

УДК 640.4

DOI: 10.60022/3(6)-07S

Кропив'янський Андрій Валерійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Київський університет культури, Україна

Kropyvianskyi Andrii

PhD Student

Kyiv University of Culture, Ukraine

ORCID: 0009-0000-0729-0686

КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентної боротьби, активною цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією потреб споживачів. Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила структуру попиту на готельні послуги, регіональний розподіл туристичних потоків і умови діяльності підприємств індустрії гостинності. За таких обставин комунікативна політика набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує ефективну взаємодію підприємства зі споживачами, партнерами, персоналом та іншими стейкхолдерами, сприяє формуванню позитивного іміджу, підвищенню рівня довіри та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Мета. Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу, визначення особливостей її формування в умовах воєнного стану та обґрунтування її ролі як складової ефективного управління підприємством.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку ринку готельних послуг України, а також публікації міжнародних консалтингових компаній з питань функціонування підприємств індустрії гостинності. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, системного підходу, графічного методу та логічного узагальнення результатів.

Результати. У статті досліджено теоретичні засади формування комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу та визначено її місце в системі ефективного управління. Проаналізовано вплив повномасштабної війни на функціонування ринку готельних послуг України, зміну структури попиту, регіональні особливості заповнюваності готелів і тенденції відновлення галузі. Обґрунтовано, що ефективна комунікативна політика забезпечує адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища, сприяє підтриманню взаємодії з різними групами стейкхолдерів, формуванню позитивного іміджу та підвищенню конкурентоспроможності. Визначено основні чинники формування маркетингової комунікативної стратегії підприємств, охарактеризовано сучасні інструменти маркетингових комунікацій та доведено зростання ролі цифрових технологій у забезпеченні ефективності комунікаційної діяльності в умовах воєнного стану.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу, дослідження впливу цифрових технологій і штучного інтелекту на комунікаційну діяльність підприємств, а також вивчення міжнародного досвіду формування комунікативних стратегій у кризових та післявоєнних умовах.

Ключові слова: комунікативна політика, готельно-ресторанний бізнес, управління підприємством, маркетингові комунікації, конкурентоспроможність, цифрові комунікації, індустрія гостинності, воєнний стан.

COMMUNICATION POLICY OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES AS A COMPONENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Abstract. Introduction. The current operating environment of hotel and restaurant enterprises is characterized by a high level of uncertainty, intensified competition, active digitalization of business processes, and changing consumer needs. The full-scale war in Ukraine has significantly transformed the structure

of demand for hotel services, the regional distribution of tourist flows, and the operating conditions of hospitality enterprises. Under these circumstances, communication policy has acquired strategic importance, as it ensures effective interaction between an enterprise and its customers, partners, employees, and other stakeholders, contributes to the formation of a positive corporate image, enhances trust, and strengthens competitive positions in the market.

Purpose. The purpose of the study is to generalize the theoretical foundations of the communication policy of hotel and restaurant enterprises, identify the peculiarities of its formation under martial law, and substantiate its role as a component of effective enterprise management.

Materials and methods. The research materials include scientific works of Ukrainian and foreign scholars, statistical and analytical data on the development of the Ukrainian hotel services market, and publications of international consulting companies concerning the operation of hospitality enterprises. The following scientific methods were employed in the study: analysis and synthesis, theoretical generalization, comparative analysis, systems approach, graphical method, and logical generalization of the research findings.

Results. The article examines the theoretical foundations of the communication policy of hotel and restaurant enterprises and determines its place within the system of effective management. The impact of the full-scale war on the functioning of the Ukrainian hotel services market, changes in the structure of demand, regional differences in hotel occupancy, and the main trends in the recovery of the hospitality industry are analyzed. It is substantiated that an effective communication policy enables enterprises to adapt to changes in the external environment, maintain interaction with various stakeholder groups, build a positive corporate image, and improve competitiveness. The main factors influencing the formation of the marketing communication strategy of hotel and restaurant enterprises are identified, modern marketing communication tools are characterized, and the growing importance of digital technologies in ensuring effective communication activities under martial law is demonstrated.

Discussion. Further research should focus on developing methodological approaches to assessing the effectiveness of the communication policy of hotel and restaurant enterprises, investigating the impact of digital technologies and artificial intelligence on communication activities, and studying international experience in developing communication strategies under crisis and post-war conditions.

Keywords: communication policy, hotel and restaurant business, enterprise management, marketing communications, competitiveness, digital communications, hospitality industry, martial law.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу відбувається в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації економіки, динамічної зміни споживчих потреб та постійного ускладнення ринкового середовища. За таких умов ефективне управління підприємством неможливе без налагодження дієвої системи комунікацій, яка забезпечує своєчасний обмін інформацією між усіма учасниками ринкових відносин, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню довіри споживачів і підвищенню його конкурентоспроможності.

