв'язку з клієнтами (сайт, соцмережі, реклама), оцінки відгуків та створення позитивного контенту, взаємодії зі ЗМІ, організації PR-заходів.

5. Формування корпоративної культури шляхом навчання персоналу стандартам обслуговування, розвитку внутрішньої культури, яка відповідає іміджу підприємства, мотивації співробітників бути амбасадорами бренду.

6. Управління кризовими ситуаціями шляхом розроблення антикризових стратегій реагування, роботи з репутаційними ризиками, ефективного вирішення конфліктів та здійснення моніторингу ситуації в медіапросторі для швидкого реагування.

7. Оцінка та коригування іміджевої стратегії шляхом вимірювання ефективності заходів з управління іміджем, аналізу змін у сприйнятті бренду серед цільової аудиторії та внесення коригувань у стратегію відповідно до ринкових змін.

Здійснюючи комплекс цих заходів, готельно-ресторанні підприємства отримують можливість створювати, підтримувати та розвивати позитивний корпоративний імідж, що є запорукою їх успіху.

Ефективне управління корпоративним іміджем у готельно-ресторанній сфері є надзвичайно важливим чинником, що сприяє довгостроковій конкурентоздатності та стабільності підприємства. Системний підхід до формування позитивного іміджу дозволяє досягти низки важливих результатів:

– сприятливий корпоративний імідж формує унікальну ринкову ідентичність готельно-ресторанного підприємства, що допомагає йому

виділитися серед конкурентів. Споживачі надають перевагу закладам із високою репутацією, що сприяє стабільному попиту на послуги;

- корпоративний імідж безпосередньо впливає на рівень довіри споживачів. Підприємства з позитивною репутацією викликають у гостей почуття надійності та емоційної прихильності, що підвищує рівень повторних відвідувань і формує ефективний механізм «сарафанного радіо»;

- успішне управління іміджем сприяє підвищенню середнього чека та готовності клієнтів платити більше за якісні послуги. Крім того, позитивний імідж залучає стратегічних партнерів та інвесторів, що створює додаткові можливості для фінансового зростання;

- репутаційно сильні підприємства сфери гостинності є привабливими для висококваліфікованих фахівців, що сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню професійної команди. Співробітники, які працюють у компаніях із позитивним іміджем, демонструють вищий рівень мотивації та задоволеності роботою;

- імідж впливає на формування довірливих відносин із бізнес-партнерами, постачальниками та інвесторами. Надійні підприємства отримують вигідніші умови співпраці, що сприяє зміцненню позицій на ринку та ефективнішому використанню ресурсів;

- підприємства сфери гостинності, які мають міцний корпоративний імідж, краще переносять репутаційні та економічні кризи. Лояльна аудиторія, сформована завдяки ефективному іміджевому управлінню, з більшою ймовірністю підтримає підприємство у складні періоди;

- позитивний імідж сприяє залученню нових ринків та сегментів споживачів, а також створює передумови для виходу підприємства на міжнародний рівень. Висока репутація забезпечує більш сприятливі умови для відкриття нових філій і диверсифікації бізнесу.

Отже, ефективна політика управління корпоративним іміджем підприємств готельно-ресторанної сфери є ключовою передумовою їхнього успішного функціонування, забезпечуючи конкурентоздатність, фінансову стабільність, клієнтську лояльність та стійкість щодо викликів сучасного ринку.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Поясніть, чому корпоративний імідж називають «візуально-емоційним портретом» підприємства?
2. Перелічіть специфічні особливості створення корпоративного іміджу підприємств сфери гостинності.
3. Поясніть, чому саме корпоративний імідж відображає загальний імідж підприємства, а не окремих менеджерів, персоналу чи результатів їхньої роботи?
4. Чи можна виокремити найбільш істотні особливості формування корпоративного іміджу підприємств сфери гостинності? Чи всі вони однаково важливі?
5. Наведіть приклади зовнішнього корпоративного іміджу.
6. Перелічіть основні компоненти, які характеризують внутрішній корпоративний імідж підприємства сфери гостинності.
7. Поясніть, які засоби створення корпоративного іміджу застосовуються саме на підприємствах сфери гостинності.
8. Обґрунтуйте зміст корпоративного стилю в контексті підприємств сфери гостинності.
9. Чому, на вашу думку, підприємства з позитивним корпоративним іміджем мають більше можливостей для залучення стратегічних партнерів, отримання інвестицій та розширення бізнесу?
10. На взаємодії яких ключових компонентів ґрунтується успішне управління корпоративним іміджем підприємств сфери гостинності?

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Комплексне уявлення, яке формується у цільовій аудиторії про підприємство на основі його діяльності, репутації, зовнішніх проявів і взаємодії із зовнішнім середовищем, – це:

- а) сприйняття підприємства цільовою аудиторією;
- б) корпоративний імідж;
- в) соціальні відносини;
- г) соціально-психологічний клімат та культура на підприємстві.

2. Фірмовий стиль, PR-заходи, засоби візуальної репрезентації іміджу, вербальні та рекламні засоби – це:

- а) відображення фінансової та кадрової політики підприємств;
- б) показники активності підприємств у соціальних мережах;
- в) показники-вимірники соціально-психологічного клімату підприємств;
- г) основні засоби формування корпоративного іміджу підприємств.

3. Створення візуальної ідентифікації, а саме логотипу, кольорової гами, оформлення простору, а також стандартів обслуговування:

- а) характеризують етапи розроблення корпоративного стилю підприємств;
- б) специфічна форма міжособистісної взаємодії в процесі вирішення конфліктів;
- в) системно організований і впорядкований механізм передачі інформації;
- г) заходи управління інтелектуальним капіталом підприємств.

4. Створення корпоративного іміджу готельно-ресторанних підприємств у майбутньому може охопити такі прогностичні тенденції:

- а) ігнорування соціальної відповідальності;
- б) мінімізація практики побудови емоційних зв'язків із споживачами;
- в) непрозорі принципи управління;
- г) інтеграція цифрових технологій; зміцнення зв'язків із місцевою спільнотою; адаптація до змін глобальних умов.

5. Стратегічний підхід до формування, підтримання та розвитку позитивного образу підприємства серед цільової аудиторії, – це:

- а) активна взаємодія із зовнішнім середовищем;
- б) заходи підвищення конкурентоздатності підприємства;
- в) ефективне управління корпоративним іміджем;
- г) пошук заходів ефективного управління майновими ресурсами підприємства.

6. Брендинг, комунікаційна політика, якість обслуговування та корпоративна культура – це:

- а) процес інформаційного обміну між усіма учасниками діяльності підприємства;
- б) ключові компоненти успішного управління корпоративним іміджем;
- в) елементи навчання персоналу;
- г) вивчення сильних і слабких сторін бренду.

7. Регулярне інформування цільової аудиторії про діяльність підприємства через традиційні медіа, соціальні мережі, офіційний вебсайт та інші канали – це:

- а) комунікативна політика підприємств;
- б) фінансовий бік діяльності підприємства;
- в) відносини виробництва, розподілу і споживання послуг сфери гостинності;
- г) заходи антикризового менеджменту підприємств.

8. Формування місії, візії, цінностей підприємства, визначення унікальної торгової пропозиції та розроблення ключових принципів комунікації з аудиторією:

- а) є прикладом інформування про новини підприємства, участь у соціальних проєктах;
- б) відображають формування довгострокової лояльності клієнтів;

в) використовуються для передачі, обміну та збереження інформації між персоналом та керівництвом;

г) є складниками визначення іміджевої стратегії підприємств.

#### 9. Сприятливий корпоративний імідж:

а) відображає негативний рівень репутаційних ризиків;

б) формує унікальну ринкову ідентичність підприємств;

в) є маркером успішного PR;

г) є результатом єдиних стандартів оформлення рекламних та інформаційних матеріалів.

#### 10. Успішне управління корпоративним іміджем підприємств сфери гостинності:

а) ґрунтується на взаємодії брендингу, комунікаційної політики, якості обслуговування та корпоративної культури;

б) це аналітичні навички, широкі знання, здатність до самостійного навчання учасників комунікації;

в) відображають комунікабельність та здатність створювати атмосферу гостинності;

г) віддзеркалюють формування довгострокової лояльності клієнтів, зростання прибутковості підприємства та зміцнення його позицій на конкурентному ринку.

## **7 СУТЬ КОМ'ЮНІТИ-МЕНЕДЖМЕНТУ, ОСОБЛИВОСТІ, ПОРЯДОК РЕАЛІЗАЦІЇ У СЕРЕДОВИЩІ SMM**

### **7.1 Ком'юніті-менеджмент: суть, історія становлення**

Поняття «ком'юніті-менеджмент» (від англ. «community management») виник як результат еволюції інтернет-технологій і соціальних медіа, що стало невіддільною частиною управлінських практик у цифровому середовищі. Основною причиною цього розвитку є необхідність ефективного управління взаємодією з онлайн-спільнотами, що виникають довкола брендів і продуктів. Сформоване під впливом інтенсивного розвитку цифрових комунікацій і соціальних технологій, це явище має свої витоки в першій хвилі інтернет-спільнот 1980–1990-х рр., зокрема на платформах «Usenet», електронних конференціях, форумах і IRC-чатах, які стали майданчиками для обміну інформацією і взаємодії між користувачами.