Повномасштабна війна в Україні суттєво трансформувала діяльність підприємств індустрії гостинності, змінивши структуру попиту на готельні послуги, регіональні особливості функціонування ринку та склад основних цільових аудиторій. За таких обставин комунікативна політика перестає бути лише інструментом маркетингового просування та набуває стратегічного значення як складова системи управління підприємством. Саме ефективна комунікація забезпечує адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища, підтримання взаємодії зі споживачами, партнерами, персоналом, органами влади та іншими заінтересованими сторонами.

У сучасних умовах підприємства готельно-ресторанного бізнесу дедалі активніше використовують інтегровані маркетингові комунікації, цифрові технології, соціальні мережі та інструменти управління онлайн-репутацією. Водночас ефективність комунікативної політики визначається не лише застосуванням окремих каналів поширення інформації, а й узгодженістю всіх елементів комунікаційної системи із загальною стратегією розвитку підприємства.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність дослідження теоретичних і практичних засад формування комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу, визначення її ролі у забезпеченні ефективного управління, підвищенні конкурентоспроможності та адаптації підприємств до сучасних викликів розвитку галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу, розвитку маркетингових комунікацій та забезпечення ефективного управління підприємствами сфери гостинності перебувають у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Особливої актуальності ця проблематика набула в умовах цифрової трансформації економіки та повномасштабної війни в Україні, що зумовило необхідність

переосмислення ролі комунікацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Дослідженню особливостей функціонування ринку готельних послуг України в умовах воєнного стану, трансформації структури попиту та розвитку комунікаційних стратегій присвячено працю М. Кулик, М. Бойко, М. Босовської та А. Охріменко [1]. Формування ефективних комунікацій як чинника підвищення якості управління персоналом підприємств індустрії гостинності розглядають О. Б. Каламан, О. В. Дишкантюк та К. В. Власюк [2]. Теоретичні засади управлінської комунікації та її значення для ефективності діяльності менеджерів висвітлено у монографії О.В. Баніт [3].

Питання організації комунікаційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу із застосуванням сучасних інформаційних технологій досліджує І.А. Климишин [4]. Принципи формування маркетингових комунікативних стратегій підприємств готельного господарства, чинники їх побудови та особливості реалізації розкрито у працях Г.В. Янковської [5]. Інноваційні підходи до розвитку комунікативного менеджменту та використання сучасних інструментів взаємодії зі споживачами висвітлено у дослідженні К.А. Компанець, О.М. Салімон та Т.М. Сидоренко [6].

Вагомий внесок у дослідження цифрових маркетингових комунікацій зробили В. В. Старовойт, який проаналізував ефективність цифрових маркетингових стратегій підтримки готельного бізнесу в кризових умовах [7], а також О. Чупир і Н. Аванесова, які дослідили питання цифрової стійкості підприємств індустрії гостинності в умовах воєнних загроз та міжнародний досвід цифрової трансформації галузі [8]. Маркетингові інструменти залучення й утримання клієнтів у готельному бізнесі висвітлено у роботі Г. М. Воляник та Н. С. Марушко [9].

Проблематику формування бізнес-іміджу підприємств засобами маркетингових комунікацій досліджує С. М. Лихолат та С. В. Орел [10], а питання відновлення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в сучасних умовах розглядають Т. Шматковська та Т. Коробчук [11]. Вплив комунікативної політики на формування бренду та сприйняття готельно-ресторанного сервісу проаналізовано М. В. Бугаєвою [12], тоді як особливості бізнес-комунікацій підприємств індустрії гостинності в умовах політичної нестабільності досліджено О. Полінкевич [13].

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного формування комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу як складової ефективного управління в умовах воєнного стану. Подальшого наукового опрацювання потребують питання інтеграції цифрових комунікацій у систему управління підприємством, оцінювання ефективності комунікативної політики, адаптації маркетингових комунікацій до нових категорій споживачів, а також використання міжнародного досвіду відновлення підприємств індустрії гостинності в післякризовий та повоєнний періоди.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних засад формування комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу, визначенні її ролі як складової ефективного управління підприємством, аналізі сучасних підходів до організації маркетингових комунікацій, а також обґрунтуванні напрямів удосконалення комунікативної політики в умовах цифрової трансформації та воєнного стану.

Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам комунікативної політики, маркетингових комунікацій, цифрової трансформації та управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу; 2) статистичні та аналітичні матеріали щодо функціонування і розвитку ринку готельних послуг України в умовах воєнного стану; 3) результати досліджень міжнародних консалтингових компаній та галузевих організацій щодо сучасних тенденцій розвитку підприємств індустрії гостинності.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для розкриття сутності комунікативної політики та визначення її місця в системі управління підприємством); аналізу та синтезу (для дослідження сучасного стану розвитку ринку готельних послуг, виявлення основних тенденцій і факторів формування комунікативної політики); порівняльного аналізу (для оцінювання регіональних особливостей функціонування готельного бізнесу та узагальнення міжнародного досвіду); графічного методу (для наочного відображення динаміки розвитку ринку готельних послуг і результатів дослідження); системного підходу (для обґрунтування взаємозв'язку комунікативної політики з конкурентоспроможністю та ефективністю управління підприємствами); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків і визначення перспектив подальших досліджень).

Виклад основного матеріалу. Як зазначають М. Кулик, М. Бойко, М. Босовська та А. Охріменко, повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування підприємств готельного бізнесу України. Унаслідок скорочення туристичних і корпоративних поїздок структура попиту на готельні послуги зазнала істотної трансформації. Основними категоріями гостей стали внутрішньо переміщені особи, представники дипломатичних місій, міжнародних гуманітарних та волонтерських

організацій, а також журналісти іноземних засобів масової інформації. За таких умов підприємства були змушені адаптувати не лише організацію своєї діяльності, а й систему комунікацій із різними групами споживачів, що посилює значення ефективної комунікативної політики. Крім того, результати аналізу ринку готельних послуг свідчать, що найбільша частка готелів України зосереджена у великих містах, де функціонує близько 42 % усіх готельних підприємств. Структуру розміщення готелів за регіонами України наведено на рис. 1. [1, с. 50-51].

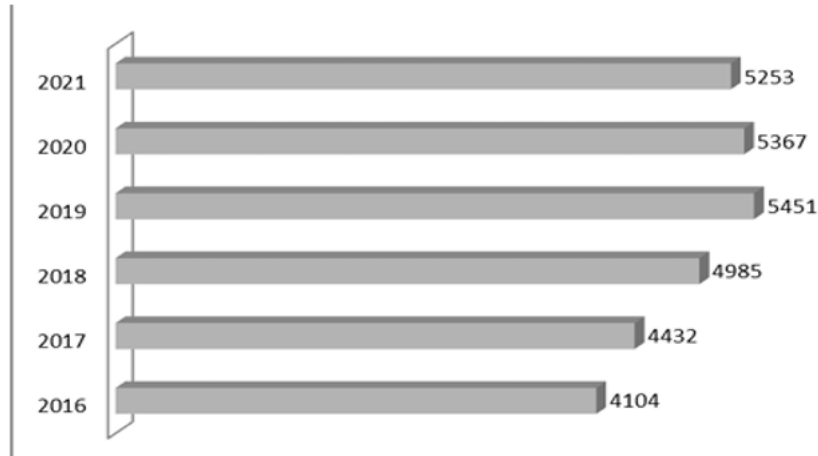


Рис. 1. Кількість готелів в Україні 2016-2021 рр.

Джерело: розробка автор

Аналіз динаміки розвитку готельного сектору свідчить, що у 2022 році кількість готелів в Україні скоротилася порівняно з попереднім роком. Основними причинами таких змін стали тимчасова окупація окремих територій, руйнування частини об'єктів готельної інфраструктури внаслідок бойових дій, а також припинення діяльності окремих підприємств. Це суттєво вплинуло на функціонування ринку готельних послуг та зумовило необхідність адаптації підприємств до нових умов діяльності. Динаміку змін кількості готелів в Україні у 2021–2022 роках наведено на рис. 2. [1, с. 51].

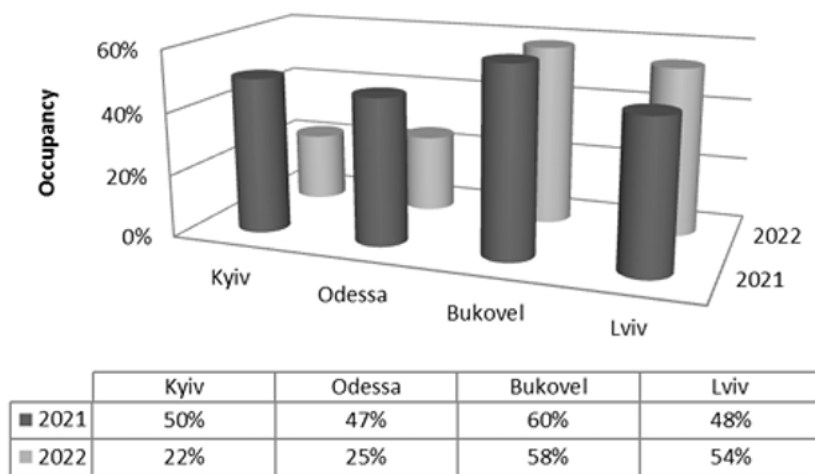


Рис. 2. Динаміка заповнюваності готелів України у 2021-2022 роках

Джерело: розробка автора

Наведені дані свідчать про суттєву регіональну диференціацію у рівні відновлення готельного ринку. За даними ЕУ та HotelMatrix, у Києві середня заповнюваність готелів у 2022 році становила 22% проти 50% у 2021 році, тоді як у Львові заповнюваність стабілізувалася на рівні 50–60%, що відповідало довоєнним показникам [14].

Такі відмінності пояснюються насамперед зміною структури туристичного попиту після початку повномасштабної війни. У перші місяці значна частина внутрішніх переміщень населення та діяльності міжнародних організацій була зосереджена у західних регіонах України, що спричинило різке зростання

попиту на готельні послуги. Зокрема, у Львові середня заповнюваність готелів зросла приблизно з 30 % до 80 %, а багато закладів були заброньовані на кілька місяців наперед. Водночас у Києві готельний ринок відновлювався значно повільніше: після часткової стабілізації ситуації в червні 2022 року рівень заповнюваності готелів тривалий час залишався на рівні 15–20 %, зберігаючись майже без істотних змін до березня 2023 року [14].