Протягом перших років функціонування інтернет-спільнот роль модераторів виконували здебільшого волонтери або адміністративний персонал платформ, чия основна мета полягала в підтриманні порядку та дотриманні правил спілкування. Проте з розвитком і популяризацією цифрових технологій та зростанням кількості онлайн-спільнот виникла нагальна потреба в більш структурованому та професійному підході до управління такими спільнотами. Це стало каталізатором формування ком'юніті-менеджменту як окремої професійної сфери.

Розвиток ком'юніті-менеджменту отримав значний імпульс із поширенням соціальних мереж та платформ «Web 2.0» у 2000-х роках, що дозволило брендам і організаціям активно взаємодіяти з аудиторією в реальному часі. Це значно підвищило значущість активного управління комунікацією, що, своєю чергою, сприяло становленню ком'юніті-менеджменту як професійної галузі, зорієнтованої на підтримку залучення користувачів, стимулювання обговорень, модерування дискусій і розвиток лояльності до бренду.

Далі ком'юніті-менеджмент став важливим складником маркетингових стратегій організацій, поєднуючи елементи цифрового маркетингу, психології споживачів, соціології та брендингу. У сучасних умовах ком'юніті-менеджери виконують більш складні функції: не лише підтримують активність спільнот, а й активно аналізують поведінку користувачів, розробляють стратегії залучення нових учасників, взаємодіють із лідерами думок та створюють сприятливе середовище для формування позитивного іміджу бренду або організації.

Ком'юніті-менеджмент пройшов шлях від неформальної модерації онлайн-форумів до стратегічного управління спільнотами, що є важливим фактором довгострокового розвитку брендів та організацій у цифровому середовищі. У сучасних реаліях, зокрема в готельно-ресторанній сфері, ком'юніті-менеджмент став невіддільною частиною маркетингових комунікаційних стратегій підприємств. Ком'юніті-менеджер сьогодні не лише забезпечує модерацію спільнот, а й активно бере участь у їх розвитку, сприяючи зміцненню зв'язків між підприємством та його цільовою аудиторією.

У контексті готельно-ресторанного бізнесу **ком'юніті-менеджмент** стає важливим елементом комунікаційних процесів, що включає створення, розвиток та підтримку відносин із клієнтами через різноманітні онлайн-платформи (соціальні медіа, форуми, блоги, інші онлайн-спільноти). Це дозволяє не тільки залучити лояльну аудиторію, а й забезпечити позитивний імідж підприємства. Однак важливо зазначити, що роль ком'юніті-менеджера є надзвичайно складною та відповідальною, оскільки він має постійно планувати свої дії, швидко реагувати на кризові ситуації, адаптувати комунікаційні стратегії згідно зі змінюванням ринкової ситуації та обробляти значну кількість повідомлень і коментарів, активно взаємодіючи з аудиторією.

Окремо варто зазначити, що ком'юніті-менеджмент і комунікативний менеджмент, незважаючи на певні спільні ознаки, є різними поняттями. Ком'юніті-менеджмент фокусується на управлінні специфічними спільнотами, що мають спільні інтереси або цілі, тоді як комунікативний менеджмент охоплює всі аспекти управління внутрішньою та зовнішньою комунікацією організації,

включаючи планування, реалізацію та оцінку комунікаційних стратегій. Цільова аудиторія ком'юніті-менеджменту обмежується конкретними групами користувачів, тоді як комунікативний менеджмент орієнтується на більш широку аудиторію, включаючи співробітників, партнерів, клієнтів і громадськість, тому ком'юніті-менеджмент є важливим складником ширшого поняття комунікативного менеджменту (рис. 7.1).

Спільні ознаки	Завдання ком'юніті-менеджменту	Модерація та управління контентом; відстеження відгуків та відповідь на запити учасників ком'юніті; створення активної та залученої спільноти довкола бренду або продукту; організація подій, опитувань, конкурсів та інших активностей для стимулювання залучення та взаємодії
	Завдання комунікативного менеджменту	Управління внутрішніми (на рівні закладу) і зовнішніми комунікаціями (з медіа, партнерами, клієнтами та громадськістю); визначення цілей, аудиторії, каналів та повідомлень для ефективної комунікації; розроблення та впровадження планів дій у випадку комунікаційних криз для мінімізації негативного впливу на підприємство

Відмінні ознаки	Інструменти та методи ком'юніті-менеджменту	Інструменти для залучення та взаємодії (соціальні мережі, форуми та заходи)
	Інструменти та методи комунікативного менеджменту	Широкий спектр інструментів для стратегічної комунікації (прес-релізи, внутрішні бюлетені, кризові плани та комунікаційні кампанії)
	Основний фокус дії ком'юніті-менеджменту	Взаємодія зі спільнотою, залучення учасників, підтримання активності в рамках окремих груп і платформ
	Основний фокус дії комунікативного менеджменту	Ширше охоплення, включаючи всі аспекти внутрішньої та зовнішньої комунікації закладу, зокрема медіа, PR, кризовий менеджмент

Рисунок 7.1 – Аналітичне порівняння ком'юніті-менеджменту та комунікативного менеджменту закладу гастрономії

Таким чином, ком'юніті-менеджмент та комунікативний менеджмент є двома різними (хоча і важливими та взаємопов'язаними) аспектами комунікативних процесів закладів гастрономічної сфери. І кожен із них

важливий для побудови успішної моделі комунікативних процесів підприємств сфери гостинності, але й має свої специфічні функції та обов'язки.

Переваги використання ком'юніті-менеджменту, що підтверджують його важливість для готельно-ресторанних підприємств:

- ком'юніті-менеджмент спрямований на формування та модерування інтернет-спільнот, а отже, запобігання репутаційним кризам;

- завдяки ком'юніті-менеджменту підвищується впізнаваність бренду та продуктів серед цільової аудиторії;

- ком'юніті-менеджмент збільшує кількість амбасадорів бренду, що призводить до органічної реклами, а також створює лояльність клієнтів через взаємодію та ексклюзивний контент;

- заходи ком'юніті-менеджменту забезпечують отримання відгуків та збирання ідей через взаємодію з членами спільноти, тобто вивчення своїх клієнтів і їх потреб, очікувань у контенті, продуктах, послугах і підтримці;

- ком'юніті-менеджмент забезпечує аналіз поведінки користувачів та адаптує стратегію комунікації підприємства із цільовою аудиторією.

Завдяки ефективному ком'юніті-менеджменту готельно-ресторанні підприємства отримують не тільки клієнтів, а справжніх шанувальників бренду, що сприяє довгостроковому розвитку бізнесу.

## **7.2 Сучасні аспекти формування та розвитку ком'юніті-менеджменту**

Ком'юніті-менеджмент є важливим аспектом ефективної діяльності підприємств гостинності, оскільки сприяє побудові тривалих відносин із клієнтами, формуванню лояльності та розширенню брендової інтернет-спільноти. Водночас, сучасні соціально-економічні тенденції, технологічні зміни та зміни в споживчих уподобаннях створюють низку актуальних питань для розвитку ком'юніті-менеджменту, а саме:

1. Технологічні зміни призвели до того, що сучасні цифрові платформи значно змінили способи взаємодії підприємств із клієнтами і в цьому напрямі основні труднощі пов'язані:

– із необхідністю багатоканальної комунікації (споживачі та клієнти очікують швидкої реакції через різні платформи, зокрема соціальні мережі, месенджери, форуми та сайти відгуків);

– автоматизація та штучний інтелект (необхідно використовувати чат-боти і системи аналізу даних, проте це не завжди забезпечує персоналізований досвід, що важливо для сфери гостинності);

– кібербезпека та захист персональних даних (зростання обсягу зібраних даних клієнтів підвищує ризики витоку інформації та потребує вдосконалення систем безпеки).

2. Соціально-культурні зміни у поведінці споживачів та культурні особливості сучасного суспільства впливають на ком'юніті-менеджмент у сфері гостинності:

– зростання вимогливості споживачів (клієнти очікують не лише високого рівня обслуговування, а й індивідуального підходу та залучення до спільноти бренду);

– зміни в споживчих цінностях (орієнтація на екологічність, етичний бізнес і соціальну відповідальність стає визначальним фактором у виборі готелів та ресторанів);

– відмінності у потребі та поведінкових моделях поколінь Z і Y та старших поколінь, що передбачає адаптацію комунікаційних стратегій.

3. Глобальні економічні та управлінські проблеми та внутрішні виклики управління прямо впливають на розвиток ком'юніті-менеджменту:

– інвестиції в розбудову ком'юніті потребують значних ресурсів, що не завжди можливо для малих та середніх підприємств, а отже, спричиняють фінансові обмеження;

– професійні ком'юніті-менеджери з досвідом у сфері гостинності – дефіцитний ресурс, фактично не вистачає кваліфікованих кадрів;

– необхідність підтримання балансу між онлайн- і офлайн-комунікацією; попри зростання цифрових технологій, фізичний контакт залишається важливим аспектом гостинності.

4. Нестабільність у світовій економіці, пандемії та воєнні конфлікти створюють додаткові труднощі для ком'юніті-менеджменту:

– в умовах криз важливо швидко адаптувати комунікаційні стратегії та зберігати довіру клієнтів;

– коронакриза, військові конфлікти показали, наскільки важливими є підтримання та емоційний зв'язок із клієнтами в складні періоди;

– постійне оновлення підходів до комунікації необхідне для виживання бізнесу в нестабільних умовах.

Сучасні актуальні питання ком'юніті-менеджменту підприємств гостинності потребують комплексного підходу до розвитку комунікативних стратегій. Інтеграція новітніх технологій, адаптація до соціально-культурних змін, ефективне управління ресурсами та гнучкість у кризових ситуаціях є ключовими факторами успішного розвитку цієї сфери. Успішними готельно-ресторанними підприємствами будуть ті, які здатні оперативно реагувати на виклики та формувати стійкі спільноти довкола своїх брендів.