Окремо слід відзначити специфіку заповнюваності у гірськолижному сегменті. Заповнюваність у Буковелі у 2022 році становила 58% проти 60% у 2021 році, що засвідчує відносну стійкість курортного сегменту [там само]. У літній сезон 2023 року позитивна динаміка набула ще виразнішого характеру: завантаженість готелів Буковелю становила 78%, а показник доходу на номер (RevPAR) досяг 3 041 гривні порівняно з 908 гривнями у 2022 році [15]. Львівські готелі у літньому сезоні 2023 року були заповнені на 54% проти 50% у відповідному періоді 2022 року [14].

Водночас за результатами першого півріччя 2023 року завантаженість у Києві становила лише 21% — найнижчий показник серед регіонів, що аналізувалися; Львів лідирував із 51%, Буковель досяг 45%, Одеса — 25% [16]. Порівняльну динаміку заповнюваності готелів у розрізі ключових регіонів наведено на рис. 3.



Рис. 3. Заповнюваність готелів України у ключових регіонах, 2021–2023 рр.
(%, середньорічний показник)

Джерело: складено автором за даними EY Ukraine та HotelMatrix

Відновлення готельного ринку в умовах воєнного часу безпосередньо пов'язане зі здатністю підприємств вибудовувати ефективну систему взаємодії з різними групами стейкхолдерів. У цьому контексті комунікація набуває стратегічного значення, виходячи за межі суто операційного інструменту.

Комунікація є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки забезпечує обмін інформацією, координацію дій персоналу та досягнення спільних організаційних цілей. У науковій літературі вона розглядається не лише як процес передавання інформації, а й як механізм формування взаєморозуміння між учасниками управлінської діяльності. Реалізація таких функцій менеджменту, як планування, організація, мотивація та контроль, неможлива без своєчасного обміну інформацією та налагодження конструктивної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу. Недостатній рівень комунікації призводить до помилок у прийнятті управлінських рішень, ускладнює координацію діяльності персоналу та негативно впливає на загальну результативність роботи підприємства [2, с. 101].

На думку О. В. Баніт, комунікація є процесом передавання інформації, ідей, думок та емоцій між учасниками взаємодії, який забезпечує досягнення взаєморозуміння і виступає необхідною передумовою побудови ефективних міжособистісних і професійних відносин, особливо в управлінській діяльності. Водночас сам факт обміну інформацією не гарантує успішної комунікації, оскільки її результативність визначається не лише передачею повідомлення, а й правильністю його сприйняття та розуміння адресатом [3, с. 233].

Особливого значення комунікативна політика набуває для підприємств готельно-ресторанного

бізнесу, діяльність яких безпосередньо пов'язана з постійною взаємодією з клієнтами, партнерами та працівниками. Якість комунікації визначає рівень обслуговування, формує позитивний імідж підприємства, сприяє зміцненню довіри споживачів та підвищенню їхньої лояльності. Водночас ефективні внутрішні комунікації забезпечують узгодженість роботи персоналу, покращують корпоративну культуру та сприяють швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища [2, с. 101].

З позиції маркетингового підходу, комунікаційна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу являє собою цілеспрямований, економічно обґрунтований процес передачі інформації про послуги та їх цінність до клієнта за допомогою різноманітних засобів із метою формування у нього прагнення придбати запропоновану послугу [4, с. 6]. При цьому комунікативні процеси охоплюють взаємодію не лише зі споживачами, а й із партнерами, постачальниками, страховими компаніями, державними установами та іншими зацікавленими сторонами. Ефективна система маркетингових комунікацій сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню довіри існуючих і потенційних клієнтів [4, с. 8].

Таким чином, комунікативна політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу є багатовимірним явищем, що одночасно виконує управлінську, маркетингову та соціальну функції. В умовах воєнного часу, коли склад цільових аудиторій суттєво змінився, а традиційні канали комунікації зазнали трансформації, здатність підприємства гнучко адаптувати свою комунікативну стратегію стає визначальним чинником його конкурентоспроможності та виживання на ринку.

Розуміння сутності комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу вимагає не лише визначення її теоретичних засад, а й з'ясування структури, цілей та принципів її формування. В умовах посиленої конкуренції та динамічних змін споживчого попиту підприємства, що сформували ефективну систему маркетингових комунікацій, набувають відчутних конкурентних переваг порівняно з тими, хто обмежується ситуативними комунікаційними рішеннями [5, с. 65].

Формування маркетингової комунікативної стратегії підприємства готельного господарства здійснюється під впливом низки системоутворюючих факторів. До них належать комунікативні цілі підприємства-комунікатора; специфіка цільового ринку (локальний, регіональний, орієнтація на індивідуального або масового споживача); стадія життєвого циклу готельного продукту; обсяг наявних фінансових ресурсів; ступінь лояльності цільових споживачів; рівень конкуренції в сегменті ринку готельних послуг у регіоні діяльності підприємства [5, с. 66].