Надалі перспективними напрямками розвитку ком'юніті-менеджменту підприємств сфери гостинності можуть бути такі (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Перспективні напрями розвитку ком'юніті-менеджменту підприємств сфери гостинності

Напрямок	Деталізація
Інтеграція штучного інтелекту	Використання ШІ для персоналізованого спілкування, аналізу клієнтських даних і прогнозування потреб стане стандартом
Розвиток метавесвітів і віртуальної реальності	Готелі та ресторани можуть створювати віртуальні тури, ексклюзивні онлайн-заходи та нові форми взаємодії з клієнтами
Акцент на стійкість та соціальну відповідальність	Готельні бренди, що впроваджують екологічні ініціативи та підтримують локальні громади, отримають конкурентні переваги
Розвиток локальних і міжнародних спільнот	Формування гостьових клубів, партнерських програм та глобальних мереж взаємодії сприятиме посиленню брендової ідентичності

Необхідно також зазначити, що існують і переваги успішного розвитку ком'юніті-менеджменту, і потенційні труднощі його функціонування, а саме:

– збільшення інформаційного шуму (надмірна кількість контенту може ускладнити ефективну комунікацію бренду);

– етичні питання використання технологій (використання штучного інтелекту та персоналізованих даних має відповідати законодавству та етичним нормам);

– висока конкуренція (посилення конкуренції потребує постійного вдосконалення стратегій та унікальних підходів до взаємодії з клієнтами).

Успішність ком'юніті-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанної сфери є ключовим чинником формування лояльної аудиторії та зміцнення іміджу бренду. Незважаючи на численні виклики, зокрема нестабільність ринку, високі вимоги споживачів та необхідність постійної адаптації до цифрових трендів, ефективне управління спільнотою сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів. Завдяки ком'юніті-менеджменту підприємства можуть оперативно реагувати на відгуки гостей, що позитивно впливає на якість сервісу та репутацію закладу. Крім того, активна взаємодія з аудиторією через соціальні платформи дозволяє залучати нових клієнтів та утримувати постійних. Успішна стратегія ком'юніті-менеджменту сприяє створенню емоційного зв'язку між брендом і споживачами, що є важливим фактором сучасного конкурентного середовища. Таким чином, попри складнощі системний підхід до управління спільнотою має довгострокові вигоди для готельно-ресторанного бізнесу.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Чим, на вашу думку, обумовлене виникнення ком'юніті-менеджменту?
2. Назвіть період, коли ком'юніті-менеджмент почав формуватися як окрема професійна галузь щодо підтримання залучення користувачів та модерування дискусій?

3. До якого управління еволюціонував ком'юніті-менеджмент від неформальної модерації онлайн-форумів?

4. Чого завдяки ком'юніті-менеджменту здатні досягти підприємства?

5. Наведіть приклади спільних ознак комунікативного менеджменту та ком'юніті-менеджменту.

6. Перелічіть основні відмінності комунікативного менеджменту та ком'юніті-менеджменту.

7. Поясніть, чому ефективну комунікацію можна порівняти із вулицею з двостороннім рухом.

8. Обґрунтуйте основні переваги використання ком'юніті-менеджменту підприємствами сфери гостинності.

9. Перелічіть сучасні виклики розвитку ком'юніті-менеджменту готельно-ресторанних підприємств.

10. Назвіть перспективні напрями розвитку ком'юніті-менеджменту підприємств сфери гостинності.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

1. Термін «ком'юніті-менеджмент»:

а) відображає передачу інформації та інструкцій;

б) це процес вирішення конфліктів, побудови міжособистісних відносин;

в) виник у зв'язку із всеосяжним розвитком інтернет-технологій і соціальних медіа та необхідністю управління взаємодією в цифровому середовищі;

г) це один із принципів безконфліктної комунікації.

2. Створення, розвиток та підтримання відносин між підприємством та його цільовою аудиторією через різні онлайн-платформи з метою залучення лояльної аудиторії, а також забезпечення свого позитивного іміджу – це:

а) ком'юніті-менеджмент;

б) стратегічне планування;

- в) адміністрування податків та фінансових потоків підприємств;
- г) імейл-маркетинг.

### 3. Ком'юніті-менеджмент та комунікативний менеджмент:

- а) є тотожними поняттями;
- б) є різними аспектами комунікативних процесів із схожими ознаками, але відмінними функціями й обов'язками;
- в) це впорядкований механізм передачі інформації;
- г) застосовуються під час кардинальних та радикальних змін на підприємстві.

### 4. Які дискусійні питання щодо ком'юніті-менеджменту існують у функціонуванні підприємств сфери гостинності:

- а) об'єктивне оцінювання проблем та конфліктних ситуацій;
- б) конфлікти між онлайн- та офлайн-комунікаціями; персоналізація проти автоматизації;
- в) порушення конфіденційності;
- г) помилково підібраний підхід до управління репутацією.

### 5. Ком'юніті-менеджмент:

- а) сприяє зменшенню боргових зобов'язань підприємств;
- б) не використовується сучасними підприємствами;
- в) збільшує кількість амбасадорів бренду, створює лояльність клієнтів через взаємодію та ексклюзивний контент;
- г) є фундаментом аналітичних навичок, широких знань, лідерства, організованості та стратегічного планування.

### 6. Інструменти ком'юніті-менеджменту:

- а) ввічливість, тактовність, уважність, привітність;
- б) проведення зборів і нарад, координація графіків роботи;
- в) довіра та лояльність клієнтів;

г) соціальні мережі, форуми та заходи.

7. Модерація та управління контентом; відстеження відгуків та відповідь на запити учасників ком'юніті; створення активної та залученої спільноти довкола бренду або продукту:

а) є завданнями ком'юніті-менеджменту;

б) є забороненими функціями ком'юніті-менеджменту;

в) є завданнями комунікативного менеджменту;

г) є процесами адаптації підприємств до змінювання зовнішнього середовища.

8. Взаємодія зі спільнотою, залучення учасників, підтримання активності в рамках окремих груп і платформ:

а) є основним фокусом дії комунікативного менеджменту;

б) це відображення підвищення задоволеності персоналу;

в) є основним фокусом дії ком'юніті-менеджменту;

г) це інтеграція з маркетинговими заходами.

9. Технологічні виклики розвитку ком'юніті-менеджменту:

а) когнітивні упередження, перешкоди в каналах зв'язку;

б) необхідність багатоканальної комунікації, автоматизація, штучний інтелект, кібербезпека;

в) необхідність підтримання балансу між онлайн- і офлайн-комунікацією;

г) зростання вимогливості споживачів.

10. Збільшення інформаційного шуму та надмірна кількість контенту:

а) є наслідками зростання соціальної відповідальності сучасних підприємств;

б) це суворе дотримання персоналом установлених комунікативних процедур;

в) відображають комунікабельність та здатність створювати атмосферу гостинності;

г) є потенційними перешкодами для функціонування ком'юніті-менеджменту.

## **8 КОМ'ЮНІТИ-МЕНЕДЖЕР: ФУНКЦІЇ ТА КЛЮЧОВІ НАВИЧКИ**

### **8.1 Ком'юніті-менеджер: зміст та спрямованість виконуваних функцій, ключові скіли**

**Ком'юніті-менеджер підприємства готельно-ресторанної сфери** – це спеціаліст, що відповідає за формування, підтримку та розвиток взаємодії між підприємством і його цільовою аудиторією через онлайн- та офлайн-канали комунікації. Основне завдання цього фахівця – створення лояльної спільноти довкола бренду, сприяння його популяризації, підвищення рівня залученості клієнтів та підтримання позитивного іміджу.

Ком'юніті-менеджер є ключовим фахівцем для готельно-ресторанних підприємств, оскільки він забезпечує стратегічний зв'язок між брендом та його аудиторією. Його діяльність спрямована на створення позитивного іміджу підприємств, підвищення лояльності їх споживачів та зростання фінансово-економічних показників. У сучасних умовах цифрової комунікації та жорсткої конкуренції такий спеціаліст є не просто бажаним, а необхідним для успішного функціонування готельно-ресторанного бізнесу.

У сучасному світі поняття «ком'юніті-менеджер» зазвичай асоціюється з управлінням онлайн-спільнотами певного бренду або організації. Цікавим є змінювання ставлення до такого тренду. Останнім часом все частіше це поняття використовують також у контексті офлайн-спільнот.

Готельно-ресторанний бізнес значною мірою залежить від репутації, рівня задоволеності клієнтів та ефективності комунікації. У сучасних умовах цифрової трансформації та високої конкуренції важливо не лише надавати якісні послуги, але й активно працювати з клієнтською базою, підтримувати зв'язок із гостями та формувати спільноту постійних відвідувачів. Ком'юніті-менеджер виконує цю роль, забезпечуючи:

- активне залучення споживачів (клієнтів, гостей) до комунікації з брендом;

- оперативну реакцію на відгуки та скарги, що мінімізує репутаційні ризики;
  - формування позитивного іміджу підприємства через контент та соціальні мережі;
  - утримання постійних клієнтів та стимулювання їхньої лояльності.
- До переліку функцій ком'юніті-менеджера можна віднести такі (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Функції ком'юніті-менеджера

Найменування функції	Характеристика
Управління спільнотою	Модерація онлайн-платформ (соціальні мережі, форуми, сайти відгуків)
	Організація заходів для клієнтів (онлайн- і офлайн-активності, конкурси, тематичні вечори)
Комунікація та підтримка клієнтів	Взаємодія з гостями через коментарі, повідомлення, імейл-розсилки
	Реагування на запити, відгуки, вирішення конфліктних ситуацій
Контент-стратегія	Генерація якісного контенту (фото, відео, статті, історії гостей)
	Створення UGC (user-generated content) для залучення автентичної аудиторії
Аналіз та адаптація стратегії	Моніторинг ефективності контенту та комунікації
	Аналіз поведінки клієнтів, збір зворотного зв'язку, корекція стратегії
Співпраця з іншими відділами	Взаємодія з маркетинговою командою, відділом продажів, PR-фахівцями
	Узгодження акцій, подій та спеціальних пропозицій

Враховуючи функціональні обов'язки ком'юніті-менеджера, можна стверджувати, що його діяльність буде спрямована на таке:

- залучення цільової аудиторії через створення релевантного та цінного контенту, організацію заходів, які сприятимуть активній взаємодії користувачів, зокрема публікацію текстових матеріалів, зображень, відео, проведення опитувань та використання інших інтерактивних форматів;
- модерацію комунікаційного простору, що включає підтримку безпечного та конструктивного середовища, дотримання встановлених правил спільноти, а також усунення небажаного контенту, зокрема спаму або образливих висловлювань;

– підтримку зворотного зв'язку з аудиторією, що передбачає оперативне реагування на питання, коментарі та повідомлення користувачів, ініціювання обговорення контенту та адаптацію комунікаційної стратегії відповідно до отриманих відгуків;

– моніторинг соціальних платформ шляхом аналізу активності користувачів, відстеження коментарів, відгуків та згадувань про заклад для своєчасного реагування на потенційні репутаційні ризики;

– посилення позицій бренду, підвищення його впізнаваності та формування довгострокової лояльності серед споживачів;

– оцінку ефективності комунікаційних заходів через аналіз отриманих даних та підготовку звітності щодо досягнутих результатів.

Ефективна діяльність ком'юніті-менеджера у готельно-ресторанній сфері передбачає володіння широким спектром компетенцій, які охоплюють як гнучкі навички (*soft skills*), що забезпечують ефективну комунікацію та взаємодію, так і ґрунтовні (технічні) навички (*hard skills*), необхідні для виконання професійних функцій. Оптимальне поєднання цих навичок є визначальним чинником успішності професійної діяльності фахівця у сфері гостинності.

Гнучкі навички (*soft skills*) є сукупністю особистісних характеристик і поведінкових моделей, що сприяють ефективній комунікації, налагодженню міжособистісних відносин та формуванню позитивного іміджу підприємства. Вони не мають жорсткої професійної прив'язки, проте безпосередньо впливають на якість взаємодії з клієнтами, колегами та партнерами. Ґрунтовні навички (*hard skills*) – це набір технічних і спеціальних знань, необхідних для виконання посадових обов'язків. Вони мають чітку професійну спрямованість, піддаються вимірюванню та є обов'язковими критеріями під час прийняття на роботу.

У готельно-ресторанній сфері, де взаємодія зі споживачами є одним із визначальних факторів конкурентоздатності, успішність діяльності менеджерів безпосередньо залежить від поєднання професійних (*hard*) та особистісних (*soft*) навичок. Якщо ґрунтовні навички забезпечують кваліфіковане виконання робочих завдань, то гнучкі сприяють створенню емоційно комфортного

середовища, яке стимулює тривалу лояльність клієнтів. Зокрема, ефективне управління персоналом, орієнтація на потреби споживачів та вміння швидко адаптуватися до змінюваних ринкових умов мають вирішальне значення для цієї сфери. Це зумовлено специфікою галузі, де основною метою є не лише надання послуг високої якості, а й створення унікального клієнтського досвіду, що формує тривалу прихильність до бренду.

Комплексне володіння soft і hard skills є стратегічним фактором успішності ком'юніті-менеджера готельно-ресторанної сфери, оскільки саме цей баланс забезпечує ефективність комунікацій, професіоналізм у виконанні посадових обов'язків і високий рівень задоволеності споживачів.

Щодо зазначеного вище наведемо перелік основних soft skills та hard skills ком'юніті-менеджера, які є ключовими складниками успіху підприємств сфери гостинності:

1. Гнучкі навички (soft skills) є надзвичайно важливими для ком'юніті-менеджера, оскільки його робота пов'язана з постійною взаємодією з гостями, партнерами та внутрішніми командами. Такими є:

- емпатія та емоційний інтелект (розуміння потреб гостей, вміння правильно реагувати на критику та емоції клієнтів);
- комунікабельність (здатність ефективно вести діалог, адаптувати тон спілкування до різних ситуацій);
- креативність (розроблення цікавих активностей, конкурсів, подій для залучення клієнтів);
- адаптивність і стресостійкість (швидка реакція на кризові ситуації, вміння працювати в умовах високої динаміки);
- вміння працювати в команді (співпраця з маркетингом, PR-відділом, адміністрацією, офіціантами, рецепцією);
- навички переконання та аргументації (ефективне вирішення конфліктних ситуацій, вміння працювати із запереченнями);
- проактивність та ініціативність (самостійний пошук нових можливостей для залучення аудиторії);

– організаторські здібності (управління проєктами, координація заходів та онлайн-активностей).

2. Hard skills (грунтовні навички): окрім комунікативних здібностей, ком'юніті-менеджер повинен володіти професійними інструментами для ефективної роботи, а саме:

– робота з соціальними мережами та платформами (знання алгоритмів Фейсбук, Інстаграм, TikTok; уміння аналізувати аналітику соцмереж «Meta Business Suite», «Google Analytics»; робота з платформами для управління спільнотами «Discord», «Telegram», форуми);

– контент-маркетинг (навички копірайтингу – створення постів, статей, блогів; основи SMM – планування контенту, налаштування таргетованої реклами; базові знання SEO – оптимізація текстів під пошукові запити);

– візуальний та мультимедійний контент (навички роботи в «Canva», «Photoshop» або аналогічних редакторах; уміння створювати короткі відео та сторіз «CapCut», «InShot»; розуміння візуального стилю бренду);

– аналітика та робота з даними (уміння аналізувати ефективність комунікаційних кампаній; використання CRM-систем для збору та сегментації клієнтської бази; оцінка конкурентного середовища та адаптація стратегії);

– кризовий менеджмент та репутаційний контроль (уміння правильно відповідати на негативні відгуки та коментарі; розроблення стратегій кризової комунікації);

– імейл-маркетинг та месенджер-маркетинг (робота з імейл-розсилками; використання чат-ботів та автоматизованих відповідей).

Успішний ком'юніті-менеджер готельно-ресторанного підприємства поєднує емоційну компетентність, креативність, комунікативні здібності з аналітичними навичками, знанням цифрових інструментів та маркетинговими компетенціями. Такий фахівець відіграє ключову роль у формуванні лояльної спільноти гостей, зміцненні бренду та забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Ці якості допомагають об'єднати навколо бренду людей, які живуть однією ідеєю.

## **8.2 Відмінності у роботі ком'юніті-менеджера, комунікативного менеджера та SMM-фахівця**

Готельно-ресторанний бізнес є сферою, що значною мірою залежить від ефективної комунікації, побудови довірливих відносин із клієнтами та формування позитивного іміджу. У цьому контексті ключову роль відіграють такі спеціалісти, як ком'юніті-менеджер, комунікативний менеджер та SMM-фахівець (social media manager), кожен із яких виконує важливі функції у забезпеченні конкурентоздатності та розвитку підприємства.

Залучення ком'юніті-менеджера, комунікативного менеджера та SMM-фахівця стратегічно важливе для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки кожен із цих фахівців виконує критично важливі завдання щодо формування позитивного іміджу, залучення нових клієнтів та зміцнення лояльності постійної аудиторії. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій та підвищення рівня конкуренції ефективна комунікація та грамотне використання соціальних мереж є запорукою успішного функціонування та сталого розвитку підприємств сфери гостинності.

Незважаючи на те що робота ком'юніті-менеджера, комунікативного менеджера та SMM-фахівця передбачає подібні повноваження у сфері комунікацій готельно-ресторанних підприємств, функціональні обов'язки цих спеціалістів дещо різняться:

1. Головна мета роботи ком'юніті-менеджера – створення та підтримання активної лояльної спільноти гостей і клієнтів довкола бренду. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу цей фахівець відіграє вирішальну роль у взаємодії з гостями та потенційними клієнтами, формуванні лояльності та залученні постійної аудиторії.

До переліку функцій ком'юніті-менеджера належать:

- взаємодія з гостями та підписниками у соцмережах, на форумах, у чатах;
- підтримання двостороннього зв'язку між закладом і його аудиторією;
- організація заходів, зустрічей, акцій для залучення клієнтів;

- модерація коментарів та відповіді на відгуки (позитивні й негативні);
- стимулювання обговорень і створення атмосфери залученості;
- робота з амбасадорами бренду (постійними гостями, блогерами).

Ключова відмінність ком'юніті-менеджера: він працює над підтриманням спільноти та взаємодією з клієнтами після залучення їх у бренд, тоді як SMM-фахівець залучає нову аудиторію, а комунікаційний менеджер формує загальну стратегію комунікацій.

2. Головна мета роботи комунікативного менеджера – стратегічне управління зовнішніми та внутрішніми комунікаціями підприємства, що є критично важливим для узгодження роботи персоналу та формування позитивного іміджу.