Цілями маркетингової комунікативної стратегії підприємств готельного господарства найчастіше визначаються інформування цільових аудиторій про перелік, якість та цінові характеристики готельних послуг; стимулювання збуту та просування додаткових послуг; позиціонування або перепозиціонування готельного підприємства; налагодження комунікацій із цільовими аудиторіями в рамках бренд-стратегії; підтримання обізнаності споживачів про вже відомі їм готельні послуги [5, с. 69].

Результати досліджень засвідчують, що серед інструментів маркетингових комунікацій найефективнішим засобом, за оцінками як клієнтів (97,2%), так і фахівців галузі (95,5%), визнана реклама. Серед рекламних медіа безумовним лідером є інтернет-реклама (91,2% та 92,7% відповідно), на другому місці — телевізійна реклама, на третьому — зовнішня реклама. Серед нерекламних засобів комунікацій найбільшу питому вагу займають зв'язки з громадськістю та виставковий маркетинг [5, с. 69–70].

Водночас сучасні дослідники наголошують на необхідності розгляду комунікативного менеджменту готельно-ресторанних підприємств у нерозривному зв'язку з цифровізацією та управлінням гостьовим досвідом. Зокрема, К.А. Компанець, О.М. Салімон та Т.М. Сидоренко обґрунтовують, що інновації в комунікативному менеджменті доцільно розглядати як взаємопов'язані складові єдиної системи управління гостьовим досвідом, а поєднання цифрових комунікацій і персоналізованої взаємодії з гостями сприяє підвищенню якості сервісу, зміцненню репутації бренду та зростанню лояльності клієнтів [6].

Отже, ефективна комунікативна політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу є складною багаторівневою системою, що інтегрує стратегічне планування, вибір комунікаційних інструментів, цифрові технології та персоналізовану взаємодію з цільовими аудиторіями. В умовах воєнного часу значення цифрових каналів комунікації суттєво зростає, оскільки вони забезпечують безперервність взаємодії зі споживачами незалежно від безпекової ситуації в регіоні.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну докорінно змінило умови функціонування ринку готельних послуг і водночас поставило перед підприємствами галузі нові вимоги до організації комунікативної діяльності. Традиційні маркетингові інструменти, орієнтовані на туристичний та корпоративний сегменти, суттєво втратили ефективність, що зумовило прискорений перехід до цифрових каналів комунікації як єдиного інструменту збереження зв'язку з цільовими аудиторіями в умовах невизначеності.

Як зазначає В.В. Старовойт, кризові явища, зокрема пандемія та повномасштабна війна призвели до скорочення ринку та відчутних втрат споживчої бази. Водночас використання цифрових маркетингових

інструментів, зокрема SEO, PPC, соціальних медіа та антикризових комунікацій, дозволило зберегти лояльність постійних клієнтів і залучити нових споживачів через оптимізовані онлайн-канали. При цьому дослідниця наголошує, що застосування лише одного інструменту є недостатнім: ефективною є виключно багатокомпонентна стратегія, яка поєднує різні цифрові засоби та передбачає постійний моніторинг зовнішніх змін [7].

Окремий науковий інтерес становить питання цифрової стійкості готельних підприємств як передумови ефективності їх комунікативної діяльності в умовах воєнних загроз. О. Чупир та Н. Аванесова обґрунтовують, що цифровізація в сучасних умовах перетворилася на чинник виживання бізнесу, а не лише його конкурентної переваги. На прикладі одного з харківських готелів дослідниці оцінили стійкість підприємства за п'ятьма ключовими компонентами: системою управління готелем (PMS), комунікаціями, хмарними технологіями, кібербезпекою та резервуванням ресурсів. Результати засвідчили перехід від критично низького до середнього рівня цифрової стійкості, досягнутий насамперед завдяки резервуванню ресурсів та налагодженню стабільних комунікацій. При цьому кібербезпека залишається найслабшою ланкою цифрової інфраструктури [8].

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду, проведений тими ж авторами, дозволив виокремити три моделі адаптації готельної галузі до умов воєнних конфліктів: модель опосередкованого впливу (Греція, Туреччина), де криза стимулює цифровізацію як захисний механізм; модель прямого воєнного впливу з державною підтримкою (Ізраїль, Україна); та модель постконфліктного відновлення за рахунок міжнародної допомоги (Хорватія, Боснія, Грузія). Для України, як зазначають дослідниці, найбільш релевантною є ізраїльська модель, яка передбачає активне залучення державних інституцій до підтримки цифрової трансформації галузі [8].