До переліку функцій комунікативного менеджера належать:

- розроблення загальної стратегії комунікацій (онлайн і офлайн);
- взаємодія зі ЗМІ, партнерами, інфлюенсерами;
- управління репутацією бренду, створення іміджевих матеріалів;
- розроблення прес-релізів, новин та інформаційних кампаній;
- контроль кризових комунікацій та репутаційного менеджменту;
- внутрішні комунікації – робота з персоналом, корпоративна культура.

Ключова відмінність комунікативного менеджера: він відповідає за глобальну репутацію бренду, налагоджує комунікації зі ЗМІ, партнерами та співробітниками. Його робота стратегічна, а не операційна, як у ком'юніті-менеджера чи SMM-фахівця.

3. Головна мета роботи SMM-фахівця – залучення нової аудиторії та просування бренду через соцмережі. SMM-фахівець займається просуванням бренду у цифровому середовищі, що є надзвичайно важливим в умовах високої конкуренції у сфері гостинності.

До переліку функцій SMM-фахівця належать:

- створення контенту для соцмереж (тексти, фото, відео, сторіз);
- планування та публікація контенту за контент-планом;
- таргетована реклама у Фейсбук, Інстаграм, TikTok;

- аналіз ефективності контенту та рекламних кампаній;
- співпраця з блогерами та рекламними партнерами;
- використання трендів та механік для збільшення охоплення аудиторії.

Ключова відмінність SMM-фахівця: він залучає нових клієнтів та просуває бренд через соцмережі, тоді як ком'юніті-менеджер працює з уже наявною спільнотою, а комунікаційний менеджер формує стратегічну репутацію компанії.

Основні відмінності ком'юніті-менеджера, комунікаційного менеджера та SMM-фахівця наведено у таблиці 8.2.

Таблиця 8.2 – Основні відмінності функцій ком'юніті-менеджера, комунікаційного менеджера та SMM-фахівця підприємств сфери гостинності

Назва	Мета діяльності	Основні функції
Ком'юніті-менеджер	Підтримка спільноти, підвищення лояльності	Взаємодія з гостями, організація заходів, відповідь на відгуки, робота з амбасадорами бренду
Комунікативний менеджер	Стратегія комунікацій, репутаційний менеджмент	Взаємодія зі ЗМІ, партнерство, внутрішні комунікації, кризовий менеджмент
SMM-фахівець	Просування бренду через соцмережі	Контент, реклама, аналітика, робота з блогерами, збільшення охоплення

Кожен із зазначених спеціалістів має свої функціональні обов'язки (SMM-фахівець залучає нову аудиторію та створює контент; ком'юніті-менеджер підтримує відносини з клієнтами та розвиває спільноту; комунікативний менеджер відповідає за імідж підприємства, репутацію та загальну комунікаційну стратегію), але, загалом, ці три спеціалісти формують сильну систему комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі, забезпечуючи залучення гостей, їхню лояльність та довіру до бренду.

### **8.3 Роль ком'юніті-менеджера у формуванні та модерції інтернет-спільнот підприємств готельно-ресторанної сфери**

Ком'юніті-менеджмент відіграє важливу роль у формуванні та підтримці лояльної інтернет-спільноти, що безпосередньо впливає на успіх підприємств

готельно-ресторанної сфери. В умовах високої конкуренції на ринку важливо не тільки залучати гостей, а й утримувати їх, створюючи емоційний зв'язок із брендом.

Основні аспекти ролі ком'юніті-менеджера у формуванні та модерації інтернет-спільнот наведено на рисунку 8.1.

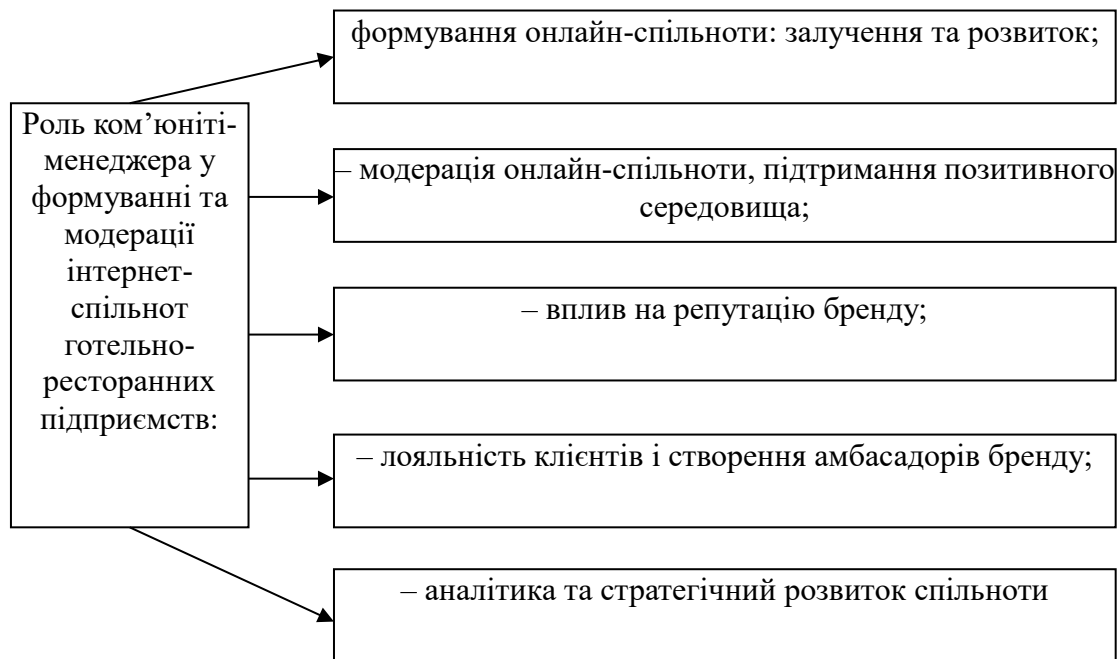


Рисунок 8.1 – Роль ком'юніті-менеджера у формуванні та модерації інтернет-спільнот готельно-ресторанних підприємств

Деталізуємо зазначені аспекти:

1. Формування онлайн-спільноти включає:

– створення спільноти довкола бренду: ком'юніті-менеджер відповідає за формування середовища, де гості можуть взаємодіяти не тільки з брендом, а й між собою. Для цього використовуються офіційні сторінки готельно-ресторанних підприємств у соцмережах (Фейсбук, Інстаграм, ТікТок, Твітер, Ютуб); закриті групи або VIP-клуби для постійних клієнтів (наприклад, у Телеграм, Фейсбук); чати у месенджерах для швидкого зворотного зв'язку; форуми та гілки обговорень (наприклад, на TripAdvisor);

– залучення та утримання клієнтів у спільноті: щоб клієнти не тільки підписалися на сторінку, а й активно брали участь у житті бренду, ком'юніті-

менеджер застосовує такі методи, як проведення конкурсів, опитувань, інтерактивів; визнання активних учасників (відзнаки, бонуси, знижки); запуск UGC (user-generated content) – залучення клієнтів до створення контенту (фото, відео, відгуки). Наприклад, ресторан може запропонувати гостям викладати фото зі стравами з хештегом закладу та давати за це приємні бонуси. Це не тільки мотивує клієнтів, а й збільшує охоплення бренду.

2. Модерація спільнот, а саме підтримка позитивного середовища з метою:

– контролю контенту та комунікації: ком'юніті-менеджер слідкує за тим, щоб дискусії та взаємодія у спільнотах відповідали іміджу бренду та були безпечними для користувачів;

– досягнення певних завдань модерації: відповідь на коментарі та запитання у соцмережах; видалення образливих або некоректних повідомлень; управління конфліктами та негативними коментарями; підтримка дружньої атмосфери у спільноті.

Наприклад, якщо гість залишає негативний коментар про обслуговування, ком'юніті-менеджер не просто видаляє його, а веде конструктивний діалог, пропонуючи шляхи вирішення проблеми.

3. Вплив на репутацію бренду шляхом проведення роботи з відгуками та зворотним зв'язком.

Відгуки на TripAdvisor, Google Maps, Booking.com, Facebook та інших платформах істотно впливають на репутацію закладу. Ком'юніті-менеджер:

– вчасно відповідає на відгуки (як позитивні, так і негативні);

– вирішує конфліктні ситуації, допомагаючи уникати репутаційних криз;

– аналізує фідбек та передає важливу інформацію керівництву.

Наприклад, якщо гості часто скаржаться на повільне обслуговування, ком'юніті-менеджер передає цю інформацію менеджерам ресторану, що дозволяє оперативно виправити ситуацію.

4. Лояльність клієнтів і створення амбасадорів бренду: ком'юніті-менеджер сприяє формуванню амбасадорів бренду – лояльних клієнтів, які

добровільно рекламують заклад через власні соцмережі та рекомендації знайомим.

Ці заходи можна реалізувати шляхом:

- запровадження програм лояльності для постійних гостей;
- проведення VIP-заходів, дегустацій, ексклюзивних пропозицій;
- здійснення роботи з блогерами та мікроінфлюенсерами.

Наприклад, ком'юніті-менеджер запрошує популярних локальних блогерів на безкоштовну вечерю в обмін на чесний огляд – це створює органічну рекламу.

5. Аналітика та стратегічний розвиток спільноти: ком'юніті-менеджер не просто комунікує, а аналізує активність аудиторії та адаптує стратегію залучення. До основних питань, що аналізує ком'юніті-менеджер, належать:

- кількість взаємодій (лайки, коментарі);
- зростання та активність спільноти;
- найпопулярніший контент;
- причини негативних коментарів.

Якщо ком'юніті-менеджер помічає, що певний тип контенту (наприклад, закулісні відеокухні) отримує найбільше взаємодій, він адаптує стратегію та створює більше такого контенту.

Роль ком'юніті-менеджера у формуванні та модерації інтернет-спільнот підприємств готельно-ресторанної сфери є визначальною для побудови ефективної комунікації між брендом та його аудиторією. Цей фахівець виконує ключові функції зі створення, розвитку та підтримки онлайн-спільнот, спрямованих на залучення нових споживачів, підвищення рівня лояльності постійних гостей і формування позитивного іміджу підприємства.

Одним із основних завдань ком'юніті-менеджера є стратегічне управління контентом, що включає публікацію інформації про послуги, спеціальні пропозиції, заходи та новини закладу. Він формує стиль спілкування, що відповідає концепції бренду, і забезпечує активне залучення користувачів через інтерактивний контент, конкурси, опитування та відповіді на коментарі.

Модерація інтернет-спільноти передбачає постійний моніторинг дискусій, контроль за дотриманням етичних норм та правил спілкування, а також оперативне реагування на запити та скарги клієнтів. Ком'юніті-менеджер відіграє важливу роль у кризовій комунікації, мінімізуючи репутаційні ризики та нівелюючи можливі конфліктні ситуації.

Ефективна діяльність цього фахівця сприяє формуванню спільноти лояльних споживачів, які не лише користуються послугами підприємств гостинності, а й активно взаємодіють із брендом у цифровому середовищі, що забезпечує їх впізнаваність, конкурентоспроможність і стабільний розвиток.

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ**

1. Поясніть, чим була обумовлена поява таких спеціалістів, як ком'юніті-менеджер.
2. Аргументуйте власну точку зору щодо того, чи можна серед функцій ком'юніті-менеджера обрати найбільш вагомому? Чому?
3. Якщо проаналізувати функції та обов'язки ком'юніті-менеджера, комунікативного менеджера та SMM-фахівця, чи можна стверджувати, що один із цих спеціалістів відіграє найбільшу роль в ефективних комунікаціях підприємств?
4. Перелічіть основні функціональні обов'язки SMM-фахівця у сфері гостинності.
5. Які навички комунікативного менеджера можна вважати найбільш важливими?
6. У чому полягає роль ком'юніті-менеджера у формуванні та модерації інтернет-спільнот готельно-ресторанних підприємств?
7. Поясніть, як ком'юніті-менеджер сприяє формуванню амбасадорів бренду?
8. Поясніть, чому роль ком'юніті-менеджера в модерації інтернет-спільнот підприємств готельно-ресторанної сфери є визначальною для побудови ефективної комунікації?

9. Поясніть, як ви розумієте тезу про те, що одним із основних завдань ком'юніті-менеджера є стратегічне управління контентом?

10. Завдяки яким діям ком'юніті-менеджер формується стиль спілкування, що відповідає концепції бренду і забезпечує активне залучення користувачів?

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Спеціаліст, що відповідає за формування, підтримання та розвиток взаємодії між підприємством і його цільовою аудиторією через онлайн- та офлайн-канали комунікації, – це:

- а) комунікативний менеджер;
- б) директор підприємства;
- в) ком'юніті-менеджер;
- г) фінансовий директор підприємства.

2. Діяльність ком'юніті-менеджера:

- а) спрямована на створення позитивного іміджу підприємства та підвищення лояльності його споживачів;
- б) сфокусована на стратегічному плануванні розвитку підприємств;
- в) пов'язана із проведенням процедури банкрутства;
- г) спрямована на здійснення прямого маркетингу.

3. Управління спільнотою, комунікація та підтримання клієнтів, контент-стратегія:

- а) використовуються для передачі, обміну та збереження інформації між персоналом та керівництвом;
- б) належать до функцій ком'юніті-менеджера;
- в) є складниками механізму передачі інформації;
- г) забезпечують взаємодію між структурними підрозділами та управлінням персоналом.

4. Прогнозовані тенденції ролі ком'юніті-менеджерів у діяльності підприємств сфери гостинності:

- а) повна відмова від таких функцій;
- б) ком'юніті-менеджери можуть стати ланками відмови від персоналізованого підходу до кожного споживача;
- в) майбутнє цієї професії, ймовірно, стане більш спеціалізованим, технологічно зорієнтованим і з більш гнучкими функціями;
- г) унаслідок кризи довіри до традиційних форм комунікації ком'юніті-менеджери переорієнтуються на виконання функцій SMM.

5. Soft skills:

- а) це набір професійних навичок та вмінь, пов'язаних із технічною стороною діяльності;
- б) до них належать навички, які складно виявити, визначити безпосередньо, або перевірити, а особі наочно продемонструвати;
- в) їх легко виміряти, вони є об'єктивними;
- г) їх оцінка досягається шляхом тестування або складання екзамену.

6. Hard skills:

- а) це особисті характеристики, які важко оцінити за допомогою кількісних показників;
- б) залежать від конкретної ситуації та можуть змінюватися залежно від підприємства, команди чи середовища;
- в) це професійні або технічні навички, що здобуваються під час вивчення різних дисциплін; їх можна оцінити за допомогою тестування чи екзаменів;
- г) формуються з досвідом або є вродженими.

7. Емпатія, комунікабельність, креативність, адаптивність, проактивність та ініціативність:

- а) сукупність soft skills ком'юніті-менеджера;

- б) сукупність hard skills комунікативного менеджера;
- в) сукупність hard skills ком'юніті-менеджера;
- г) сукупність soft skills операційного менеджера.

8. Hard skills ком'юніті-менеджера – це:

- а) комунікабельність, ініціативність та креативність;
- б) уміння працювати в команді, навички переконання та аргументації;
- в) контент-маркетинг, аналітика та робота з даними, імейл-маркетинг та месенджер-маркетинг;
- г) швидка реакція на кризові ситуації, уміння працювати в умовах високої динаміки.

9. Стратегічне управління зовнішніми та внутрішніми комунікаціями підприємства:

- а) є головною метою роботи SMM-фахівця;
- б) є головною метою роботи комунікативного менеджера;
- в) є головною метою роботи ком'юніті-менеджера;
- г) є головною метою роботи фінансового менеджера.

10. Контент, реклама, аналітика, робота з блогерами, зростання охоплення:

- а) є функціями комунікативного менеджера;
- б) є функціями ком'юніті-менеджера;
- в) є функціями операційного менеджера;
- г) є функціями SMM-фахівця.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алданькова Г. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій торговельних мереж [Електрон. ресурс] / Г. В. Алданькова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2020. – № 9. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2020/67.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/67.pdf), вільний (дата звернення: 17.02.2025). – Назва з екрана.
2. Александрова С. А. Комунікаційні технології в готельно-ресторанному сервісі / С. А. Александрова, О. М. Радіонова, В. Ю. Світлична // Наукові перспективи: журнал. – 2022. – № 1 (19). – С. 301–307.
3. Баранецька А. Д. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики / А. Д. Баранецька // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. – 2021. – № 32. – С. 112–119.
4. Бардась А. Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд / А. Бардась, О. Бардась, К. Кошелюк // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3 (39). – С. 121–131.
5. Білоус С. В. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період / С. В. Білоус, Л. С. Безручко, Н. М. Лемєга // Економіка та суспільство. – 2022. – № 46. – С. 12–19.
6. Березюк В. О. Інструментарій маркетингових комунікацій в інтернет-середовищі: класифікація та специфіка використання [Електрон. ресурс] / В. О. Березюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2021. – № 4. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8824>, вільний (дата звернення: 15.02.2025). – Назва з екрана.
7. Березюк С. Маніпулятивні технології та особливості їх прояву в суспільно-політичних процесах / С. Березюк, Ю. Березюк, О. Годя // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 4 (13). – С. 26–32.

8. Боковець В. В. Управління іміджем підприємства : навч. посіб. / В. В. Боковець. – Вінниця : ВНТУ, 2024. – 112 с.
9. Буднікевич І. М. Особливості комунікацій в маркетингу малих підприємств ресторанного бізнесу / І. М. Буднікевич, І. А. Крупенна, А. А. Костинян // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». – 2020. – Вип. 58. – С. 68–75.
10. Васильєва О. А. Психологія ділового спілкування : навч.-метод. посіб. / О. А. Васильєва. – Ізмаїл : ІДГУ, 2018. – 177 с.
11. Васильченко М. І. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. / М. І. Васильченко, В. В. Гришко. – Полтава : ПолтНТУ, 2018. – 208 с.
12. Везомська І. Г. Соціальні комунікації в готельно-ресторанній справі / І. Г. Везомська, О. М. Олійник // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія : науковий журнал. – 2018. – № 1. – С. 66–71.
13. Войнич Л. Й. Діджитал-маркетинг в умовах соціально-орієнтованої економіки / Л. Й. Войнич, Г. М. Гринишин // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 2 (70). – С. 128–133.
14. Воронкова В. Г. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія / В. Г. Воронкова, В. О. Нікітенко. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2022. – 460 с.
15. Ганець О. Аналіз обов'язків ком'юніті-менеджера в процесі управління веб-спільнотою [Електрон. ресурс] / О. Ганець, О. Марковець // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://surl.li/hvor>, вільний (дата звернення: 11.02.2025). – Назва з екрана.
16. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом [Електрон. ресурс] / Н. В. Германюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Електрон. текст. дані. – 2021. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9408>, вільний (дата звернення: 18.02.2025). – Назва з екрана.