Таким чином, адаптація цифрових комунікацій підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану є комплексним процесом, що охоплює одночасну трансформацію маркетингових інструментів, технологічної інфраструктури та антикризових стратегій взаємодії зі споживачами. Підприємства, які зуміли збудувати стійку цифрову комунікативну систему, демонструють вищі показники завантаженості та лояльності клієнтів навіть в умовах суттєвого скорочення туристичного попиту. Ефективна комунікативна політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу є не лише інструментом взаємодії зі споживачами, а й стратегічним чинником формування та підтримання конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. У сучасних умовах висококонкурентного середовища маркетинг дозволяє готелям виокремитися на тлі конкурентів, сформувавши унікальну ідентичність та переконливий імідж бренду — від бутик-готелів до преміального сегменту. Він є також критично важливим для залучення та утримання клієнтів: за рахунок цільових комунікаційних кампаній, активної присутності на платформах соціальних медіа та підтримки онлайн-репутації підприємства можуть охоплювати бажану аудиторію та формувати міцні довгострокові відносини з нею, що безпосередньо впливає на збільшення доходів через повторні продажі та позитивні рекомендації [9, с. 808–809].

Дослідники виокремлюють ряд ключових інструментів сучасної комунікативної стратегії готелів, які безпосередньо впливають на їх конкурентоспроможність. Серед них: пошукова оптимізація (SEO) і контент-маркетинг, що підвищують видимість підприємства в цифровому просторі; програми лояльності, спрямовані на утримання існуючої клієнтської бази та стимулювання прямих бронювань; email-маркетинг і CRM-системи, що забезпечують персоналізовану взаємодію з кожним гостем; інфлюенсер-маркетинг і контент, створений користувачами, що формують довіру аудиторії через автентичні відгуки реальних клієнтів. Окремою конкурентною перевагою стає застосування чат-ботів і генеративного штучного інтелекту, які забезпечують персоналізовані рекомендації та підвищують якість взаємодії з гостем ще до початку процесу бронювання [9, с. 810–812].

Принципово важливим аспектом у контексті впливу комунікативної політики на конкурентоспроможність є формування бізнес-іміджу підприємства. С.М. Лихолат та С.В. Орел наголошують, що в умовах невизначеності вітчизняні підприємства перебувають у постійному пошуку маркетингових інструментів і механізмів посилення власного бізнес-іміджу та бренду. При цьому конкурентні переваги підприємства формуються і вирізняються саме через компоненти концептуальної моделі побудови бізнес-іміджу, а ефективні маркетингові комунікації зі стейкхолдерами виступають передумовою успішного просування бренду на ринку [10].

Окремої уваги заслуговує питання відновлення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах повоєнної трансформації. Т. Шматковська та Т. Коробчук обґрунтовують, що ключовими чинниками відновлення конкурентоспроможності галузі є інвестиції в інфраструктуру, впровадження сучасних технологій та оптимізація фінансових процесів. Водночас дослідниці зазначають, що зміна споживчих уподобань у повоєнний період відкриває нові можливості для розвитку галузі, реалізація яких потребуватиме адаптованих комунікативних стратегій, орієнтованих на нові

цільові аудиторії та нові канали взаємодії з ними [11].

Таким чином, вплив комунікативної політики на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу реалізується через декілька взаємопов'язаних механізмів: формування впізнаваного бренду та позитивного іміджу, залучення та утримання клієнтів через персоналізовані цифрові канали, управління онлайн-репутацією та збільшення частки прямих бронювань. В умовах воєнного стану ці механізми набувають особливого значення, оскільки здатність підприємства підтримувати активну та довірливу комунікацію зі своїми споживачами є визначальним чинником його виживання та відновлення на ринку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати низку теоретичних і практичних висновків щодо сутності, структури та особливостей формування ефективної комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

По-перше, комунікативна політика підприємств готельно-ресторанного бізнесу є багатовимірним управлінським феноменом, який поєднує організаційно-управлінську, маркетингову та соціальну складові. Вона не зводиться лише до використання рекламних чи PR-інструментів, а являє собою цілісну систему взаємодії підприємства з усіма групами стейкхолдерів, зокрема споживачами, партнерами, постачальниками, державними інституціями та громадськістю. Ефективність комунікації визначається не лише фактом передавання інформації, а й правильністю її сприйняття та інтерпретації адресатом, що зумовлює необхідність системного підходу до планування й реалізації комунікативної політики.

По-друге, ринок готельних послуг України в умовах повномасштабної війни зазнав істотної трансформації як за структурою попиту, так і за регіональним розподілом ділової активності. Значне скорочення заповнюваності готелів у Києві та одночасне зростання цього показника у відносно безпечних регіонах, зокрема у Львові та Буковелі, сформували нову конфігурацію ринку. За таких умов адаптація комунікативної політики до потреб внутрішньо переміщених осіб, представників міжнародних організацій, волонтерів, дипломатичних місій і журналістів стала необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємств. Водночас поступове відновлення галузі підтверджується позитивною динамікою туристичного збору та відкриттям нових готельних об'єктів.

По-третє, формування комунікативної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу здійснюється під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких комунікативні цілі підприємства, особливості цільового ринку, стадія життєвого циклу послуг, фінансові можливості, рівень конкурентного середовища та ступінь лояльності споживачів. Побудова ефективної комунікативної політики має ґрунтуватися на комплексності, системності, узгодженості управлінських рішень та інтеграції всіх комунікаційних інструментів, що забезпечує досягнення синергетичного ефекту.