17. Громова О. В. Механізм організації ефективних ділових комунікацій в публічному управлінні / О. В. Громова, Ю. О. Крихтіна, А. Є. Антоненко // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Вип. 6 (23). – С. 191–194.
18. Гумен О. С. Модернізація інформаційного забезпечення професійної комунікації готельно-ресторанної справи / О. С. Гумен // Молодий вчений. – 2016. – № 4 (31). – С. 494–497.
19. Комунікативні технології інформаційного суспільства / А. І. Гусев, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська, С. О. Малєєва, І. В. Петренко. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. – 142 с.
20. Демченко М. Нейромаркетинг як сучасна технологія маркетингової комунікації: аналіз першоджерел / М. Демченко // Communications and Communicative Technologies. – 2022. – Вип. 22. – С. 61–70.
21. Денисюк С. Г. Комунікологія : навч. посіб. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 102 с.
22. Гастрономія як важливий елемент розвитку індустрії гостинності / О. Дишкантюк, Д. Харенко, С. Саламатіна, Л. Івичук, В. Бородіна, К. Власюк // Економічна та продовольча безпека України. – 2017. – № 5. – С. 3–4.
23. Євдокимова Н. О. Дорога змін: ефективне спілкування у кризових умовах життя : посібник із психології для «чайників» / Н. О. Євдокимова, В. Л. Зливков, С. О. Лукомська. – Миколаїв, 2016. – 116 с.
24. Євтушенко В. А. Оцінювання управління репутаційною складовою корпоративної соціальної відповідальності українських компаній / В. А. Євтушенко // Проблеми економіки. – 2021. – № 2 (48). – С. 126–133.
25. Живко З. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу / З. Живко, М. Живко, А. Шегинська // Вчені записки Університету «КРОК». – 2024. – № 4 (76). – С. 104–113.
26. Завадинська О. Ю. Інноваційні маркетингові методики підвищення лояльності споживачів послуг сфери ресторанного бізнесу / О. Ю. Завадинська // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія «Менеджмент соціокультурної діяльності». – 2018. – Вип. 1. – С. 137–148.

27. Завербний А. С. Проблеми та перспективи застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності [Електрон. ресурс] / А. С. Завербний // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 12. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>, вільний (дата звернення: 18.02.2025). – Назва з екрана.

28. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях / М. І. Іщенко, Є. В. Міщук, В. С. Адамовська, Д. Д. Усик // Менеджер. – 2018. – № 3. – С. 39–45.

29. Каламан О. Б. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом [Електрон. ресурс] / О. Б. Каламан, О. В. Дишкантюк, К. В. Власюк // Інфраструктура ринку. – 2023. – № 70. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/70-2023>, вільний (дата звернення: 18.02.2025). – Назва з екрана.

30. Капінус Л. В. Вплив нейротехнологій та цінових прийомів мерчандайзингу на поведінку споживачів / Л. В. Капінус, Н. П. Скригун, Н. О. Молін // Економіка та управління підприємствами. – 2022. – Вип. 1 (05). – С. 13–18.

31. Кінг Л. Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування / Л. Кінг, Б. Гілберт ; пер. з англ. Н. Борис. – Дніпро : Моноліт, 2019. – 204 с.

32. Кір'ян О. І. Формування іміджу організації як джерела її стійкості та прибутковості / О. І. Кір'ян // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 15–16. – С. 75–80.

33. Кириченко С. О. Проблеми формування комунікацій на підприємстві / С. О. Кириченко, П. В. Цвях // Агросвіт. – 2020. – № 12. – С. 79–86.

34. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. – Київ : Освіта України, 2014. – 289 с.

35. Колокольчикова І. В. Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання / І. В. Колокольчикова // Інфраструктура ринку. – 2021. – Вип. – № 56. – С. 67–70.
36. Коломицева О. В. Сучасні підходи до розробки маркетингової комунікаційної стратегії для забезпечення сталого розвитку підприємства / О. В. Коломицева, Л. С. Васильченко // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – № 2 (224). – С. 35–44.
37. Комарницький І. О. Застосування засобів нейромаркетингу в діяльності готельних підприємств / І. О. Комарницький // Наукові праці МАУП. – 2016. – Вип. 51 (4). – С. 122–126.
38. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. / [С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін.]. – Харків : УкрДУЗТ, 2024. – 320 с.
39. Косар О. В. Особливості маркетингової діяльності мережі підприємств ресторанного господарства [Електрон. ресурс] / О. В. Косар // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Електрон. текст. дані. – 2019. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7273>, вільний (дата звернення: 15.02.2025). – Назва з екрана.
40. Косюк О. Теорія масової комунікації : навч. посіб. / О. М. Косюк. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2012. – 384 с.
41. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій / А. Коулман. – Київ : Фабула, 2023. – 200 с.
42. Крикун В. Поняття «маніпулювання»: сутність та контексти / В. Крикун // Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. – 2022. – Т. 2 (53). – С. 34–45.
43. Курінна А. О. Бренд-маркетинг як інноваційний напрям підвищення конкурентоспроможності продукції / А. О. Курінна, О. В. Сидоренко // Молодий вчений». – 2024. – № 3 (127). – С. 90–94.

44. Кузнецова А. Ком'юніті-менеджер – хто це та чим займається? Переваги і недоліки професії, перспективи на ринку праці України [Електрон. ресурс] / А. Кузнецова. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://web-promo.ua/ua/blog/komyuniti-menedzher-hto-ce-ta-chim-zajmayetsya-perevagi-i-nedoliki-profesiyi-perspektivi-na-rinku-praci-ukrayini>, вільний (дата звернення: 11.02.2025). – Назва з екрана.

45. Лавриненко С. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства / С. Лавриненко, А. Зелінська, О. Бездітко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – Існує електрон. версія. (Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232>, вільний).

46. Левченко І. Соціальна комунікація як важлива складова інформаційно-комунікаційного простору / І. Левченко // Соціум. Документ. Комунікація. – 2022. – Вип. 14. – С. 253–265.

47. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства [Електрон. ресурс] / А. В. Магалецький // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Електрон. текст. дані. – 2010. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=391>, вільний (дата звернення: 17.02.2025). – Назва з екрана.

48. Мазник Л. В. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості [Електрон. ресурс] / Л. В. Мазник, О. І. Драган, М. П. Турчина // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/45>, вільний (дата звернення: 17.02.2025). – Назва з екрана.

49. Макарова М. В. Комунікації в туризмі: основи дослідження, види та шляхи розвитку [Електрон. ресурс] / М. В. Макарова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2017. – № 1. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_7), вільний (дата звернення: 19.02.2025). – Назва з екрана.

50. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Маковецька Ірина Миколаївна ; Державний університет телекомунікацій. – Київ, 2021. – 253 с.

51. Мандзяк О. М. Комунікаційно-проектна співпраця зацікавлених сторін готельно-ресторанного бізнесу: нотатки до проблеми / О. М. Мандзяк // Молодий вчений. – 2016. – № 12.1 (40). – С. 155–158.

52. Марковець О. В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації / О. В. Марковець // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2019. – № 6. – С. 7–18.

53. Марусей Т. В. Діджиталізація туристичного сектору як інструмент розвитку в сучасних умовах [Електрон. ресурс] / Т. В. Марусей // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2020. – № 8. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: [www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8116](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8116), вільний (дата звернення: 15.02.2025). – Назва з екрана.

54. Мендела І. Я. «Soft skills» як запорука успішного бізнесу готельно-ресторанних підприємств / І. Я. Мендела, Є. М. Мендела // Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління». – 2022. – № 3. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: [https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue\\_3\\_2022](https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_3_2022), вільний (дата звернення: 21.02.2025). – Назва з екрана.

55. Мисків Г. В. Маніпуляції в маркетингу [Електрон. ресурс] / Г. В. Мисків // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 53. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2631>, вільний (дата звернення: 11.02.2025). – Назва з екрана.

56. Мітяєва Т. Л. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація [Електрон. ресурс] / Т. Л. Мітяєва, П. А. Горішевський // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4049>, вільний (дата звернення: 11.02.2025). – Назва з екрана.

57. Муха Р. А. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність / Р. А. Муха // Економіка та держава. – 2022. – № 8. – С. 72–77.

58. Назаренко С. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств [Електрон. ресурс] / С. Назаренко, Н. Матюшенко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3041>, вільний (дата звернення: 11.02.2025). – Назва з екрана.

59. Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління / Є. О. Невальонний // Наука і оборона. – 2019. – № 2. – С. 35–38.

60. Обіход С. В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів [Електрон. ресурс] / С. В. Обіход, М. Е. Матвеев, В. Д. Бойко // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. № 50. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/371546049>, вільний (дата звернення: 11.02.2025). – Назва з екрана.

61. Онищенко О. О. Теорії маніпуляції масовою свідомістю: «вікно овертона» та «спіраль мовчання» / О. О. Онищенко // Актуальні проблеми політики. – 2022. – Вип. 70. – С. 55–59.

62. Орел А. М. Прикладні аспекти комунікативних бар'єрів у сучасному суспільстві [Електрон. ресурс] / А. М. Орел, В. М. Жмайлов // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. № 5. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2109>, вільний (дата звернення: 11.02.2025). – Назва з екрана.