По-четверте, в умовах воєнного стану цифрові канали комунікації набули визначального значення для функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема пошукової оптимізації, контекстної реклами, соціальних мереж та засобів управління онлайн-репутацією, сприяє підтриманню зв'язку зі споживачами, зміцненню їхньої довіри та залученню нових клієнтів. За сучасних умов цифровізація стала не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й необхідною передумовою забезпечення стійкого функціонування підприємств.

По-п'яте, ефективна комунікативна політика є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Її результативність проявляється у формуванні позитивного іміджу та впізнаваності бренду, зміцненні довіри споживачів, підвищенні рівня їхньої лояльності, розвитку довгострокових відносин із клієнтами та збільшенні частки прямих бронювань. В умовах нестабільного ринкового середовища саме здатність підприємства підтримувати відкриту, послідовну та ефективну комунікацію з усіма цільовими аудиторіями стає важливою передумовою його розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Проведене дослідження дає підстави визначити низку перспективних напрямів подальших наукових досліджень. Насамперед доцільним є розроблення комплексних методичних підходів до оцінювання ефективності комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням специфіки функціонування галузі в кризових і повоєнних умовах.

Перспективним напрямом також є дослідження трансформації поведінки споживачів на ринку готельно-ресторанних послуг під впливом воєнних чинників та визначення особливостей адаптації комунікативних стратегій до нових категорій клієнтів.

Окремої уваги потребує дослідження можливостей інтеграції технологій штучного інтелекту, чат-ботів, систем персоналізованих рекомендацій та інших цифрових рішень у систему комунікативної політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Важливим напрямом подальших досліджень є порівняльний аналіз досвіду відновлення комунікативної політики підприємств індустрії гостинності у країнах, які пережили воєнні конфлікти, з метою адаптації найбільш ефективних практик до українських

реалій. Крім того, перспективним є вивчення впливу соціальної відповідальності підприємств, кризових комунікацій та репутаційного менеджменту на формування довгострокової лояльності споживачів і забезпечення сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в післявоєнний період.

Отже, ефективна комунікативна політика є важливою складовою успішного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки сприяє зміцненню конкурентних позицій, підвищенню лояльності споживачів та забезпечує адаптацію підприємств до змін ринкового середовища. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення інструментів управління комунікаціями та впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність підприємств галузі.

Література

1. Kulyk M., Boiko M., Bosovska M., & Okhrimenko A. Strategy of sales and communication of hotel services during the war. *Agora International Journal of Economical Sciences*. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.15837/aijes.v17i1.5762>.
2. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 70. 2023. С. 100–106.
3. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 414 с.
4. Климишин І. А. Управління комунікаційною діяльністю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу на основі впровадження сучасних інформаційних технологій: кваліфікаційна робота. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2022. 57 с.
5. Янковська Г.В. Принципи формування маркетингових комунікативних стратегій підприємств готельного господарства. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08). С. 65–71.
6. Компанець К.А., Салімон О.М., Сидоренко Т.М. Інновації в івент-менеджменті та комунікативному менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Академічні візії*. 2026. № 55. DOI: <https://doi.org/10.66556/2786-586X.55.kompanets-k>
7. Старовойт В.В. Аналіз ефективності цифрових маркетингових стратегій для підтримки готельного бізнесу під час кризи. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. 17 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13945108>
8. Чупир О., Аванесова Н. Цифрова стійкість підприємств індустрії гостинності в умовах воєнних загроз: українські реалії та міжнародні паралелі. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-121>
9. Воляник Г.М., Марушко Н.С. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>
10. Лихолат С.М., Орел С.В. Вплив маркетингових комунікацій на формування бізнес-іміджу підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14757156>
11. Шматковська Т., Коробчук Т. Фінансові аспекти відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-23>
12. Бугаєва М. В. Брендинг через комунікацію: вплив комунікативної політики на сприйняття готельно-ресторанного сервісу. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2025, Вип. 13(46).2. с. 77-91.
13. Полінкевич О. Бізнес-комунікації підприємств індустрії гостинності в умовах політичної нестабільності. *Актуальні проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу*. 2024. Том 7 № 1. С. 31-47.
14. Колесніченко О. Кількість гостей у п'ятизіркових готелях зростає попри війну. Чому? *Економічна правда*. 13 червня 2023. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/06/13/701093/> (дата звернення: 03.04.2026).
15. Вдале літо 2023 для буковельських готелів. *Commercial Property*. URL: <https://commercialproperty.ua/news/ukrainskiy-rynok/vdale-lito-2023-dlya-bukovelskikh-goteliv/> <https://epravda.com.ua/publications/2023/06/13/701093/> (дата звернення: 03.04.2026).
16. Готельний ринок Києва: надії на покращення. *Commercial Property*. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/gotelnii-rynok-kyeva-nadii-na-pokrashchennya/> (дата звернення: 03.04.2026).

References

1. Kulyk, M., Boiko, M., Bosovska, M., & Okhrimenko, A. (2023). Strategy of sales and communication of hotel services during the war. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 17(1), 48–55. <https://doi.org/10.15837/aijes.v17i1.5762> [in English].