63. Осокіна А. В. Удосконалення маркетингових комунікацій бізнес-організації [Електрон. ресурс] / А. В. Осокіна, А. О. Риловнікова // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. № 55. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2922>, вільний (дата звернення: 21.02.2025). – Назва з екрана.
64. Паньків М. М. Нейромаркетинг як засіб стимулювання попиту в готельному бізнесі / М. М. Паньків, Д. В. Липовий // Грааль науки : міжнародний науковий журнал. – 2024. – № 37. – С. 36–42.
65. Паска М. З. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму Львівщини в контексті формування ресторанних брендів / М. З. Паска // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2022. – № 5. – С. 98–103.
66. Педченко Д. В. Розвиток комунікаційного забезпечення маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства / Д. В. Педченко, В. В. Кривомлін // Економічний простір. – 2023. – № 187. – С. 129–133.
67. Писаревський І. М. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) : підручник / І. М. Писаревський, С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 175 с.
68. Піз А. Мова рухів тіла / А. Піз, Б. Піз. – Київ : КМ-Букс, 2022. – 416 с.
69. Поліщук Д. Виявлення психологічних маніпуляцій у процесі міжособистісної взаємодії / Д. Поліщук, К. Сахарова : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (ВНПЗ ДГУ). – 2021. – С. 195–200.
70. Похилько С. В. Соціальні мережі як майданчик для створення та розвитку бізнес-проектів / С. В. Похилько, А. Ю. Єременко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2020. – № 3. – С. 130–139.

71. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент / Л. Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 1. – С. 38–41.
72. Ракша Л. Хто такий ком'юніті-менеджер [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://bazilik.media/khto-takuj-kom-iuniti-menedzher>, вільний (дата звернення: 07.08.2024). – Назва з екрана.
73. Ровенська В. В. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах / В. В. Ровенська. – Інтелект XXI. – 2020. – № 1. – С. 166–170.
74. Рябенка М. О. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу [Електрон. ресурс] / М. О. Рябенка, В. В. Постова // Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління». – 2024. – № 13. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-12-01>, вільний (дата звернення: 11.02.2025). – Назва з екрана.
75. Рябова Т. А. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства [Електрон. ресурс] / Т. А. Рябова, Н. Ю. Воєдило // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2020. – № 12. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8451>, вільний (дата звернення: 17.02.2025). – Назва з екрана.
76. Сазонова С. В. Формування іміджу компанії / С. В. Сазонова, Б. С. Кушик // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2020. – № 2. – С. 31–34.
77. Світлична В.Ю. Підвищення ефективності розвитку підприємств гастрономічної сфери шляхом застосування важелів нейромаркетингу / В. Ю. Світлична, С. А. Александрова : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики». – Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2024. – С. 182–184.

78. Світлична В. Ю. Організаційні засади розвитку ефективних комунікацій підприємств сфери гостинності / В. Ю. Світлична // Наукові інновації та передові технології». – 2024. – № 8 (36) – С. 424–435. (Серія «Управління та адміністрування». Серія «Право». Серія «Економіка». Серія «Психологія». Серія «Педагогіка»).

79. Світлична В. Ю. Удосконалення комунікаційних процесів підприємств готельно-ресторанної сфери шляхом використання результатів нейромаркетингових досліджень / В. Ю. Світлична // Успіхи і досягнення у науці. – 2024. – № 6 (6). – С. 595–606. – (Серія «Гуманітарні науки». Серія «Право». Серія «Освіта». Серія «Управління та адміністрування». Серія «Соціальні та поведінкові науки»).

80. Світлична В. Ю. Комунікаційні процеси гастрономічних закладів: специфіка, цифрові інструменти і роль ком'юніті-менеджменту / В. Ю. Світлична, С. А. Александрова // Комунальне господарство міст. – 2024. – Т. 5. – Вип. 186. – С. 39–47. – (Серія «Економічні науки»).

81. Середницька Л. П. Формування комунікаційної стратегії суб'єктів господарювання [Електрон. ресурс] / Л. П. Середницька, Т. І. Павлюк // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. № 60. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3618>, вільний (дата звернення: 17.02.2025). – Назва з екрана.

82. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу / В. М. Стамат // Modern Economics. – 2022. – № 36. – С. 130–136.

83. Сторожук О. В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства [Електрон. ресурс] / О. В. Сторожук, Т. А. Немченко, О. В. Заярнюк // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 58. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257>, вільний (дата звернення: 17.02.2025). – Назва з екрана.

84. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 2 : навч. посіб. / Н. С. Іванова, Н. С. Приймак, О. В. Неізнана, І. В. Шаповалова, Ю. Б. Лижник ; ред. Н. С. Іванова. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. – 190 с.
85. Терент'єва Н. В. Особливості простору сенсорних технологій нейромаркетингу / Н. В. Терент'єва, Д. В. Вовченко // Актуальні проблеми економіки. – 2023. – № 10 (268). – С. 23–30.
86. Трачук Л. Ф. Інструменти невербальної інтернет-комунікації / Л. Ф. Трачук, Л. М. Казначесва // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2023. – № 1. – С. 59–64.
87. Фаїзова С. О. Позитивний імідж, як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / С. О. Фаїзова, О. Л. Фаїзова, В. І. Гуцалова // Економіка, фінанси, право. – 2020. – № 4. – С. 36–40.
88. Феленчак Ю. Б. Нові напрями використання інформаційно-комунікативних технологій у сфері туризму / Ю. Б. Феленчак, І. Б. Шевчук // Інфраструктура ринку. – 2019. – № 36. – С. 69–75.
89. Фостолович В. А. Комунікаційні процеси в підприємств сфери гостинності за умов цифрових трансформацій [Електрон. ресурс] / В. А. Фостолович, Ю. А. Гуртовий, Р. С. Фостолович // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 61. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3769>, вільний (дата звернення: 17.02.2025). – Назва з екрана.
90. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи / Т. Ю. Чаркіна, Л. В. Марценюк, В. О. Задоя, О. В. Пікуліна // Економіка та держава. – 2021. – № 2. – С. 18–23.
91. Чирва Ю. Ю. Особливості формування системи репутаційного менеджменту в умовах розвитку інтернет-технологій / Ю. Ю. Чирва, А. С. Завербний // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2022. – № 2 (8). – С. 121–127.

92. Шестель О. Г. Специфіка міжкультурної комунікації в професійній діяльності фахівців сфери послуг / О. Г. Шестель, О. Б. Куракін. // Стратегії сталого розвитку в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі: можливості і проблеми запровадження в Україні : кол. монографія / за ред. д-ра іст. наук, проф. Чепурди Г. М. ; Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2021. – С. 116–122.

93. Шкроміда В. В. Способи формування репутації компанії у контексті поставлених завдань репутаційного менеджменту / В. В. Шкроміда // Економічний простір. – 2020. – № 164. – С. 134–138.

94. Acerbi A. A. Cultural Evolution Approach to Digital Media / Alberto Acerbi // *Frontiers in Human Neuroscience*. – 2016. – Vol. 10. – P. 1–12. – DOI:10.3389/fnhum.2016.00636

95. Ashley C. Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement / C. Ashley, T. Tuten // *Psychology & Marketing*. – 2015. – Vol. 32, iss. (1). – P. 15–27. – DOI:10.1002/mar.20761.

96. Franzen G. The mental world of brands: Mind, memory and brand success / Giep Franzen, Margot Bouwman // *International Journal of Market Research*, спец. Special Issue: Pharmaceutical Research; Henley-on-Thames. – 2022. – Vol. 44. – P. 487–488.

97. Heidegger M. *Sein und Zeit* / Martin Heidegger. – Tübingen : Max Niemeyer Verlag, 1927. – 450 p.

98. Kotler P. *Marketing 5.0 : Technology for Humanity* / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2021. – 224 p.

99. Lugmayr A. Media Convergence is not King : The Triadic Phenomenon of Media «Convergence-Divergence-Coexistence» is King / Artur Lugmayr, Cinzia Dal Zotto // *Media Convergence Handbook* Springer-Verlag. – 2016. – Vol. 1. – P. 387–414. – DOI:10.1007/978-3-642-54484-2.

100. Purchase S. Marketing innovation: a systematic review / Sharon Purchase, Thierry Volery // Journal of Marketing Management. – 2020. – Vol. 36, iss. 9–10. – P. 763-793. – DOI: 10.1080/0267257X.2020.1774631.

101. Schultz D. The Evolution of Integrated Marketing Communication / Don Schultz, Charles Patti, Philip Kitchen. – Routledge Ltd – M.U.A., 2014. – 144 p. – DOI:10.4324/9781315872728.

102. Schwarz J. A. Umwelt and Individuation: Digital Signals and Technical Being / Jonas Andersson Schwarz // Digital Existence: Ontology, Ethics and Transcendence in Digital Culture. – N. Y. : Routledge, 2019. – 302 p. – DOI: 10.4324/9781315107479.

103. Vijai N. Giri. Nonverbal Communication Theories. Encyclopedia of Communication Theory [Electronic resource] / Vijai N. Giri. – Electronic. text. data. – 2009. – Regime of access: <https://omnilogos-com.translate.google.com/translate/nonverbal-communication-theories>, free (date of the application: 01.03.2025). – Header from the screen.

*Електронне навчальне видання*

**СВІТЛИЧНА** Вікторія Юріївна,  
**АЛЕКСАНДРОВА** Світлана Анатоліївна

**ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ  
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Відповідальний за випуск *Н. М. Богдан*

Редактор *О. А. Норик*

Комп'ютерне верстання *В. Ю. Світлична*

Підп. до друку 09.04.2025. Формат 60 × 84/16.

Ум. друк. арк. 10,0.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Чорноглазівська (Маршала Бажанова), 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.