2. Kalaman, O. B., Dyshkantiuk, O. V., & Vlasiuk, K. V. (2023). Formuvannia efektyvnykh komunikatsii na pidpriemstvakh industrii hostynnosti yak mekhanizm pidvyshchennia yakosti upravlinnia personalom [Formation of effective communications at hospitality enterprises as a mechanism for improving personnel management quality]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 70, 100–106 [in Ukrainian].
3. Banit, O. V. (2018). Systemy profesiinoho rozvytku menedzheriv u transnatsionalnykh korporatsiiakh: dosvid Nimechchyny i Polshchi [Professional development systems of managers in transnational corporations: Experience of Germany and Poland]. Kyiv: DKS-Tsentr, 414 p. [in Ukrainian].
4. Klymyshyn, I. A. (2022). Upravlinnia komunikatsiinoiu diialnistiu na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu na osnovi vprovadzhennia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii [Management of communication activities at hotel and restaurant enterprises based on the implementation of modern information technologies]. Qualification thesis. Ternopil: West Ukrainian National University, 57 p. [in Ukrainian].
5. Yankovska, H. V. (2024). Pryntsypy formuvannia marketynhovykh komunikatyvnykh stratehii pidpriemstv hotelnoho hospodarstva [Principles of forming marketing communication strategies of hotel enterprises]. *Transformatsiina ekonomika*, 3(8), 65–71 [in Ukrainian].
6. Kompanets, K. A., Salimon, O. M., & Sydorenko, T. M. (2026). Innovatsii v ivent-menedzhmenti ta komunikatyvnomu menedzhmenti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Innovations in event management and communication management of hotel and restaurant enterprises]. *Akademichni vizii*, 55. <https://doi.org/10.66556/2786-586X.55.kompanets-k> [in Ukrainian].
7. Starovoit, V. V. (2024). Analiz efektyvnosti tsyfrovnykh marketynhovykh stratehii dlia pidtrymky hotelnoho biznesu pid chas kryzy [Analysis of the effectiveness of digital marketing strategies to support the hotel business during the crisis]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 3–4. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13945108> [in Ukrainian].
8. Chupyr, O., & Avanesova, N. (2026). Tsyfrova stiikist pidpriemstv industrii hostynnosti v umovakh voiennykh zahroz: ukrainski realii ta mizhnarodni paraleli [Digital resilience of hospitality enterprises under wartime threats: Ukrainian realities and international parallels]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-121> [in Ukrainian].
9. Volianyk, H. M., & Marushko, N. S. (2024). Suchasni marketynhovi stratehii u hotelnomu biznesi: instrumenty zaluchennia ta utrymannia kliientiv [Modern marketing strategies in the hotel business: Tools for attracting and retaining customers]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122> [in Ukrainian].
10. Lykholat, S. M., & Orel, S. V. (2024). Vplyv marketynhovykh komunikatsii na formuvannia biznes-imidzhu pidpriemstva [The impact of marketing communications on shaping the business image of an enterprise]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14757156> [in Ukrainian].
11. Shmatkovska, T., & Korobchuk, T. (2024). Finansovi aspekty vidnovlennia konkurentospromozhnosti sfery hostynnosti Ukrainy [Financial aspects of restoring the competitiveness of Ukraine's hospitality sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-23> [in Ukrainian].
12. Buhaieva, M. V. (2025). Brendynh cherez komunikatsiiu: vplyv komunikatyvnoi polityky na spryiniattia hotelno-restorannoho servisu [Branding through communication: The impact of communication policy on the perception of hotel and restaurant services]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk*, 13(46.2), 77–91. [in Ukrainian].
13. Polinkevych, O. (2024). Biznes-komunikatsii pidpriemstv industrii hostynnosti v umovakh politychnoi nestabilnosti [Business communications of hospitality enterprises under conditions of political instability]. *Aktualni problemy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu*, 7(1), 31–47. [in Ukrainian].
14. Kolesnichenko, O. (2023, June 13). Kilkist hostei u piatyzirkiovykh hoteliakh zrostaie popry viinu. Chomu? [The number of guests in five-star hotels is increasing despite the war. Why?]. *Ekonomichna Pravda*. <https://pravda.com.ua/publications/2023/06/13/701093/> [in Ukrainian].
15. Vdale lito 2023 dlia bukovelskykh hoteliv [A successful summer of 2023 for Bukovel hotels]. (n.d.). Commercial Property. <https://commercialproperty.ua/news/ukrainskiy-rynok/vdale-lito-2023-dlya-bukovelskikh-goteliv/> [in Ukrainian].
16. Hotelnyi rynek Kyieva: nadii na pokrashchennia [Kyiv hotel market: Hopes for improvement]. (n.d.). Commercial Property. <https://commercialproperty.ua/analytics/gotelniy-rinok-kyeva-nadii-na-pokrashchennia/> [in Ukrainian].

Отримано: 20.04.2026

Прийнято до публікації: 30.04.2026

Опубліковано: 30.05.2026